

**THE COOPETITION AS ESTR  
STRATEGY FOR COMPETITIVENESS IN THE TOURISM SECTOR OF TOLIMA.  
COLOMBIAN CASE IN THE RUTA MUTIS**

**LA COO-PETENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR  
TURÍSTICO DEL TOLIMA. CASO COLOMBIANO EN LA RUTA MUTIS**

Clara Eugenia Segovia Borray  
Diego Hernando Cifuentes Bedoya  
Helga Patricia Bermeo-Andrade

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial, Especialista en Gestión del Talento Humano, Magister en Gestión Industrial, Investigadora y Coordinadora de Investigación, Corporación Universitaria Minuto de Dios-Colombia, clara.segovia@uniminuto.edu, ID orcid.org/0000-0003-1287-2327, ID Scopus 57205483587.

<sup>3</sup> Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía, Magister en Dirección Estratégica, Investigador y Coordinador del programa Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios-Colombia, dfcifuentes@uniminuto.edu, ID orcid.org/0000-0003-2288-8242.

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial, Especialista en Gestión de Operaciones y Tecnología, Magister en Ingeniería Industrial, Doctora en Proyectos de Ingeniería e Innovación. Investigadora Asociada. Universidad de Ibagué-Colombia, helga.bermeo@unibague.edu.co. ID orcid.org/0000-0001-6346-1128, ID Scopus 51664509700.

**Abstract**

*Introduction. The accelerated process of market evolution, technological change, increased competition and consumer demands, become relevant aspects for service companies, who must create new strategies that allow them to survive in the market. Objective. Analyze business cooperation as a strategy to strengthen the competitiveness of companies in the tourism sector of Ruta Mutis in the department of Tolima. Materials and methods. The methodology of Social Network Analysis (SNA) was used with data that was obtained from an information collection instrument when applying convenience sampling and snowball. Results Among the results obtained, it was identified that the network that presented the best conditions was the Mariquita network, by demonstrating a high percentage of network density and the highest level of cohesive groups. Conclusion. The analysis of the network at the zone level, showed a very low cohesion and interrelation between the Honda and Mariquita businessmen, despite the similarity in the offer of services and geographical proximity. Therefore, given the low level of conditions for collaborative work in the study area of the department of Tolima, it is advisable to develop strategies that enhance cooperation to improve the competitiveness of the tourism sector in the area.*

**key words**

*tourism, cooperation, competitiveness, network analysis.*

**Resumen**

*Introducción. El acelerado proceso de evolución de los mercados, el cambio tecnológico, el aumento de la competencia y las exigencias del consumidor, se convierten en aspectos relevantes para las empresas de servicios, quienes deben crear nuevas estrategias que les permitan sobrevivir en el mercado. Objetivo. Analizar la coo-petencia empresarial como estrategia para fortalecer la competitividad de las empresas del sector turismo de la Ruta Mutis en el departamento del Tolima. Materiales y métodos. Se hizo uso de la metodología del Análisis de Redes Sociales (SNA) con datos que fueron obtenidos de un instrumento de recogida de información al aplicar el muestreo por conveniencia y bola de nieve. Resultados. Entre los resultados obtenidos, se identificó que la red que presentó mejores condiciones fue la red de Mariquita, al demostrar un alto porcentaje de densidad de red y el mayor nivel de grupos cohesionados. Conclusión. El análisis de la red a nivel zona, evidenció una muy baja cohesión e interrelación entre los empresarios de Honda y Mariquita, pese a la similitud en la oferta de servicios y la cercanía geográfica. Por lo cual, ante la baja existencia de condiciones para el trabajo colaborativo en la zona de estudio del departamento del Tolima, conviene habilitar estrategias que potencien la coo-petencia para la mejora de la competitividad del sector turístico en la zona.*

**Palabras clave**

*turismo, cooperación, competitividad, análisis de redes.*

**1. Introducción**

---

El sector turístico del Tolima se compone mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas –MiPyme- que presentan rezago empresarial y tecnológico para la prestación eficiente y de calidad de servicios turísticos (DANE, 2005), lo que afecta su efectividad operacional y capacidad para generar y sostener ventajas competitivas en el tiempo. Esto ha conducido a un bajo posicionamiento de la región como destino turístico en el centro del país, y, por consiguiente, una baja capacidad de esta actividad comercial para contribuir al crecimiento y desarrollo de la región Tolima, según lo indica el escalafón de la competitividad de la CEPAL (CEPAL, 2017).

Pese al crecimiento favorable del sector turismo en Colombia, el análisis detallado a nivel de las zonas de tradición turística deja ver las brechas de desarrollo y modernidad que aquejan al sector. A diferencia de los notables avances de las zonas turísticas ubicadas en la costa norte colombiana, regiones como el Tolima aún no logran destacarse por tener una oferta de servicios con alto valor agregado.

En muchos lugares del mundo se ha comprobado el inmenso potencial del sector turismo para mejorar condiciones de vida de las comunidades locales, ofrecer nuevas oportunidades de trabajo y de generación de ingresos, impulsar el mejoramiento de la infraestructura básica y la valoración de la cultura local y de su identidad cultural.

Consecuente con lo anterior, el Gobierno Nacional, mediante gestión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), quiso que cada departamento del país contara con un Plan de Desarrollo Turístico, para que se constituya en referente para las actuaciones que se adelanten con miras a fortalecer y promover el turismo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014).

De igual forma, cabe resaltar la Visión 2020 del sector turístico, en torno al objetivo de posicionar a Colombia en la actividad turística como una de las más incidentes en el desarrollo del país, al generar oportunidades de empleo, redistribuir el ingreso, dirigir los esfuerzos hacia la competitividad de los productos y destinos turísticos, fortalecer la articulación nación-región, donde los sectores público nacional y local juegan un papel determinante en el desarrollo empresarial regional (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011). De esta forma, el sector turístico es una prioridad nacional dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento, particularmente por su capacidad para generar riqueza y empleo y por la posibilidad de poderse llevar a cabo en regiones de menor desarrollo económico donde difícilmente permanecería otro tipo de empresa.

Es de resaltar, además, que en la Visión Tolima 2025 dentro de las propuestas de nuevas estrategias, se identificaron tres líneas de acción: a) la industria cultural y turística; b) la agroindustria de alto valor agregado; y c) la logística; directrices que deben tener como énfasis transversal el uso de la tecnología para lograr el posicionamiento de estas ideas-fuerza del departamento del Tolima. Es así que la Visión Tolima 2025 y la Agenda Interna de Competitividad del Tolima consideran al sector turismo como la oportunidad de progreso en la región (Gobernación del Tolima, 2014).

El sector servicios y particularmente el sector turismo es un motor de desarrollo a escala mundial. En los últimos años los seis principales países de Sudamérica con mayor flujo turístico internacional fueron: Brasil, Argentina, Chile, Perú, Uruguay y Colombia, respectivamente (UNWTO, 2017). En Colombia, el sector comercio, reparación, hoteles y restaurantes participaba significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) nacional con el 11,9% en 2014, sin embargo, ahora el MinCIT registra un aporte del 1.2% del PIB total nacional así lo revelan las estadísticas del cuarto trimestre de 2017 (MinCIT, 2017). En cuanto a la generación de empleo, del total de ocupados en el país, el 27.6% fue en el sector comercio, hoteles y restaurantes, lo que significó 2% más que en el mismo periodo del año anterior, siendo éste el sector que más participa porcentualmente en el total nacional de ocupados (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017).

El MinCIT, ratifica lo dicho anteriormente, en su Plan Sectorial de Turismo ‘Turismo para la construcción de paz 2014-2018’, al mencionar que “el sector de los viajes y el turismo tiene honda repercusión en lo económico, lo social y lo ambiental, incidiendo no solo en el ámbito mundial sino también al interior de los países, las regiones y los territorios. Según cifras de la Organización Mundial del Turismo - OMT (UNWTO por sus siglas en inglés), el sector turístico ha llegado a representar cerca del 9% del PIB mundial y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países tanto desarrollados como en vía de desarrollo. De acuerdo con datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), estos indicadores traducidos en cifras, pronostican que durante los próximos diez años el sector turístico crecerá 4,4% anual,

**The Coopetition as ESTR Strategy for Competitiveness in the Tourism Sector of Tolima.  
Colombian Case in The Ruta Mutis**

frente al 3,5% del PIB mundial y generará en 2024 más de 11 billones de dólares y 75 millones de nuevos puestos de trabajo” (MinCIT, 2016, pp. 6).

En los cinco primeros meses de 2014, Bogotá (51.1%), Cartagena (14.7%), Medellín (10,2%) y Cali (6.3%) fueron los principales destinos de los viajeros extranjeros no residentes en Colombia, cuyo motivo de viaje fue principalmente por vacaciones, recreo y ocio (68.2%). Se destaca el crecimiento de las llegadas a San Andrés (32,1%), Cúcuta (23,3%) y Cartagena (14,0%) con respecto al mismo período de 2013; mientras que Pereira (-21,0%) y Santa Marta (-4,3%) registraron descensos (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014). Por su parte, en el último año los tres destinos más vendidos por el mercado son Cartagena, San Andrés y Santa Marta (ANATO, 2019).

Frente a estas alentadoras y otras no tan alentadoras estadísticas, el departamento del Tolima se muestra aletargado para conseguir una mejor posición competitiva, lo que retarda el crecimiento del sector, especialmente en las MiPyme quienes presentan mayores dificultades. El poco trabajo colaborativo, no ha permitido a las MiPyme, optimizar sus procesos empresariales, aprovechar las economías de escala para disminuir costos operacionales, ni una visibilización suficiente para una efectiva comercialización de sus productos/servicios, lo que finalmente repercute en una baja rentabilidad y competitividad.

En aras de mejorar la posición competitiva de la región Tolima, una alternativa estratégica para las MiPyme del sector turístico es la coo-petencia, ya que, de esta forma, manteniendo su independencia, pueden incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian. Esto se traduce en la búsqueda de competitividad colectiva, lo que redundará en el equilibrio y éxito individual, a través de la conjugación de fuerzas competitivas y cooperativas.

El análisis de las potenciales redes de cooperación en la cadena de suministro en el sector turismo, busca crear y mantener relaciones entre empresarios del sector, coordinar las conexiones inter-funcionales, conocer cómo los competidores están posicionados en la industria y entender cuándo y en qué grado los consumidores hacen uso de sus contactos profesionales y personales (Salas, 2005).

Por otro lado, debido a que en la actualidad las empresas necesitan ser flexibles y responder a los nuevos retos, la formación de redes empresariales surge como un medio de supervivencia para competir en el nuevo ambiente empresarial. En el caso de las MiPyme, a través de una red empresarial, es posible afrontar los problemas que le puede ocasionar su tamaño y mejorar de alguna manera su posición competitiva (González-Bañales & Rodenes Adam, 2008).

Ante esta situación, el presente estudio tuvo por objeto analizar si la coo-petencia empresarial es una estrategia que puede generar valor y contribuir al crecimiento, rentabilidad y estabilidad de las MiPyme en el sector turístico de la Ruta Mutis, ubicada en la zona norte del departamento del Tolima, esto bajo el entendimiento que la coo-petencia más que la competencia, facilita la cooperación empresarial y la generación de sinergias positivas y relaciones gana-gana de largo plazo, para quienes se articulan entre sí para prestar servicios integrales (Luo, 2007; Nalebuff & Brandenburger, 2005).

## **2. Metodología**

---

### **2.1. Diseño metodológico**

Según el nivel de conocimiento científico, el tipo de investigación del estudio es exploratorio y descriptivo. Tiene un enfoque deductivo y es de naturaleza mixta. Se considera cuantitativa, ya que usó la recolección de datos para probar hipótesis y con base en la medición numérica, estableció patrones de comportamiento lo que probó teorías. Asimismo, se considera cualitativa porque estudia actores, interacciones y manifestaciones, lo que proporciona profundidad en los datos, riqueza interpretativa y contextualización del entorno.

---

### **2.2. Población y Muestra:**

La población objeto de estudio fue el sector turismo que se ubica en la 'Ruta Mutis' del norte del departamento del Tolima en Colombia, y la muestra analizada se compone de 52 micro, pequeñas y medianas empresas –MiPyme- localizadas en los municipios de Mariquita y Honda. Se usó un muestreo por conveniencia complementado con muestreo de bola de nieve.

---

### **2.3. Instrumento de consulta de información**

Los datos primarios fueron recolectados a través de cuestionarios administrados por el entrevistador y dirigida a los gerentes de las empresas participantes. Ésta estuvo constituida por tres secciones con preguntas cerradas, dicotómicas y de opción múltiple (Hernández et al., 2011; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Para la obtención de información secundaria, se adelantó revisión bibliográfica de libros, tesis, artículos de revistas especializadas y bases de datos.

---

### **2.4. Análisis de datos**

Para el análisis de datos, se utilizaron dos herramientas matemáticas típicas para el Análisis de las Redes Sociales (SNA), las cuales permiten ordenar los datos y a su vez facilitar su comprensión. La primera herramienta se denominó Matriz y la segunda Grafos o Red (Hanneman, 2005). Mediante el uso de técnicas e instrumentos propios del Análisis de Redes Sociales (SNA), se analizaron tanto las características de las redes existentes, como la posible existencia de distintos grupos o subredes en el sector.

La red de la población objeto de estudio fue modelada en NetDraw del paquete computacional UCINET 6.0, en el cual también fueron calculados los Indicadores de Red como el camino geodésico, densidad, grado de centralidad, grado de intermediación, grado de cercanía y clustering; que permitieron conocer la calidad de las redes sociales que surgen entre los empresarios intervenidos.

Para la información cuantitativa, se hizo uso del análisis exploratorio, para hallar las medidas de tendencia central y medidas de dispersión. De igual forma, se hizo uso de tablas de contingencia para el análisis de la información cualitativa.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Caracterización de MiPyme objeto de estudio**

Una vez terminado el trabajo de campo, un total de 52 empresas fueron consultadas, las cuales se caracterizan en su dedicación y localización como se indica en la Tabla 1

**Tabla 1.**

#### **Características generales de las empresas participantes en el estudio.**

<i><b>Característica</b></i>	<i><b>Descripción</b></i>
Sector objeto de estudio	Sector turismo en el Departamento del Tolima
Población	MiPyme turísticas de la Ruta Mutis del Tolima
Tamaño de la muestra	52 MiPyme (26 de Mariquita y 26 de Honda)
Persona que contestó la encuesta	- Propietarios (37%); Administradores (40%) - Gerente Administrativo (10%), Asistente Administrativo (12%)
Participación por actividad comercial	- Hoteles: 61.54% - Restaurantes: 17.31% - Operadores turísticos: 11.54% - Complementarios: 9.62%
Antigüedad	- Menor a 3 años (9%), entre 4 y 6 años (25%), Mayor a 6 años (64%)

Fuente: Este estudio.

En ésta investigación se identificaron un total de 543 relaciones entre los actores consultados, de las cuales el 31% corresponden a relaciones de amistad, seguida de relaciones comerciales (28%) y relaciones de tipo estratégico (24%).

A pesar que las empresas tienen un modelo de negocio de competencia con los demás actores de la región, las relaciones de amistad, establecidas a lo largo del tiempo, están presentes informalmente entre ellas. Por lo que una vez que los hoteles están operando con su capacidad total, se contactan con los demás para atender las necesidades del turista. Se destaca que esta cooperación sólo se da en el momento en que sus instalaciones están completas, lo que sucedió también en el estudio de Cassanegro Junior & Ribeiro (2010).

En lo que respecta a los canales para el flujo de la información, el medio de comunicación que mayor uso tiene en el sector es el de 'reuniones' con un 30,37%, especialmente los encuentros en la Cámara de Comercio de Honda, donde se ofrecen capacitaciones a empresas del sector y encuentros en las reuniones de la 'Corporación para el Desarrollo de la Ruta Mutis'. En segunda medida, los empresarios recurren a la comunicación por teléfono fijo y/o móvil (28,36%) y en menor grado a la comunicación por 'internet' (15,86%). Gracias a la cercanía geográfica, la 'visita in situ' (25,42%) también es un medio de comunicación y la conservación de las relaciones.

Respecto a la frecuencia de estas relaciones, el 58,2% de los consultados afirma que sus relaciones son ocasionales con los demás empresarios del sector y éstas particularmente se motivan cuando su capacidad de servicio está al límite y requieren aumentar su oferta con los servicios que proveen los demás empresarios de la zona. Gracias a la presencia de la 'Corporación para el Desarrollo de la Ruta Mutis', las relaciones entre los empresarios que son miembros de esta Corporación en Mariquita suelen tener una frecuente relación, puede ser mensual (21%) e incluso semanal (12,9%). Son relaciones valoradas como moderadas (51,38%) y fuertes (25,78%). Del total de empresarios consultados, el 79% de ellos indicaron que prefieren trabajar en equipo, lo que sugiere que existe una alta disposición en el sector para asociarse y hacer parte de redes empresariales.

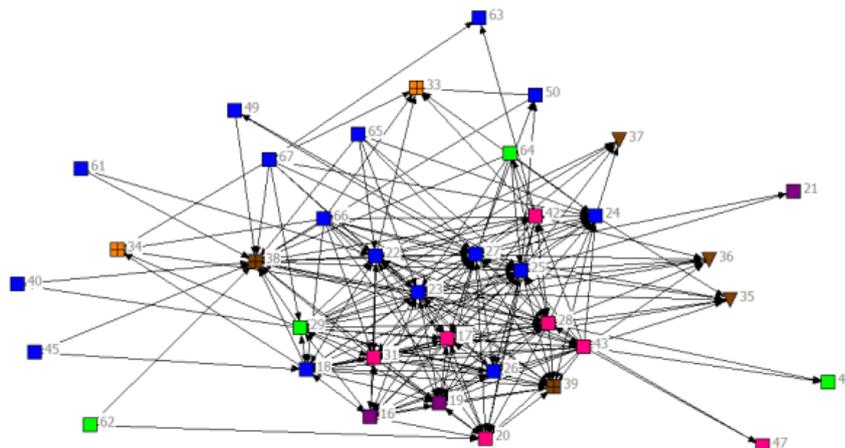
En cuanto a la participación en redes empresariales, los datos obtenidos revelan que una de cada dos MiPyme encuestadas pertenecen actualmente a una red empresarial, siendo en su mayoría empresarios prestadores de servicios hoteleros en un 58% y en menor medida de servicios de restaurante (12%). Para los empresarios que hacen parte de redes empresariales, la experiencia de trabajar con otros actores lo califican como algo bueno (81%) y excelente (8%) para su negocio. Del total de relaciones identificadas, el 21,26% de los consultados indicó que el principal beneficio que le ha traído la relación con "otros" del sector hasta hoy, ha sido conocimientos y experiencias (21,26%), seguido de nuevos clientes (15,06%), nuevos amigos (12,85%) y el incremento en ventas (10,91%).

---

### 3.2. Análisis de la red

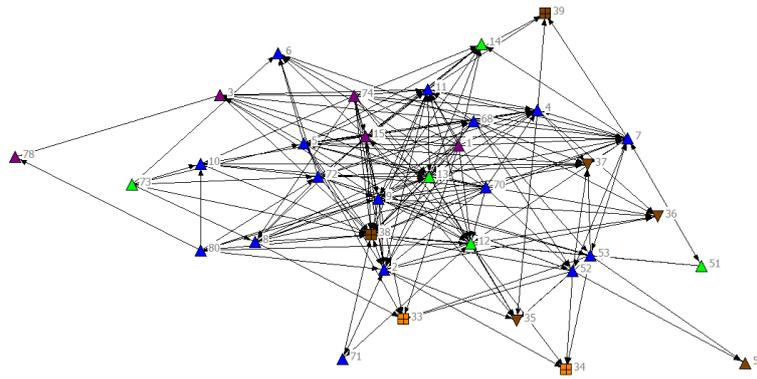
#### 3.2.1 Modelado de la red de relaciones

Una vez creada la matriz binaria, que indica presencia y ausencia de relaciones entre actores, se realizó la construcción del grafo en NetDraw del paquete UCINET 6.0., en línea con la metodología de Análisis de Redes Sociales – SNA (Hanneman, 2005; Menéndez, 2003; Salas, 1995). A continuación, en la Figura 1 a y b, se muestra la red de relaciones para cada una de las zonas en estudio, y la Figura 1 c muestra la zona en su conjunto.

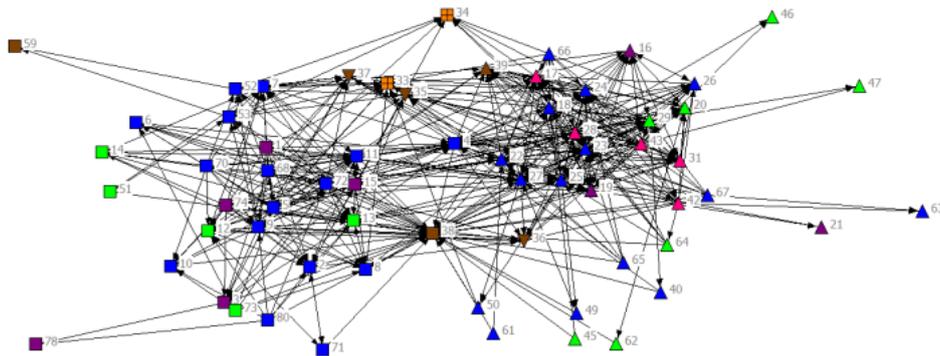


a) Red de Mariquita

**The Coopetition as ESTR Strategy for Competitiveness in the Tourism Sector of Tolima.  
Colombian Case in The Ruta Mutis**



**b) Red de Honda**



**c) Red de la Zona (Mariquita + Honda)**

**Figura 1. Modelado de red de relaciones**

Características atributivas: Municipio (Figuras) y Subsector económico (Colores).

Cuadrado: municipio de Mariquita  
 Triángulo: municipio de Honda  
 Cuadrado con una cruz: asociaciones departamentales  
 Triángulo inverso: asociaciones nacionales

Azul: servicios hoteleros  
 Verde: servicios de restaurante  
 Violeta: operadores turísticos  
 Rosado: complementarios  
 Naranja: cajas de compensación familiar  
 Café: asociaciones empresariales.

Fuente: Software NetDraw de Ucinet 6.0

**3.2.2. Indicadores de calidad de la red.**

Se estimaron los índices que caracterizan la red de la zona con los siguientes resultados (ver Tabla 2):

**Tabla 2.**

**Indicadores de Red**

<i>Indicadores</i>	<i>Zona (M+H)</i>	<i>Mariquita</i>	<i>Honda</i>
Nodos	80	44	47
Ind. 1. Densidad	8,60%	14,40%	9,90%
Ind. 2. Grado de Centralidad	7 actores	6 actores	4 actores
Ind. 3. Grado de Intermediación	8,59%	7,55%	9,82%
Ind. 4. Grupos Cohesivos	20	11	4
Ind. 5. Distancia Geodésica	2,526	2,000	2,060
Ind. 6. Diámetro de la Red	6 pasos	5 pasos	4 pasos

**Ind. 1:** Grado de densidad de la red, producto de la presencia o no de múltiples interacciones entre los actores.

**Ind. 2:** Número de actores a los cuales un actor en específico está directamente unido.

**Ind. 3:** Posibilidad que tiene un nodo para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos (actores puente).

**Ind. 4:** Subgrupos existentes dentro de la Red, que deja ver la cohesión de la misma y su resistencia a la fragmentación.

**Ind. 5:** # de grados de separación de los otros actores de la Red.

**Ind. 6:** # de pasos en los que se puede atravesar la red de un extremo al otro.

Fuente: Este estudio

En las redes analizadas se identifica la presencia de centralidad, esto es, actores líderes en la zona que generan múltiples relaciones con otros actores. En particular se identifica que los Hoteles ‘Expedición Mutis’ y ‘Las Acacias’ son las MiPyme que concentran un mayor número de enlaces salientes, mientras que el nodo ‘Cámara de Comercio de Honda’, es quien concentra el mayor número de enlaces entrantes.

Cabe resaltar que el diámetro de la Red es de 6 a nivel de zona, lo cual permite concluir que ningún actor está situado a más de 6 pasos, y que en estos pasos se puede atravesar la red de un extremo al otro, dando a entender que, en el caso de necesitar transmitir información, esta llegará a todos los actores de la red en 6 arcos.

La fuerza de la relación entre los empresarios no es consistentemente fuerte en temas empresariales. Los consultados indicaron tener lazos fuertes que asocian a relaciones de amistad y relaciones estratégicas, mientras que los lazos débiles los vinculan con relaciones económicas y comerciales.

Se destaca que la evidencia encontrada en la revisión de literatura, muestra que todas las relaciones planteadas en la investigación parecen tener una influencia directa y positiva. Por lo que, para comprobar la existencia de esas relaciones en éste estudio, se realizó el análisis de: las bases para la cooperación, la heterogeneidad de la red, la antigüedad de las MiPyme consultadas, la cercanía geográfica entre actores y el capital relacional.

### **3.2.3. Análisis de las bases para la cooperación.**

A nivel de municipios, la red mejor conectada es la conformada por empresarios del sector turismo en Mariquita, al presentar el más alto porcentaje de densidad de red (14,4%) y el mayor nivel de grupos cohesionados (11 grupos). El análisis de la red a nivel zona, evidencia una muy baja cohesión e interrelación entre los empresarios de Honda y Mariquita, pese a la similitud en la oferta de servicios y la cercanía geográfica.

En el caso de Mariquita se encuentran unos indicadores mucho más aceptables y eso es entre otras cosas porque Mariquita desde la Corporación para el Desarrollo de la Ruta Mutis, ha comenzado a identificar, analizar y aprovechar mejor las redes informales para lograr su éxito empresarial. Los actores más centrales de la Red de mariquita en cuanto a menciones recibidas son la Cámara de Comercio, Finca Hotel El Rancho de Luigi, Hotel Las Acacias, Café Kuzkin y Centro Histórico Guianza Turismo Eventos.

Se encontró evidencia a través de los indicadores de la Red, que no hay condiciones suficientes para crear un proceso colaborativo en la zona. Por lo cual, se decidió trabajar con la red mejor conectada: Mariquita.

### **3.2.4. Análisis de la red para establecer la coo-petencia como estrategia empresarial.**

Los resultados permiten ver que la heterogeneidad de la red tiene mayor oportunidad de ser ganancia frente a la cooperación que las homogéneas, ya que el 30% de las relaciones se dan entre MiPyme homogéneas (Hotel-Hotel, Restaurante-Restaurante, etc.), contra un 70% de las relaciones que se dan entre MiPyme heterogéneas (Hotel-Restaurante, Hotel-Complementario, etc.). Pese a ello, al contrastar las relaciones que presentan beneficio contra las que no lo presentan, la heterogeneidad no muestra relacionarse positivamente con los resultados empresariales de las MiPyme de Mariquita.

Además, el estudio de las relaciones entre actores deja ver que al ser maduras las MiPyme (antigüedad > 6 años), estas se comunican más y son más efectivas las relaciones para sus resultados empresariales (más arcos= más arcos productivos). A pesar de esto, las MiPyme emergentes (antigüedad < 3 años) presentan más relaciones con ganancia que las MiPyme en consolidación (antigüedad entre 4 y 6 años). Por lo que la antigüedad no es creciente y las MiPyme maduras son las que logran mejor capitalizar las relaciones, pero no a medida que logran consolidarse más hay una tendencia positiva.

Por otra parte, se encontró evidencia que el 47% de las relaciones que forman las MiPyme, son efectivas. Es por ello, que a través de la fórmula cooperación más competencia, se tiene una fuerte alternativa, especialmente en los momentos en los que las empresas deben innovar, sí o sí, para no perder el camino de la competitividad; por lo que es conveniente no dejar de lado las relaciones que actualmente se tienen entre las MiPyme, que es un hecho que han permitido mayor

unión del sector, pero que deben ser cultivadas para que la suma de su potencial colectivo genere sinergia entre ellas, transformando su eficacia y eficiencia, haciéndolas individualmente y en conjunto, más competitivas.

Respecto a la cercanía geográfica las MiPyme que presentan mayor número de relaciones son las que se encuentran a una distancia próxima (<1Km) una de la otra y que su nivel de valoración de la relación es favorable, al valorar las relaciones como fuertes (32%) y muy fuertes (19%). De forma similar sucede con las relaciones entre MiPyme medianamente próximas (1-5Km), al ser el 57% de éstas valoradas como fuertes y muy fuertes. Cabe resaltar que las relaciones entre Mipyme lejanas (>5Km) a pesar de la distancia conservan un 59% de relaciones valoradas como moderadas. Pero claramente, la lejanía no favorece.

---

### **3.3. Condiciones del capital relacional**

De otro lado, el Capital Relacional, conformado por el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con actores externos y que contribuyen a la creación de valor en la misma, fue motivo de estudio al encontrar 296 relaciones entre MiPyme de mariquita donde el 49% presenta el beneficio de incremento en las ventas. Del total, el 72% de las relaciones de los Complementarios presentan beneficio, en los demás subsectores el porcentaje se invierte al no presentar beneficio.

Por lo que se puede deducir que los hoteles y restaurantes suelen ser negocios más formales, generalmente más organizados en los cuales hay oportunidad de tener mayor nivel de formación, una mejor estructura administrativa y mayor inversión.

Asimismo, todos los subsectores no tienen las mismas condiciones de gerencia, hay negocios que requieren de mayores inversiones que otros. Por lo cual, es presumible que el grado de éxito y el grado de gerencia con que se trabajan las relaciones sea diferente. En éste caso, la relación de éxito es más alta solamente en el sector complementario, pero no notoriamente en los otros subsectores.

Los negocios más formales tuvieron mayores habilidades para capitalizar relaciones, pero, por otro lado, son los que menos lo necesitan, son más autónomos, tienen mejores habilidades de gerencia, pero puede ser que necesiten de menos amigos de lo que los necesita el informal y más pequeño empresario para lograrlo.

---

### **3.4. Estrategias para potenciar la Coo-Petencia**

Todo lo anterior sugirió la necesidad de diseñar mecanismos que propicien las condiciones para el trabajo colaborativo en el sector turístico de la Ruta Mutis, en aras de mejorar la posición competitiva de este subsector empresarial en la región centro del país. Las redes colaborativas operando bajo los principios de la coo-petencia, constituyen una alternativa estratégica para las MiPyme del sector turístico de la zona analizada, pues aun manteniendo su independencia, pueden incrementar su eficiencia al aprovechar las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocian. Esto se traduciría en la búsqueda de competitividad colectiva sustentable, a través de la conjugación de fuerzas competitivas y cooperativas, que sirva de canal para mejorar el proceso de toma de decisiones a nivel individual y colectivo.

Además, para aplicar la coo-petencia es necesario dejar de pensar que la estrategia de éxito es acabar con la competencia sino al contrario, la estrategia es cooperar con la competencia para lograr crecimiento y desarrollo (Mariño, 2012).

Frente a ésta situación, las MiPyme turísticas pueden adoptar dos tipos de estrategias: seguir operando de forma individual en el mercado; o, por el contrario, adaptarse al nuevo modelo productivo y colaborar entre sí, con el fin de coordinar la búsqueda de sinergias y beneficios conjuntos. La coo-petencia entre MiPyme del sector turístico puede ubicarse dentro del segundo grupo de estrategias (Torres & Ramírez, 2003).

Por lo cual, en vista de la incipiente implementación de estrategias coopetitivas en el sector basadas en la cooperación, se propone a partir del diagnóstico realizado, trabajar en seguir las siguientes etapas (Mariño, 2012):

- Generación de confianza a través del:

- Acercamiento individual: en la que se trabaja con cada miembro interesado y se conocen las expectativas y necesidades, y se identifican las potencialidades del actor.
- Acercamiento grupal: en la que se realizan actividades que busquen el relacionamiento de los participantes hacia la construcción de confianza.
- Acercamiento externo: en la que se realizan actividades que busquen el relacionamiento con posibles aliados estratégicos.

- Desarrollo de acciones piloto: con el fin de asumir riesgos como red, probar hacer negocios juntos para evaluar el compromiso, cumplimiento, interacción, organización y capacidad para cumplir objetivos a corto plazo como grupo.

-Planificación estratégica asociativa: en la que se realice una definición de metas organizacionales: misión, visión, objetivos, estrategias, estructura y definición de planes de acción de corto a largo plazo.

- Consolidación e independencia: En la que se demuestra la capacidad de la Red para actuar sola. Se considera como la fase de implementación de la estrategia.

- Evaluación del proceso asociativo: con el fin de ajustar e identificar aspectos relevantes.

Paralelamente, es importante estructurar un sistema integral de gestión que le facilite desarrollar su actividad y elevar su nivel de competitividad a las MiPyme. Además de considerar diferentes estrategias a corto, mediano y largo plazo.

#### **4. Discusión o Conclusiones (Solo mayúscula Inicial)**

---

Una de las razones por las cuales las empresas se asocian y cooperan, es la necesidad de completar su oferta, para hacer frente a las oportunidades del mercado. Por lo tanto, estas colaboran por cuestiones económicas, de confianza, intentando hacerse de recursos que por sí solas no podrían lograr. Las relaciones de colaboración que

actualmente presentan y desarrollan con sus competidores en el sector, para generar ventajas competitivas y el hecho de tener que interactuar, a su vez con otros actores, resultan en una combinación entre competencia y cooperación. Lo que debe ser cultivado a través de la estrategia planteada en el estudio y las prácticas de la literatura.

El mundo de hoy, se caracteriza por sus interconexiones a un nivel global, en el que los fenómenos son todos recíprocamente interdependientes. De igual forma, en el sector turismo debe fortalecerse el grupo, estableciendo una vía de comunicación que actúe como estímulo para atraer positivamente a la demanda hacia el servicio ofrecido.

Se propone una gestión del conocimiento sustentada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, en cuyas redes de comunicación se despliegan competencias conversacionales (diálogo y discusión para la transferencia de conocimiento).

Se trata de convivir en la diferencia, en la aceptación del otro como legítimo otro. Desde éste punto de vista ya no se estaría anclado en una cultura individualista. Más bien, la propuesta es, trabajar en interconexiones que favorezcan el trabajo en red, en interdependencia. Se trata de pasar de un modelo basado en la acumulación de conocimiento a otro fundamentado en una actitud proactiva y prospectiva.

Por otra parte, la dinámica de desarrollo competitivo de las empresas depende en gran medida de la efectividad y el trabajo de los actores que integran su Red y su grado de cooperación, y el contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades.

Dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encontró como eje central la coo-petencia cuyo significado “cooperar con la competencia” refleja la necesidad de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, sumar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos, recursos y calidad productiva, por lo que es urgente un cambio empresarial de las MiPyme, el abandono de la individualidad y pensar en la asociatividad, como mecanismo para lograr mecanismo y progreso (Mariño Becerra, 2012).

Y finalmente, a través de la coo-petencia empresarial se puede contribuir a la generación de valor y al crecimiento de las MiPyme en el sector turístico de la Ruta Mutis, ubicada en la zona norte del departamento del Tolima, siendo las MiPyme claves para la capitalización de las relaciones después de aplicada las etapas para fomentar la cooperación.

## Referencias bibliográficas

- ANATO. (01 de abril de 2019). [www.anato.org](http://www.anato.org). Recuperado de: <https://www.anato.org/es/investigaciones?qt-investigaciones=2#qt-investigaciones>
- Cassanegro Junior, P., & Ribeiro, N. de S. (2010). Comportamiento estratégico del sector de servicios de alojamiento en la Industria del Turismo. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 19(6), 1011–1036. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar>
- CEPAL. (2017). Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia (1–20). Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43156-escalafon-la-competitividad-departamentos-colombia-2017>
- Gobernación del Tolima. (2014). *Visión 2025*. Disponible en: <http://www.visiontolima2025.org/index.php/vision-2025/que-es-la-vision-2025>
- González-Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. *Un modelo conceptual. Pensamiento y Gestión*, (25), 113–138. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3207/2163>
- Hanneman, R. (2005). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. (Versión en español en Revista REDES).
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144. doi: 10.1016/j.jwb.2006.08.007
- Mariño Becerra, G. Y. (2012). La asociatividad como estrategia empresarial. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (pp. 1701–1706). Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/)
- Menéndez, L. S. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia Y Tecnología*, (7), 21–29. Recuperado de: <http://digital.csic.es>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2014). *Informe turismo Mayo 2014*. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) (2016). *Plan Sectorial de Turismo, Turismo para la Construcción de Paz, 2014-2018*. Recuperado de: [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_3.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF)
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2017). *Informe de Turismo*. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/>
- Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (2005). *Coo-petencia*. Bogotá: Grupo editorial Norma. Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=sU2e->

*Clara Eugenia Segovia Borray, Diego Hernando Cifuentes Bedoya,  
& Helga Patricia Bermeo-Andrade*

piQ3tUC&printsec=frontcover&source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage  
&q&f=false

Salas, María J. (2005). Aplicación de la teoría de análisis de redes sociales al desarrollo del mercadeo relacional en una empresa de servicios. Recuperado de: [http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/471/mi\\_1298.pdf?sequence=1](http://dspace.uniandes.edu.co/xmlui/bitstream/handle/1992/471/mi_1298.pdf?sequence=1)