

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN ASOPROAM  
(ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AMBIENTALES Y  
RURALES), BASADO EN SUS PRÁCTICAS AGROTURÍSTICAS, EN LA VEREDA  
PASQUILLITA DE LA LOCALIDAD DE CIUDAD BOLÍVAR BOGOTÁ.**

**MARIA FERNANDA CHAVES CEBALLOS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE TURISMO  
POPAYÁN  
2023**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACIÓN ASOPROAM  
(ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS AMBIENTALES Y  
RURALES), BASADO EN SUS PRÁCTICAS AGROTURÍSTICAS, EN LA VEREDA  
PASQUILLITA DE LA LOCALIDAD DE CIUDAD BOLÍVAR BOGOTÁ.**

**AUTOR**

**MARIA FERNANDA CHAVES CEBALLOS**

**ASESOR ACADÉMICO**

**Mg. AMANDA LUCIA FERNÁNDEZ PÉREZ**

**ASESOR EMPRESARIAL**

**LUIS ENRIQUE RÁMIREZ CASTILLA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE TURISMO  
POPAYÁN**

**2023**

## **Nota de Aceptación**

Los asesores académico y empresarial han leído el presente trabajo, han escuchado la socialización por su autora y lo encuentran satisfactorio.

---

Asesora Académica  
Mg. Amanda Lucia Fernández Pérez

---

Asesor Empresarial  
Luis Enrique Ramírez Castilla

Dedicado a mis ángeles en el cielo, Teresa, Beatriz, Rosita y Valencia,  
a mis ángeles en este plano terrenal, mi amada madre Margoth, mi hermano Andrés y mis padres  
Oscar y Harol.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud infinita al padre celestial y a la madre divina por guiar mis pasos hacia este sueño que hoy se hace realidad, por haberme dado cada una de las fichas para construir este camino de ser profesional en Turismo.

A la universidad del Cauca, por abrirme las puertas a una educación pública y de calidad, a los profesores del departamento de Ciencias del Turismo, por hacer del programa una carrera que motiva a estudiarla y ejercerla, especialmente a la Magister Amanda Lucia Fernández, mi gratitud infinita por su calidad humana y profesionalismo para dirigir mi práctica, admiro y respeto su entrega a la formación universitaria.

A la asociación de Productores Agropecuarios, Ambientales y Rurales ASOPROAM, a su representante legal Catalina Muñoz, al secretario Luis Enrique Ramírez, Blanca Rodríguez, José del Carmen Muñoz y Mercedes Castilla, por abrirme las puertas de sus queridas familias, por permitirme aprender y brindarme los medios que me permitieron aportar en sus procesos de agroturismo.

A mi amada madre Margoth, mis tías Mariana y Eugenia, por ser las tejedoras de mis sueños, por su ejemplo de vida para impulsarme a ser una mujer de amor, de disciplina y servicio.

A mi hermano Andrés, mi mayor razón, a mis primos y sobrinas, por creer en mí y forjar con su apoyo un corazón guerrero.

A mis papás, Oscar, Jarol y Segundo, por impulsarme desde su ser a no rendirme y amar mi profesión.

A mi familia y amigos de la tierrita, porque desde pequeña me ayudaron a creer en que soy capaz de lograr todo lo que me propongo, allí forjé los cimientos que me han abierto las puertas de infinitas bendiciones.

Gracias a mis amigos de la universidad y sus familias, que siempre me han prestado un gran apoyo moral, profesional y humano. Especialmente a Yineth, Karen, Maribel, Antonio y Liliana, por ser mi lugar seguro, gracias por permitirme aprender de su calidad humana, del servicio y el amor por esta valiosa profesión.

A mi familia medicina, Chiga U'fa, y las sagradas medicinas, por fortalecer mi espíritu y ser ese calor de hogar, por abrazarme en los momentos difíciles y festejar de corazón cuando la vida me sonrío.

A Residencias Universitarias Femeninas 11 de Noviembre, por la hermandad y complicidad de la vida universitaria, allí aprendí a construir lazos fuertes de lo que significa compartir desde el corazón.

A la señora Berta Luz, Lucy, Liliana, Socorro, Johana, Karin, Patricia, Fabiola, Luz Helena, Paula y Nohorita, quienes me dieron trabajo a lo largo de estos años, porque sin conocerme brindaron un puente de sustento para patrocinar este sueño.

Gratitud y amor infinito a todas las personas que aportaron a este proceso, llevo en mi todo lo bonito que hicieron para no me rendiera.

Con este importante logro se hace realidad el sueño a mi niña interior, que entre risas un día pidió en un deseo, ir a la universidad.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Contextualización del Trabajo.....	2
1.1. Problematización.....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
2. Contextualización Teórica.....	5
2.1. Marco Conceptual .....	5
2.1.1. Sostenibilidad.....	5
2.1.2. Competitividad.....	6
2.1.3. Turismo Rural-Agoturismo .....	8
2.1.4. Modelo de Negocio.....	10
2.2. Marco Contextual.....	10
2.3. Marco legal.....	12
2.3.1. Ley 300 de 1996, Ley General del Turismo .....	12
2.3.2. Ley 1101 de 2006, Ley General del Turismo .....	12
2.3.3. Política de Turismo de Naturaleza de 2012 .....	12
2.3.4. Ley 2068 de 2020, Ley General del Turismo .....	12
2.3.5. Ley 2069 de 2020, Ley del Emprendimiento.....	13
2.3.6. Decreto 1845 de 2021 .....	13
3. Metodología.....	14
4. Resultados.....	25
4.1. Diagnóstico Organizacional de la Asociación ASOPROAM con base a su Actividad Agroturística .....	25
4.1.1. Diseño del Diagnóstico .....	25
4.1.2. Revisión de Literatura.....	27
4.1.3. Recolección de la Información de Campo .....	31
4.1.4. Análisis y Sistematización de Resultados.....	39
4.2. Modelo de Negocio de la Actividad Agroturística para la Asociación ASOPROAM... 45	
4.2.1. Propuesta de Valor.....	46

4.2.2. Lienzo Modelo de negocio.....	56
4.3. Estrategias para el Fortalecimiento de la Actividad Agroturística de la Asociación ASOPROAM.....	88
4.3.1. Matriz de Evaluación de Factores externos MEFE.....	88
4.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	98
4.3.3. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	104
4.3.4. Matriz MIME.....	105
4.3.5. Formulación Estratégica.....	107
5. Otros Resultados.....	120
Conclusiones y Sugerencias.....	124
Bibliografía.....	125
Anexos.....	131

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA de la Asociación ASOPROAM .....	40
Tabla 2. Segmentación Geográfica .....	46
Tabla 3. Segmentación Demográfica .....	47
Tabla 4. Segmentación Conductual .....	48
Tabla 5. Sobre el Papel (problema-solución).....	54
Tabla 6. Canales que utiliza ASOPROAM.....	61
Tabla 7. Paquetes turísticos: “La magia del campo sin salir de Bogotá” .....	64
Tabla 8 Costos de producción Paquete Turístico.....	65
Tabla 9 Precio de venta Productos Derivados de la Colmena .....	66
Tabla 10. Opciones-Servicio de Restaurante .....	66
Tabla 11. Precios de alquiler de elementos de campo .....	67
Tabla 12. Recursos Físicos .....	68
Tabla 13. Recursos Humanos .....	69
Tabla 14. Recursos económicos.....	70
Tabla 15. Actividades por Finca .....	78
Tabla 16 Costos Actividades Transversales.....	82
Tabla 17. Costos Actividades Finca Agua Bendita.....	84
Tabla 18 Costos Actividades Finca San Luis.....	85
Tabla 19. Explicación de las variables externas matriz MEFÉ.....	89
Tabla 20 Explicación de variables internas Matriz MEFI .....	98
Tabla 21. Matriz de Perfil competitivo .....	104
Tabla 22. Plazo y periodo de tiempo.....	107
Tabla 23. Objetivos Estratégicos .....	109
Tabla 24. Estrategias Financieras.....	111
Tabla 25. Estrategias Ambientales.....	112
Tabla 26. Estrategias de Mercado/Cliente .....	114
Tabla 27. Estrategias Administrativas, de Aprendizaje y Crecimiento.....	115
Tabla 28. Estrategias de Desarrollo de Productos.....	118

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Metodología Aplicada .....	24
<b>Ilustración 2.</b> Aplicación de Taller perfil del cliente y mapa de Valor 2022 .....	45
<b>Ilustración 3.</b> Lienzo Perfil del Cliente .....	50
<b>Ilustración 4.</b> Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías .....	51
<b>Ilustración 5.</b> Mapa de Valor .....	52
<b>Ilustración 6.</b> Clasificación de servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías ..	53
<b>Ilustración 7.</b> Encaje Problema-Solución .....	54
<b>Ilustración 8.</b> Lienzo CANVAS .....	57
<b>Ilustración 9.</b> Certificado de Voluntariado .....	76

## Índice de Imágenes

<b>Imagen 1.</b> Registro de Visita de Campo, Finca Agua Bendita .....	32
<b>Imagen 2.</b> Registro de visita de campo, Finca San Luis .....	33
<b>Imagen 3.</b> Registro de relacionamiento con visitantes de las fincas in situ .....	34
<b>Imagen 4.</b> Zona apícola finca San Luis .....	35
<b>Imagen 5.</b> Zona de huerta orgánica.....	36
<b>Imagen 6.</b> Zona de invernadero.....	37
<b>Imagen 7.</b> Vías que conduce a las fincas .....	38
<b>Imagen 8.</b> Reconocimiento de Áreas-Finca San Luis .....	71
<b>Imagen 9.</b> Reconocimiento de Áreas Finca Agua Bendita. ....	72
<b>Imagen 10 .</b> Levantamiento Manual de Actividades por Cada Finca .....	72
<b>Imagen 11.</b> Pintura del Aula Ambiental.....	73
<b>Imagen 12.</b> Siembra de plantas ornamentales .....	73
<b>Imagen 13.</b> Adecuación de Caminos.....	74
<b>Imagen 14.</b> Recolección de Material Vegetal .....	74
<b>Imagen 15.</b> Adecuación de Caminos.....	75
<b>Imagen 16.</b> Mantenimiento de huerta orgánica.....	75

## Índice de Gráficos

<b>Gráfica 1.</b> Porcentaje de afectación en cada ámbito .....	97
<b>Gráfica 2.</b> Porcentaje de logro por cada área .....	103
<b>Gráfica 3.</b> Matriz MIME ubicación de cuadrante .....	106
<b>Gráfica 4.</b> Porcentaje estrategias en el corto, mediano y largo plazo .....	110

## INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un continuo cambio, crecimiento, y diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, guardando una relación con el desarrollo y se inscribe en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica se mantiene y ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico de las diferentes economías. Turismo O. M., UNWTO, (2020). Recordando que uno de los cambios que ha tenido el sector en las últimas décadas se dio por la pandemia COVID-19, que llevo al sector a tomar una recuperación desde diferentes enfoques y esfuerzos por parte de los distintos actores, donde recobraron importancia las iniciativas de turismo local, de proximidad y de especial contacto con la naturaleza en territorios rurales que cuentan con los medios para generar diferentes experiencias turísticas.

Dentro de esta recuperación, el turismo de naturaleza es uno de los principales enfoques que ha ido tomando fuerza en varias zonas del país. Actualmente, se rige con la política de Turismo de Naturaleza de 2012, en la cual se establece que del turismo de naturaleza hace parte del turismo rural, y dentro de este, el agroturismo, que está regulado por la Ley 2239 del 8 de julio de 2022, que tiene como objeto impulsar el agroturismo o turismo rural como una alternativa para el desarrollo sustentable de áreas dedicadas a actividades predominantemente agrícolas, siendo una alternativa económica. Una de las zonas es el departamento de Cundinamarca, donde se desarrollan actividades de turismo rural como una alternativa de apoyo para la recuperación económica. siendo este el entorno en que se desarrolló la práctica profesional que acompañó las actividades de agroturismo que adelanta La Asociación de Productores Agropecuarios, Ambientales y Rurales, ASOPROAM, en la vereda Pasquillita de la localidad de Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá.

La asociación, antes de realizar el acompañamiento, no contaba con un registro de un modelo de negocio que incluyera: información técnica y propia de su actividad agroturística, para esto, se estructuró el diseño un modelo de negocio basado en sus prácticas agroturísticas, que partió de un diagnóstico organizacional y terminó con la propuesta de estrategias para el fortalecimiento de su actividad, utilizando la metodología CANVAS y la metodología de pensamiento estratégico, donde fue importante abordar elementos teóricos, contextuales, legales y metodológicos que se encuentran en el presente documento.

## 1. Contextualización del Trabajo

### 1.1. Problemática

La Asociación de Productores Agropecuarios, Ambientales y Rurales, ASOPROAM, es una asociación sin ánimo de lucro, dedicada a la producción sostenible y agroecológica, y comercialización de productos agropecuarios a través de, la apicultura, productos derivados de la colmena (miel, polen y propóleo) y el cultivo de productos orgánicos (hortalizas, raíces nativas, plantas aromáticas), integrando actividades de compostaje, lombricultivo, manejo adecuado de residuos sólidos (reciclaje y realización de ecomuebles) y la cultura del agua (utilización de baños secos, biofiltros y manejo de aguas grises). Estos productos para la asociación representan su fuente de ingresos primaria, y como fuente complementaria de ingresos, cuentan con una línea de prestación de servicios agroturísticos, llamada Ruta Agroturística Tunjuelo, la cual al llegar hacer al acompañamiento práctico, se encontró que la asociación ofertaba, Rutas Pedagógicas, Caminatas Ecológicas, Camping, Días de Campo, Restaurante Típico, Recorridos Culturales y Terapéuticos, Eventos Empresariales, Elaboración y Ejecución de Proyectos Ambientales y Avistamiento de Aves. Línea, que de acuerdo con el nivel de desarrollo que se observó en campo, se consideró que no se encontraba en la suficiente capacidad técnica para prestar los servicios que como asociación habían definido y que por ende, comercializaban de manera directa, a través de su página web; redes sociales, como Facebook e Instagram y en mercados campesinos de Cundinamarca. Siendo esto una oportunidad para intervenir en su desarrollo y a partir de sus medios aportar en su fortalecimiento.

Esto se plantea teniendo en cuenta que en el contexto actual en el que se desenvuelve el turismo rural, las iniciativas de turismo local, de proximidad y de especial contacto con la naturaleza, que se llevan a cabo en territorios rurales y que cuentan con los medios para generar diferentes experiencias turísticas, han recobrado importancia. Lo anterior se puso en cuestión, porque permitió observar que para ello, existía una inconsistencia en el establecimiento de su fuente principal de ingresos y, que por ende, no había claridad de un modelo de negocio que guiará su actividad turística como una oportunidad que complementa sus procesos productivos; una de las causas que se aludió a esto, fue el poco conocimiento de los propietarios de las fincas en temas

relacionados con la gestión y la administración turística y la ausencia de personal capacitado que contribuya en esta labor.

## **1.2. Justificación**

El agroturismo ha ido tomando fuerza en diferentes zonas del país, lo que ha llevado que desde lo institucional y privado se realicen diferentes acciones para la potenciar su desarrollo, una de las acciones más recientes es la aprobación de la ley 2239 del 8 de Julio de 2022, por medio de la cual se regula la actividad del agroturismo en Colombia, que tiene como objeto impulsar el agroturismo o turismo rural. Esto es una oportunidad de fortalecimiento para los distintos actores que dentro del sector agropecuario han decidido integrar al agroturismo dentro de sus procesos. Siendo una integración que debe hacerse desde un turismo gestionado y promovido por la propia gente del campo que, sin abandonar sus actividades tradicionales, encuentra en este rubro una forma más de diversificar y complementar su economía. Tomasovna, Hernández , & Ortega, (2013). Una de las zonas donde ha tomado fuerza, es la ciudad de Bogotá, que, según el Instituto Distrital de Turismo, tiene un amplio potencial para el desarrollo de este tipo de turismo, ya que, el 70 % del territorio capitalino es rural y se concentra en las localidades de Sumapaz, Chapinero, Usme, Suba, San Cristóbal, Santa Fe, Bosa, Usaquén y Ciudad Bolívar. Turismo I. D., (2020). Siendo esta última a la cual pertenece ASOPROAM, que como asociación a partir del 2018 integró su producción sostenible y agroecológica; y la comercialización de productos agropecuarios con el turismo bajo la modalidad de agroturismo. Integración que ha contado con el apoyo de entidades como la Alcaldía local de Ciudad Bolívar, El Instituto Distrital de Turismo, Universidades del Distrito y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quienes han prestado acompañamiento formativo y en algunos proyectos, financiero; mediante pasantías, visitas técnicas, dotación y proyectos turísticos que se han ejecutado en la zona rural de Bogotá. Estas intervenciones han logrado que como asociación identifiquen el ejercicio del turismo como una oportunidad de fortalecimiento para sus procesos productivos y, por ende, como una fuente de ingresos, al contar con importantes medios para impulsar la prestación de servicios agroturísticos.

Para lo cual, es preciso contar con el apoyo técnico de un profesional en turismo, que aporte desde los conocimientos teóricos y prácticos en la estructuración y organización de sus actividades

agroturísticas para el diseño de un modelo de negocios pertinente y apropiado; que a través de la aplicación de estrategias genere el fortalecimiento de la línea de agroturismo y que a su vez permita conocer y evaluar las potencialidades de este tipo de turismo en ASOPROAM.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Diseñar un modelo de negocio para la Asociación ASOPROAM, basado en sus prácticas agroturísticas, en la vereda Pasquillita en la localidad de Ciudad Bolívar, Bogotá.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- 1.** Realizar un diagnóstico organizacional de la Asociación ASOPROAM con base a su actividad agroturística.
- 2.** Proponer un modelo de negocio que incluya la actividad agroturística como una línea de negocio para la asociación ASOPROAM.
- 3.** Proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación ASOPROAM

## 2. Contextualización Teórica

### 2.1. Marco Conceptual

#### 2.1.1. *Sostenibilidad*

Para llevar a cabo la intervención en el desarrollo de las actividades de agroturismo en la asociación agroturística ASOPROAM es sustancial partir del concepto de sostenibilidad que según Norton 1995, citado por García & Radaban, (2000), se han desarrollado dos versiones de este: sostenibilidad débil y sostenibilidad fuerte. La primera se ubica, al igual que el concepto de desarrollo sostenible, dentro del paradigma de la economía estándar; encontrándose en la órbita del paradigma mecanicista y reduccionista, propio de la economía actual, y reposa en una supeditación de la conservación de la naturaleza al crecimiento económico, no se ve ningún tipo de incompatibilidad entre crecimiento económico y conservación del capital natural. Mientras que la segunda ha sido formulada por un puñado de economistas heterodoxos, vinculados a la termodinámica y a la ecología; que impone una condición acerca de la naturaleza del sistema socioeconómico: ni el sistema económico ni el poblacional pueden mantener un crecimiento continuo. Naredo, (1996).

En esta misma línea, a raíz de la Cumbre de Río, la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, considerada la reunión de dirigentes mundiales más importante en el marco del desarrollo sostenible, de la cual surgió la declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (compuesta por 27 principios) y emergieron dos interpretaciones ideológicas del concepto de desarrollo sostenible, la de los países ricos y la de los pobres. El resultado fue la construcción de una nueva versión del concepto de sostenibilidad a la que la denominaron como sostenibilidad integral, que se trata de diferenciar tres tipos de sostenibilidad: económica, ecológica y social.

Frente a esta Sostenibilidad Integral como lo plantea Jiménez Herrero, (1998), citado por García & Radaban Vergara, (2000), aunque hay varias interpretaciones y matices del concepto de sostenibilidad integral, algunos autores consideran que tales tipos de sostenibilidad constituyen tres dimensiones irreductibles de un único concepto de sostenibilidad. La sostenibilidad económica

entendida como “la capacidad del sistema económico a cualquier escala, desde la unidad familiar a la economía mundial de permanecer diverso, resiliente y productivo a lo largo del tiempo”. Farley, (2012 ). La sostenibilidad ecológica se identifica con la sostenibilidad fuerte, ya que asume el principio de complementariedad y la incompatibilidad entre crecimiento y naturaleza y el concepto de sostenibilidad social enfatiza que esta no se puede conseguir sin cambios en la política económica, se introduce para pedir una solidaridad intrageneracional, en términos de justicia distributiva, que complemente la solidaridad intergeneracional que explícitamente se demanda en la formulación de desarrollo sostenible de la Comisión Brundtland. Luffiego, (2000)

Como se puede observar, la sostenibilidad tiene gran relevancia desde los contextos anteriores hasta los actuales, pues el hablar de una sostenibilidad económica, ecológica y social es fundamental para llevar a cabo los procesos que abarca el desarrollo sostenible, y el mejorar la calidad de vida de todas las personas y la protección del planeta son temas centrales que se encuentran en las diferentes agendas alrededor del mundo desde los entornos políticos, sociales, culturales, productivos, empresariales, económicos ambientales, entre otros. Entornos donde indudablemente se encuentra la actividad turística, que viene desarrollando distintos procesos sostenibles que involucran los destinos y los actores involucrados en la cadena de valor. Uno de estos procesos se evidencia en el agroturismo que, a través de, una experiencia turística permite conocer la producción sostenible, procesos agroecológicos, técnicas ancestrales y artesanales, que se llevan a cabo en fincas agropecuarias que han decidido integrar al turismo como una alternativa complementaria a su actividad principal.

### ***2.1.2. Competitividad***

Entornos donde al igual que la sostenibilidad, está inmersa la competitividad, que, en términos generales, Suñul, (2006), desde su teoría acepta la idea de que hay una necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo; tarea que debe ser asumida tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional. Para entrar en esta teoría es importante conocer el concepto de competitividad de Michael Porter quien desde el concepto de Suñul, (2006), fue el primero en organizar y sistematizar su cuerpo teórico, llegando a definirla como “La capacidad para sostener e incrementar la participación en

los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad". Porter, (1990). Así mismo, Porter en el proceso de su estudio en torno a la competitividad aportó en 1980, las denominadas estrategias competitivas, explicando que todas las empresas las tienen, algunas explícitas y otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado. La lógica de la visión competitiva de Porter es que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, o sea que la estructura moldea la estrategia, que es llamado de enfoque "estructuralista".

Por su parte, Codas, (2005), presenta un análisis básicamente al exterior de la empresa y analiza el comportamiento del mercado y su impacto en las empresas para describir lo que serían las estrategias que las empresas pueden aplicar y luego la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias para ser competitivas. Porter, parte de la base que la meta de la estrategia competitiva es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa actúa, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado o influenciarlas a su favor. Para esto establece dos enfoques, el primer enfoque lo constituyen cinco fuerzas que dirigen la competencia en un sector, a) Rivalidad entre empresas existentes, b) Ingreso potencial de otras empresas, c) Amenaza de productos sustitutos, d) Poder de negociación de los clientes, y e) Poder de negociación de los proveedores. Fuerzas que al ser representadas gráficamente se conocen como el Diamante de Porter. Frente a dichas fuerzas, Sánchez, (1999), propone un agrupamiento de las mismas, introduciendo dos fuerzas más. La propuesta fue que estas fuerzas se pueden clasificar en tres grandes categorías: Competencia actual, Competencia potencial y Poder negociador de los agentes frontera. Y el segundo enfoque de Porter analiza las seis barreras de entrada de nuevos competidores que podría desarrollar la empresa considerando el sector a que pertenece, siendo éstas: a) Economías de escala, b) Diferenciación del producto, c) Necesidad de capital, d) Costos del cambio, e) Acceso a los canales de distribución, y, f) Desventajas del costo independiente de la escala. Pasando al análisis de las estrategias que las empresas pueden adoptar para encarar tanto las fuerzas competitivas como las barreras de entrada, Porter propone tres estrategias genéricas, que son: a) Liderazgo en el costo total, b) Diferenciación y, c) Enfoque; estrategias que se considerarán como elemento de estudio.

Una vez realizado un acercamiento a la competitividad desde sus conceptos generales, se considera que la competitividad y el agroturismo o turismo rural están estrechamente relacionados. El agroturismo puede contribuir a la diversificación económica, valorización de recursos locales, desarrollo de infraestructura y servicios, así como a la colaboración y cooperación entre diferentes actores. Estos factores pueden mejorar la competitividad de las comunidades rurales al atraer turistas, generar ingresos adicionales y promover el desarrollo sostenible de la región.

### ***2.1.3. Turismo Rural-Agroturismo***

En dicho contexto, han surgido ciertas tipologías de turismo en los últimos tiempos, como el ecoturismo, turismo rural, o el agroturismo entre otros. Tipologías que están inmersas dentro del Turismo de Naturaleza el cual, según la Organización Mundial del Turismo, citada por Echeverri, Espitia, & Vallejo, (2018), el turismo de naturaleza es todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales. De este modo, dentro del marco de turismo de naturaleza, se encuentran diferentes subtemas que son inherentemente más compatibles con principios de sostenibilidad, por propender por la generación de impactos mínimos sobre el medio en que se desarrollan. En esta medida, continúa fomentando la implementación de aquellas prácticas que, desde estas tipologías de turismo, garantizan la conservación del capital natural como sustento de la actividad turística y promueven el bienestar de las comunidades. A la vez, propende por la extensión de estas prácticas a las demás tipologías de turismo, así como a todos los procesos de planificación y gestión de destinos y a todos los servicios prestados por el sector empresarial. Restrepo, (2019)

Del turismo de naturaleza, teniendo en cuenta la temática de práctica se toma en primer lugar al Turismo Rural, que se entiende como:

Un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. Turismo O. M., UNWTO, (2020, pág. 1)

Definición que en Colombia es aceptada por el Viceministerio de Turismo, quien en el Diagnóstico Turismo de Naturaleza en Colombia lo define como un “subproducto de turismo de naturaleza cuya motivación principal es la recreación, descanso y/o actividad en el espacio natural rural o campestre”. En segundo lugar, se toma al agroturismo, que es considerado como un subproducto de segmento especializado del turismo rural que conlleva alojamiento en casas o fincas rurales y actividades recreativas dentro y/o en relación con el entorno agropecuario. Europraxis, (2012). Donde las actividades turísticas son promovidas por los agricultores. Domenico, Miller, Tew & Barbieri, (2012), integrando aspectos agrarios como los productos, procedimientos, espacios, productores, cultura y valores. Iglesias, (2020)

Dentro del estudio del agroturismo, Phillip, Hunter, & Blackstock, (2010), identifican tres variables: a) la relación del producto turístico con la explotación agraria, b) la naturaleza del contacto entre la actividad turística y la actividad agraria y c) el grado de autenticidad en la experiencia turística. Y cuatro tipologías: el agroturismo sin explotación agraria, el agroturismo en explotación agraria con contacto pasivo, el agroturismo en explotación agraria con contacto indirecto y el agroturismo en explotación agraria con contacto directo “agroturismo en escena”. Tipologías y variables que aún son objeto de estudio y que conceptualmente no están definidos.

En esta misma línea existe una postura de un agroturismo integrado, inclusivo y diverso que pueda darse en lugares distintos y no únicamente en una granja y que pueda estar bajo la responsabilidad de otros actores, como asociaciones y cooperativas, y no solo a cargo de los agricultores. Esta postura, aunque de igual manera no se establece como un concepto, Durrande & H, (2017), califican al agroturismo integrado, como un turismo vinculado al medio agrícola (vinculado a sus productos, procesos, productores, espacios, valores, cultura); que puede ubicarse en diferentes lugares (no solo en las fincas), estar bajo la responsabilidad de diferentes actores públicos o privados en el territorio (no solo los agricultores), y referirse a una amplia variedad de ofertas, no solo las cuatro actividades clásicas (alojamiento, restauración, venta, varios).

#### **2.1.4. Modelo de Negocio**

Finalmente, teniendo como base los referentes teóricos anteriores, y considerando las características de la práctica profesional, se consideró fundamental traer a contexto, el concepto de modelos de negocios, que contiene diferentes fuentes, al ser un concepto que ha venido en constante evolución. En palabras de Osterwalder & Pigneur, (2010), un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es decir, para Alexander Osterwalder, citado por Medina, (2015), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Para Al-Debei et al., (2008), es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos, citado por Palacios & Duque , (2011)

En este sentido, Osterwalder & Pigneur, (2010), proponen 9 módulos de construcción para el diseño de modelos de negocio: segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, las asociaciones clave y estructuras de costes. Que son usados, comúnmente como una plantilla para plasmar los elementos básicos de cualquier negocio. Medina, (2015), en el cual el diligenciamiento, dependerá de las diferentes características que presenten las organizaciones.

## **2.2. Marco Contextual**

La Asociación de Productores Agropecuarios Ambientales Rurales ASOPROAM, es una entidad sin ánimo de lucro que empezó actividades desde 2004 y se encuentra legalmente constituida a partir de 2009, con domicilio en la Localidad 19 Ciudad Bolívar – Vereda Santa Bárbara – Finca Agua Bendita, Bogotá D.C., del departamento de Cundinamarca, identificada con número de NIT 900.271.945-1 y RNT: 77189. Actualmente, está integrada por 3 asociados, y dos fincas agropecuarias, La Finca San Luis y la Finca Agua Bendita. Donde se llevan a cabo procesos de agroecología, apicultura, siembra de raíces nativas, cultivos ancestrales, y cuidado de bosque, entre otras actividades. Estos procesos, conforme a la información compartida por sus socios, la

asociación a partir de 2018 decidió integrarlos con el turismo, específicamente con el agroturismo; quienes en sus inicios lo desarrollaron empíricamente y en los años posteriores han contado con el acompañamiento del Instituto Distrital de Turismo y otras organizaciones de carácter institucional, que han aportado significativamente a su desarrollo.

La forma en que desarrollan el agroturismo, consiste en dar a conocer sus fincas y parte de su territorio, mediante rutas pedagógicas, agroecológicas y recorridos ambientales dirigidos a colegios, universidades y público en general, que son orientadas por los mismos socios. Esto lo divulgan a través de, su página web, el [eltunjuelo.com](http://eltunjuelo.com), redes sociales como Facebook e Instagram como @asoproam.

ASOPROAM, actualmente desde sus actividades se considera que está vinculada a los 3 enfoques de la sostenibilidad, desde el punto económico porque requiere elementos que le permita ser competitiva para aprovechar los medios con los que cuenta actualmente; desde lo ecológico, porque sus prácticas están aportando a una sostenibilidad ambiental y la conservación de sus ecosistemas; y desde lo social, porque su operación como asociación está enfocada hacia la consolidación de una operadora de servicios en agroturismo, en pro de la dinamización de la economía de sus socios.

Por otra parte, es importante mencionar que la asociación ha contado con la intervención de estudiantes universitarios en el desarrollo de sus actividades, una de las intervenciones más relevantes que ha tenido, es el estudio denominado FUENTES VIVAS EN EL BORDE, Investigación y Experiencias Colaborativas para la Gobernanza de un Sur Sostenible en Bogotá, estudio hecho en 2018 por la Universidad del Externado de Colombia mediante el Centro de Educación Virtual. En este estudio ASOPROAM definió el recorrido de sus rutas y estableció la capacidad de carga de las 3 fincas que hacían parte de la asociación hasta ese entonces, recordando que actualmente sólo se encuentran activas La Finca San Luis y La finca Agua Bendita, en las que se profundiza en la Delimitación del Área de Estudio que se desarrolla en líneas posteriores.

## **2.3. Marco legal**

### ***2.3.1. Ley 300 de 1996, Ley General del Turismo***

Expedida por el Congreso de la República de Colombia, reglamentada por el Decreto Nacional 2590 de 2009 "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones". Define términos como agroturismo y regula los diferentes aspectos relacionados con la operación turística. República, (1996)

### ***2.3.2. Ley 1101 de 2006, Ley General del Turismo***

Por medio de la cual se modifica la Ley General de Turismo, en materia de asuntos fiscales aplicables a los prestadores de servicios turísticos y se regula el registro nacional de turismo. ASOPROAM actualmente, opera bajo el registro nacional de turismo 77189, Agencia de Viajes Operadora. Colombia, (2006)

### ***2.3.3. Política de Turismo de Naturaleza de 2012***

Establecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en septiembre de 2012, permite identificar al turismo rural como un subproducto del turismo de naturaleza, donde sus actividades giran en torno al agroturismo, estableciendo un panorama nacional y los limitantes al desarrollo y la competitividad y de la cual se tomarán los lineamientos estratégicos para el desarrollo competitivo del producto turístico de naturaleza en Colombia. Ministerio de Comercio, (2012)

### ***2.3.4. Ley 2068 de 2020, Ley General del Turismo***

Por el cual se modifica la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones, tiene por objeto fomentar la sostenibilidad implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos, así como fortalecer la formalización y la competitividad del sector y promover la recuperación de la industria turística, a través de la

creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas para impulsar la transformación y las oportunidades del sector. Colombia, (2020)

### ***2.3.5. Ley 2069 de 2020, Ley del Emprendimiento***

Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. El Gobierno Nacional desarrollará estrategias diferenciales para promover el acceso a los programas por parte de los productores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria. Colombia, (2020)

### ***2.3.6. Decreto 1845 de 2021***

Establece que es deber del estado promover el desarrollo del ecoturismo y agroturismo, al tenor de lo establecido en el artículo 29 de la Ley 300 de 1996, por lo que dentro del grupo de prestadores de servicios turísticos se deben incluir a los operadores de parques de ecoturismo y agroturismo, determinar las reglas específicas que deben seguir respecto a la inscripción y renovación en el Registro Nacional de Turismo, los servicios y actividades especializadas que podrán prestar y las medidas de sostenibilidad que deben cumplir. Ministerio de Comercio, (2021)

### 3. Metodología

Se planteó una metodología cualitativa descriptiva que se resume en la ilustración 1, usando técnicas de recopilación de información a partir de fuentes secundarias, entrevistas indirectas y la observación in situ, que implica el siguiente proceso:

**Objetivo 1:** Para realizar el diagnóstico organizacional de la asociación ASOPROAM se hizo una integración de instrumentos metodológicos, tanto turísticos como agropecuarios. Para la parte turística se tomaron elementos del Manual para el Diagnóstico Turístico Local propuesto por Carla Ricaurte, y para la parte agropecuaria se tomó elementos de las fichas de caracterización desarrolladas por el centro de investigación, promoción e innovación social para el desarrollo de la caficultura caucana, Cicaficultura, logrando establecer las siguientes etapas:

- a. **Fase de diseño del diagnóstico:** para Quijano, (2009), la fase de planificación del diagnóstico turístico tiene como propósito definir el tipo y la forma en que se recogerá la información. De manera general incluye las siguientes cuatro actividades: Determinación del enfoque de planificación, Escala objetivos; Delimitación del área de estudio; Revisión de literatura y la Planificación del trabajo de campo. De las cuales, para el desarrollo del presente objetivo, sólo se tomaron las siguientes:
  - **Delimitación del área de estudio:** esta actividad implica la delimitación del sistema turístico que se va a evaluar. En efecto, si está haciendo el diagnóstico turístico de una localidad (comunidad, comuna, ciudad, cantón u otro). La identificación de los límites político-territoriales de la localidad se da con el fin de determinar un espacio físico concreto, fácilmente identificable y capaz de ser ubicado en mapas o coordenadas. Quijano, (2009). Para esto se realizó una delimitación de carácter geográfico, que implicó describir las características del entorno geográfico donde están ubicadas las fincas y los límites que éstas tienen con los predios más cercanos.

- **Revisión de literatura:** la revisión de documentos consiste en buscar información del lugar de estudio, que haya sido levantada previamente. Este paso previo a la recolección de información de campo, se hace con el propósito de ahorrar tiempo, recursos humanos y económicos, así como contextualizar la información que se recogerá posteriormente. La información documental incluye libros, videos, archivos, periódicos, elementos multimedia e Internet. Quijano, (2009). Para esta revisión de literatura se tomaron documentos internos a nivel organizacional de la asociación para lo cual se estructuró una ficha de recolección de información documental presente en el anexo 1; y se construyó un análisis PESTEL, donde se estudió el ámbito político y legal; económico; social/cultural; tecnológico, el ámbito ecológico/ambiental y competitivo.
- b. Fase de recolección de la información de campo:** para Quijano, (2009), una vez completada la primera fase, se procede a recoger la información de campo, para lo cual propone tres fichas que permiten conocer ciertas condiciones del entorno: aplicación de la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades, ficha de Caracterización de Demanda, Aplicación de la ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos. De estas fichas no se tomó la ficha de Diagnóstico Turístico de Comunidades; esto porque el diagnóstico no se realizó en una comunidad concreta, sino en una unidad particular asociativa que está integrada por dos fincas agropecuarias, razón por la cual, se consideró pertinente agregar a esta fase, una ficha de caracterización de sistemas agropecuarios para cada una de las fincas.
- **Ficha de caracterización de la demanda:** recoge información mayormente cualitativa por medio de observación directa o preguntas a varios informantes clave. No está diseñada específicamente para hacer estadística turística. Los datos que se recogen son: periodicidad y frecuencia de la visita turística, forma de viaje, motivos de visita y tiempo de estadía; y gasto promedio. Quijano, (2009)
  - **Ficha de caracterización de atractivos y recursos turísticos:** esta ficha para Quijano, (2009) a grandes rasgos consta de la clasificación de atractivos entre

culturales y naturales, una recopilación de información de cada atractivo tanto documental como en campo y su respectiva evaluación y jerarquización. Sin embargo, con base a los recursos con los que cuenta ASOPROAM, en el anexo 5 se muestran los cambios que se decidió realizar en la ficha propuesta por la autora, específicamente en los puntos: 2.1, donde se efectuó una clasificación de atractivos desde un punto agrícola, pecuario y forestal y en los puntos 6.3 y 6.4 se agregaron opciones conforme con las actividades y oficios agropecuarios que se desarrollan al interior de las fincas que integran la asociación.

- **Ficha de caracterización General de sistemas Agropecuarios:** comprende una caracterización general, una caracterización del componente social, y económico; de producción y comercialización; y de factores limitantes de la producción pecuaria y agrícola por cada finca; elementos que se tomaron de las fichas de caracterización de sistemas agropecuarios propuestos por el Centro de Investigación para la Promoción, Innovación y Desarrollo de la Caficultura Caucana, Cicaficultura.
- c. **Fase de análisis y sistematización de resultados:** en general se puede llamar análisis al tratamiento de los resultados obtenidos durante la recolección de información. La fase de análisis abarca primero la sistematización de los resultados obtenidos y luego consiste en convertir esos resultados en una base efectiva para la toma de decisiones, a través de diferentes herramientas. Quijano, (2009).

A partir de la información recogida en las fichas y del análisis PESTEL se elabora un análisis DOFA, donde se identifican las principales oportunidades y limitaciones para el desarrollo, como los aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales externos en los que se desenvuelve ASOPROAM.

**Objetivo 2:** Una vez se obtuvo el diagnóstico organizacional se procedió a diseñar el modelo de negocio de la asociación ASOPROAM. Para conseguir este objetivo se tomó la información que arrojó el diagnóstico organizacional y con esta, se aplicó la metodología CANVAS, abordando la Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de Negocio, llevando a cabo el siguiente proceso:

a) **Diseño de la propuesta de valor:** permite crear los productos y servicios que los clientes están esperando. Frente a esto Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, proponen una estructura que se compone de cuatro grandes bloques: 1. El lienzo, 2. Diseñar, 3. Probar y el 4. Ejecuta. De los cuales, teniendo en cuenta las particularidades de la práctica profesional se abordó el bloque 1 y 2.

**1. Perfil del Cliente:** el perfil del segmento del cliente, para Osterwalder & Pigneur, (2015), describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de un modelo de negocio, compuesto por:

- **Segmento de cliente:** consiste en seleccionar el segmento de clientes sobre el que se quiere hacer el perfil del cliente. Para esta selección se realizó una caracterización con base a Valiñas, (2008), que describe datos geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos; con los que se construye el lienzo del perfil del cliente.
- **Trabajos del cliente:** describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer. Estos dependen del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones.
- **Frustraciones del cliente:** describe lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

- **Alegrías del cliente:** describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costes.

Los cuales una vez se identificaron pasaron por un proceso de clasificación, ya que es esencial para diseñar propuestas de valor que aborden temas que le importan realmente a los clientes. Este proceso se puede empezar con una clasificación basada en lo que se cree que es importante para los clientes potenciales, siempre y cuando refleje las prioridades desde su perspectiva; identificando la importancia de las tareas, la intensidad de las frustraciones y la relevancia de las alegrías. Osterwalder, Pigneur, & Smith, (2015)

2. **Mapa de Valor:** según Osterwalder, Pigneur, & Smith, (2015), describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio y está compuesto por tres elementos:

- **Productos y servicios:** se trata de la lista de lo que se ofrece, todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor. Este paquete ayuda a los clientes a realizar los trabajos funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer necesidades básicas.
- **Aliviadores de frustraciones:** describen de manera exacta cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Resumen de manera explícita como se pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que molestan antes, durante y después de resolver un trabajo, o las que impiden resolverlo.
- **Creadores de alegrías:** describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería.

Elementos que de igual manera pasaron por un proceso de clasificación. Para los productos y servicios es esencial admitir que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para la propuesta de valor, otros son simplemente agradables. Osterwalder & Pigneur, (2015)

**3. Encaje:** Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, lo que ocurre cuando se abordan los trabajos importantes, se alivian las frustraciones extremas y se crea alegrías esenciales para ellos. En este sentido para Osterwalder, Pigneur, & Smith, (2015), se pueden dar 3 tipos de encaje:

- **Encaje sobre el papel (problema-solución):** Tiene lugar cuando se tiene pruebas de que a los clientes les importan determinados trabajos, frustraciones y alegrías y se ha diseñado una propuesta que los aborda.
- **Encaje en el mercado (producto-mercado):** Cuando se tiene prueba de que los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran atracción en el mercado.
- **Encaje en el banco (modelo de negocio):** Se tiene prueba de que la propuesta de valor puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable.

**b) Lienzo del Modelo de Negocio:** un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, que se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Osterwalder & Pigneur, (2010)

- **Segmento de mercado:** aquí se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, y es posible aumentar la satisfacción de los mismos

agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes, donde las empresas deben seleccionar, los segmentos a los que se va a dirigir y, al mismo tiempo, los que no se tendrá en cuenta. Para se toma la información que arroja la ficha de caracterización de demanda y el perfil del cliente del diseño de la propuesta de valor.

- **Propuesta de valor:** en este módulo se describieron el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Esta el factor que hace que un cliente se encante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Osterwalder & Pigneur, (2010). Esta propuesta se construye con los resultados de la primera parte de la metodología aplicada en el presente objetivo.
- **Canales:** consiste en identificar en el modo en que una empresa se comunica con sus segmentos de mercado, para llegar a ellos y proporcionarles su propuesta de valor. Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Osterwalder & Pigneur, (2010). Se utilizan tanto para promocionar los productos como para entregarlos. Fernández, (2022)
- **Relación con los clientes:** aquí se describieron los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada y puede estar basada en la captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de ventas. Osterwalder & Pigneur, (2010)
- **Fuentes de ingreso:** un modelo de negocio para Osterwalder & Pigneur, (2010), puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes e ingresos concurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente. En este módulo es importante preguntarse: ¿por qué valor está dispuesto a pagar el segmento de mercado? para encontrar las fuentes de ingreso apropiadas.

- **Recursos clave:** todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Osterwalder & Pigneur, (2010)
- **Actividades clave:** son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. Osterwalder & Pigneur, (2010)
- **Asociaciones clave:** aquí se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes, estas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Osterwalder & Pigneur, (2010)
- **Estructura de costes:** se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio determinado. Donde se distinguen dos amplias clases de estructuras de costes: según costes, que su objetivo principal es recortar gastos en donde sea posible por los general son propuestas de valor a bajo precio, y según valor, donde los costos nos son prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor; aunque muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos. Osterwalder & Pigneur, (2010)

**Objetivo 3:** Junto con el diagnóstico y el diseño del modelo de negocio se procedió a proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación ASOPROAM, aplicando la metodología de pensamiento estratégico, que es una forma de representar un determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, sobre lo que quiere ser y hacer, analiza la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, el tipo de organización al que se ha llegado,

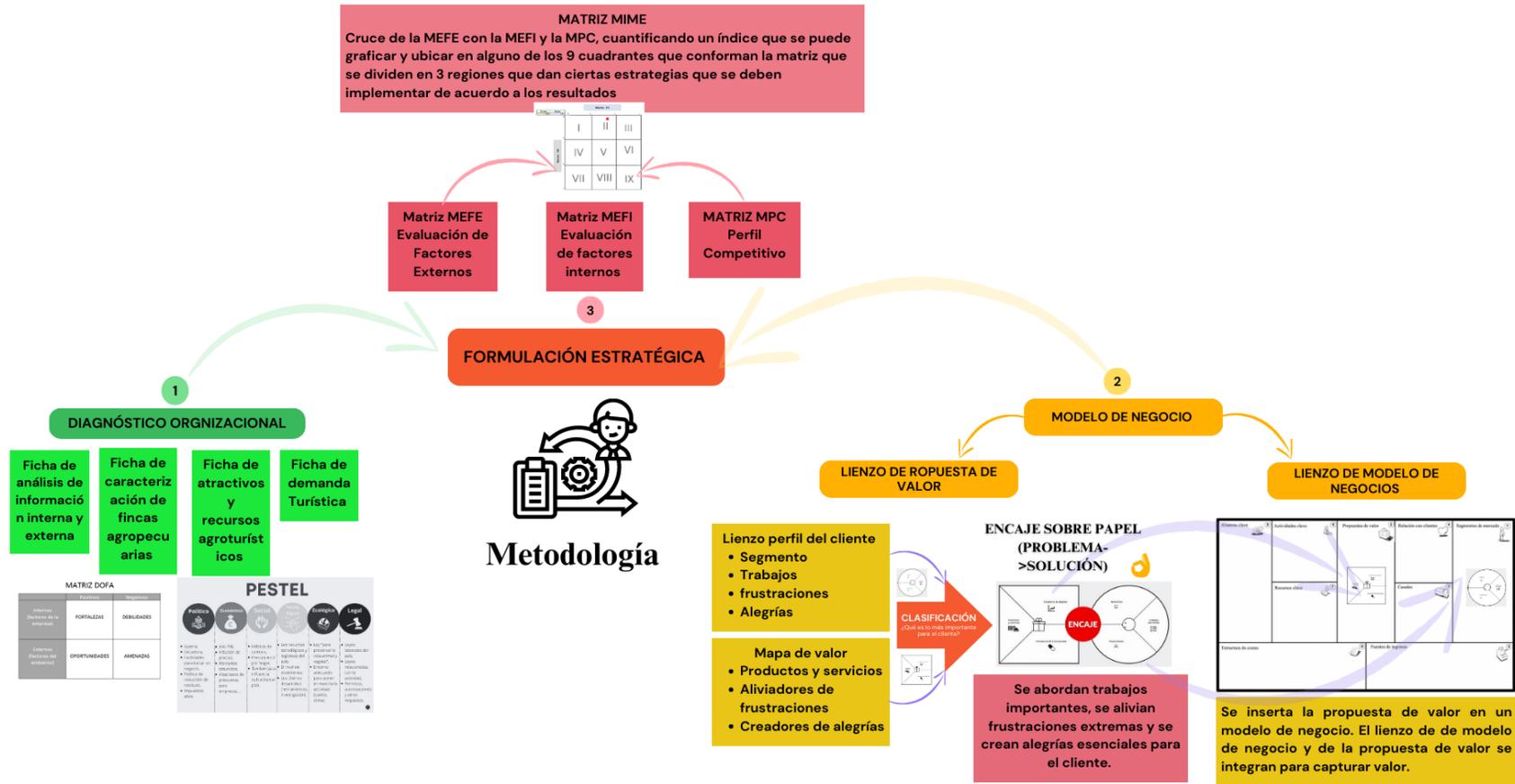
con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico. Campos, (1993), esta comprende:

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):** es una herramienta de diagnóstico que sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización. Permitiendo, Resumir y analizar información diversa desde un ámbito económico, legislativo, política/gubernamental, ecológico/ambiental, social/cultural, tecnológico y competitivo; lo cual facilita la creación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas. Anta, (2020)
- **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):** es una herramienta de diagnóstico, diseñada para evaluar la información interna de un negocio. Dentro de sus funciones, permite identificar, mediante una auditoría interna, amenazas y oportunidades que pueden afectar directamente a la dirección, organización, control y planificación de la empresa; y formular estrategias a partir de la síntesis y valoración de oportunidades y amenazas de las principales áreas de la organización. Anta, (2020)
- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** desde el concepto de Zimmerer et ál., (2008), citado por Amaya, Díaz, & Pereira, (2021), es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluarse a sí mismas frente a sus competidores importantes. Esta matriz añade cuestiones internas y externas, a partir de las fuerzas y debilidades particulares de sus competidores. Excellence, (2015). Con esta información es posible decidir sobre estrategias sustentadas en el posicionamiento de los rivales en el sector o definir cuáles estrategias emplear. Amaya, Díaz, & Pereira, (2021)
- **Matriz MIME:** para Ochoa & Estupiñan Arguello, (2013), es una herramienta utilizada para evaluar a una organización o alguno de sus componentes, cruzando los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en alguno de los 9 cuadrantes que conforman la matriz, que se dividen en 3 regiones

que dan ciertas estrategias, que se deben implementar a partir de los resultados obtenidos, así:

- **Crezca y Desarrollese:** hacen parte de los cuadrantes I, II y IV, Estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercados y de productos) y Estrategias Integrativas (hacia atrás, delante, horizontal), siendo las más apropiadas para dichas divisiones.
  - **Resista:** división III, V y VII, estrategias a mantener y conservar donde la penetración de mercado y el desarrollo de productos son las estrategias más comunes.
  - **Coseche o Elimine:** cuadrantes VI, VIII y IX estrategias de Desposeimiento, Reducción, Asociación, Alianza, etc.
- 
- **Formulación estratégica:** está compuesta por la misión, la visión, los objetivos estratégicos; que, por definición, son objetivos de corto, mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión y visión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que una organización espera lograr (Valencia W. A., 2016). Así mismo, la formulación está integrada por las estrategias que, al unirlas estratégicamente, responden a cada objetivo. A cada estrategia, se le designó un indicador que permitirá conocer su progreso, bien sea el progreso actual o final. Del mismo modo, se identificaron las actividades que son el “hacer” (Betancourt, 2017) necesario para entregar los componentes de cada estrategia.

Ilustración 1 Metodología Aplicada



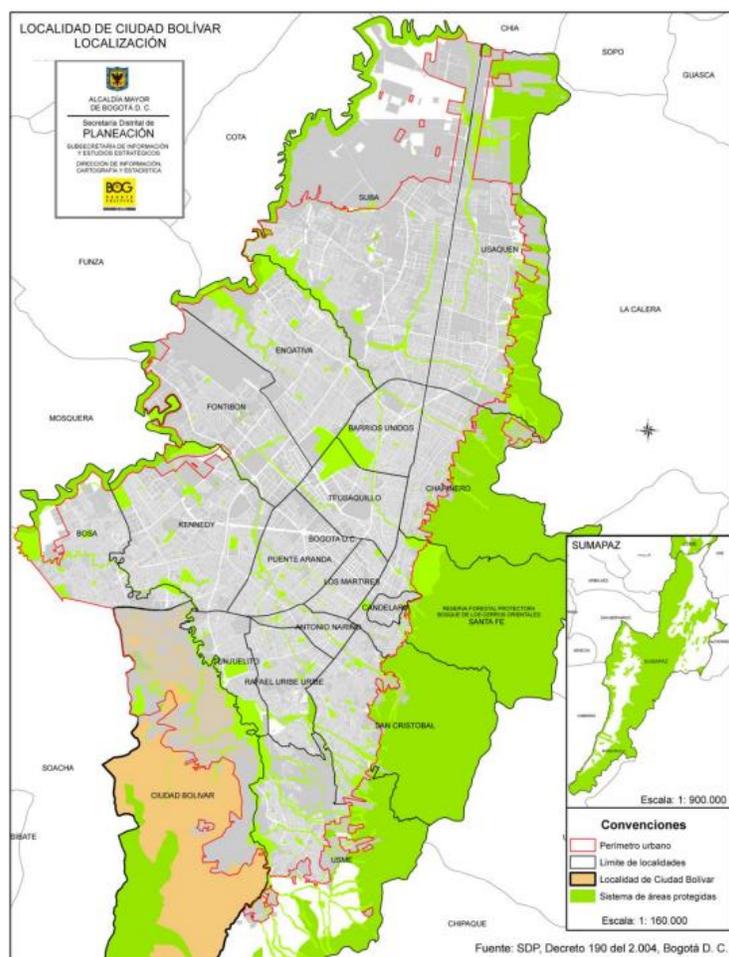
Fuente: creación propia

## 4. Resultados

### 4.1. Diagnóstico Organizacional de la Asociación ASOPROAM con base a su Actividad Agroturística

#### 4.1.1. Diseño del Diagnóstico

**4.1.1.1. Delimitación Geográfica ASOPROAM:** se da exactamente en dos puntos específicos; el primero en la vereda Pasquillita y el segundo en la vereda Santa Barbara. Estas veredas están adscritas a la Localidad de Ciudad Bolívar, una de las 20 localidades del Distrito Capital de Bogotá, departamento de Cundinamarca.



Mapa 1 Localización de la Localidad de Ciudad Bolívar. Recuperado de <https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/19%20Localidad%20de%20Ciudad%20Bol%C3%ADvar.pdf?width=800&height=800&iframe=true>

El primer punto, ubicado en la vereda Pasquillita, corresponde a la Granja Ecoturística, Terapéutica y Ambiental San Luis que se encuentra a 3.050 m s. n. m., a 21 km del portal El Tunal. La finca tiene una extensión de 2,5 hectáreas (4 fanegadas 6400m<sup>2</sup>). Limita al norte con las fincas: El Paraíso y La Victoria Pasquillita, al sur con las fincas: Balalaica/Cajita y Villa Lucia, al este con el sector La Lomita y al oeste con los lotes el Porvenir; fincas y sectores que se dedican a la actividad agropecuaria de la siembra de papá y ganadería extensiva.



Mapa 2: Recibo Catastral de predio. (2021). *Límites de la Finca San Luis*. Bogotá. Secretaría Distrital de Hacienda (SDH)

El segundo punto, en la vereda Santa Bárbara, corresponde a la Finca Agua Bendita que se encuentra en el área de influencia del río Tunjuelito, a una altura aproximada de 2.975 m s. n. m., a 19,5 km del portal El Tunal. La finca tiene una extensión de 5,12 hectáreas (8 fanegadas), que limita al norte con La finca de Gulibaldo Ramírez, al sur con la finca de Álvaro Gutiérrez, al este con la finca de Álvaro Castilla; fincas que se dedican a la agricultura y ganadería extensiva y al oeste limita con la finca de Alonzo Rodríguez dedicada a la prestación del servicio de senderismo.



Mapa 3:Google Earth. (s.f). *Ubicación Finca Agua Bendita* [Mapa online]. 2993. Recuperado de <https://earth.google.com/web/search/Granja+Agua+bendita+Ciudad+Bolivar/@4.41429716,-74.1480717,2990.69095285a,241.92898735d,35y,43.13553445h,44.99484509t,0r/data=Co0BGmMSXQolMHg4>

Existiendo una distancia de 2,8 km, desde la finca San Luis a la Finca Agua Bendita, las cuales se conectan por la vía principal que conduce a la vereda Santa Barbara.

#### **4.1.2. Revisión de Literatura**

**4.1.2.1. Revisión de documentos:** para esta revisión, primero se diligenció la Ficha de Recolección de Información Documental presente en el anexo 1, donde se revisaron un total de 11 documentos, entre los cuales se encontraron trabajos de grado realizados por estudiantes universitarios, que proporcionaron importantes elementos al diagnóstico, así como documentos que la asociación ha desarrollado de manera autónoma y otros documentos donde se menciona a la asociación.

Uno de los elementos interesantes que se pudo observar al realizar esta actividad, es el relacionamiento que la organización ha tenido con la Universidad Los Libertadores, La Universidad UNIMINUTO, La Universidad Antonio Nariño, Universidad Distrital, Universidad del Externado y la Universidad del Rosario; con quienes en años anteriores ha tenido convenios, para que los estudiantes de

dichas universidades visitarán las fincas y aportaran en las labores de campo, o también, para que la asociación fuese un escenario de estudio en temas turísticos y ambientales.

De este relacionamiento, es pertinente mencionar que en 2018 ASOPROAM hizo parte de la investigación liderada por la Universidad Externado de Colombia, Centro de Educación Virtual, denominada FUENTES VIVAS EN EL BORDE Investigación y experiencias colaborativas para la gobernanza de un sur sostenible en Bogotá, donde la asociación específicamente hizo parte del apartado, Vínculos entre el agua y los sistemas productivos emergentes. El caso del turismo rural y de naturaleza, donde presentaron las experiencias de los miembros de ASOPROAM y que implementaron una metodología para medir la capacidad de carga de los 3 senderos que hasta ese entonces hacían parte de la asociación, CASCAVITA, SAN LUIS Y AGUA BENDITA, en esta investigación se recomendó a la asociación debía mejorar la información y la señalización sobre los diferentes temas que se manejan en las fincas y sus senderos, con el fin de apoyar las actividades de interpretación que realizan, entre los que se pueden incluir mapas y descripción de algunas especies.

Del mismo modo, en 2021 ASPROAM a través de, la Finca San Luis, hizo parte del estudio de caso, Análisis de Turismo Rural Comunitario en Colombia y España, realizado por la Universidad UNIMINUTO, donde se identificaron entre varios aspectos, que en la asociación se destaca el cuidado y respeto por el medioambiente, que se evidencia con el reciclaje y optimización de los recursos naturales, frente a lo cual se puso en contexto que como asociación carecen de un estudio de fortalezas y debilidades que les ayude a potencializar sus proyectos y que los recursos económicos son escasos, lo que hace que se dificulte tener inversiones, por ejemplo, en capacitación de personal.

Siendo estos estudios una muestra de los beneficios que trae el relacionamiento que ha logrado construir ASOPROAM al integrarse con la academia para fortalecer sus procesos y permitir que sus escenarios sean espacios abiertos para la investigación.

**4.1.2.2. Análisis PESTEL:** para realizar el análisis PESTEL de ASOPROAM, se recurrió a fuentes secundarias, logrando construir un estudio descriptivo de los ámbitos que, desde el punto de vista de la autora de este documento, están relacionados con el hacer de la asociación, que se hizo utilizando el anexo 2. Del cual, es pertinente traer a contexto los siguientes hallazgos:

Para ASOPROAM en el ámbito político y legal existe una oportunidad, porque gracias a las políticas y leyes que regulan la actividad turística en el país, la asociación podrá continuar siendo beneficiaria del apoyo institucional por parte del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, quien ha aportado en capacitación técnica y generación de recursos que se brindan por medio de convocatorias que provee el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá FONDETUR. Y así mismo, tendrá opciones de acceder a los beneficios que han sido anunciados por el cambio del nuevo gobierno para el sector rural.

Por el contrario en el ámbito económico en medio de las variables estudiadas se halló un escenario poco favorable amenaza, pues el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) indicó que la tasa de variación anual del índice de Precios al Consumidor (IPC o inflación) en Colombia se encuentra en un constante ascenso, que entre otros efectos, en el entorno turístico genera una alta incidencia, pues al tener un mayor impacto en los alimentos y bebidas; el aumento de precios es constante, llevando a que empresarios del sector turístico y hotelero tengan la necesidad de invertir más dinero en sus actividades e instalaciones, por ende, los costos de sus servicios han tenido un aumento significativo con el objetivo de balancear sus costos y gastos.

En lo correspondiente al ámbito socio cultural, una de las variables analizadas es la llegada de turistas, donde a nivel país, según los datos de Migración Colombia, Bogotá es la ciudad que lidera el número de llegadas, siendo esto un reto para que la asociación genere estrategias para atraer a los visitantes que de estas llegadas están demandando servicios turísticos que van relacionados con el hacer agropecuario. Lo cual va ligado a las tendencias turísticas, que a raíz del contexto que se desencadenó por la pandemia, los viajeros prefieren lugares rodeados de naturaleza y de especial contacto con entornos locales, originando un reconocimiento de la importancia del turismo rural; siendo un medio de oportunidad para fortalecer los recursos con los que cuenta ASOPROAM y generar experiencias que integren las características de las tendencias turísticas actuales.

A nivel tecnológico, es un entorno positivo, una de las razones es porque en el país existe un Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario donde se contemplan estrategias de asistencia técnica y capacitación, encontrando una oportunidad en la línea de acción que se basa en poner en marcha una línea de investigación y desarrollo tecnológico para generar conocimiento sobre nuevas prácticas de agricultura sostenible, lo que desde la asociación se puede aprovechar para fortalecer sus prácticas agroecológicas. Otra razón es porque en Colombia a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) se promueve el emprendimiento digital y desde el Instituto Distrital de Turismo se generó un estímulo para la implementación de estrategias digitales para las agencias de viajes que les permitan generar ventajas competitivas para la reactivación y sostenibilidad del sector, estímulo del cual es beneficiaria la asociación.

Continuando, se analizó el ámbito ecológico ambiental, compuesto por diferentes variables, dónde a uno de éstas se le asignó el cambio climático, encontrando que en Bogotá actualmente se están incrementando las temperaturas máximas y mínimas, lo que genera un cambio en los patrones de la circulación local, la

producción de lluvias intensas, mayor número de eventos productores de granizo y de tormentas eléctricas. Cambios que afectan la prestación de los servicios turísticos de la asociación y que generan entre varios aspectos, principalmente la pérdida de sembrados y afectaciones en las colmenas, que hacen parte de la experiencia y producción de las fincas.

Por último y no menos importante, se analizó el ámbito competitivo, es que es un entorno bastante favorable para la asociación, porque existe un acompañamiento técnico agrícola y pecuario por parte de la secretaría de desarrollo económico de Ciudad Bolívar para la zona rural de la localidad, formación y capacitación en turismo por parte de Instituto Distrital de Turismo, asesoramiento profesional brindado por estudiantes de Turismo bajo la modalidad de práctica o investigación, y una tendencia en producción agrícola autónoma que se está gestionando por parte del gobierno nacional.

Entornos y variables que aportaron la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y el desarrollo de las estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de ASOPROAM, que se abordan en los resultados del tercer objetivo.

#### ***4.1.3. Recolección de la Información de Campo***

La recolección de la información en campo, fue un proceso donde se tuvo contacto directo con el hacer de cada una de las fincas y sus respectivos socios, para la finca Agua Bendita la fuente de información fue su propietario José del Carmen Muñoz y para la finca San Luis su propietario Luis Ramírez. Quienes estando en campo brindaron diferentes recorridos por las áreas que integra cada una de sus fincas y a su vez la información que permitió conocer los factores internos sus sistemas agropecuarios, la demanda actual de sus servicios y sus respectivos atractivos desde el punto de vista turístico.

**4.1.3.1. Ficha de Caracterización General de Sistemas Agropecuarios:** esta ficha presente en el anexo 3, se aplicó a cada una de las fincas, encontrando que en las fincas inicialmente las actividades principales fueron el cultivo de la papa y la ganadería extensiva. Sin embargo, los propietarios, a partir de 2015 decidieron darle un giro total a dichas actividades, donde contaron con el acompañamiento técnico de la Alcaldía Local de Ciudad Bolívar, a través de Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, quienes han brindado asesoramiento en buenas prácticas agrícolas y de ganado; y talleres de capacitación en insumos agrícolas. Por lo que actualmente, las fincas se dedican a la actividad agropecuaria a pequeña escala; bajo la actividad apícola para la producción de miel, polen y propóleo; al cultivo de hortalizas, legumbres, tubérculos, frutales, raíces nativas y plantas medicinales; y dentro de la actividad pecuaria cuentan con la producción de leche, la cría de ovejas, caballos y gallinas. Como actividades completarías desarrollan procesos de compostaje, baño seco, y cuidado del río Tunjuelo en el área que bordean las fincas. Siendo actividades que han logrado implementarse con un manejo de sistemas agrologicos, de producción limpia y sostenible.

*Imagen 1. Registro de Visita de Campo, Finca Agua Bendita*



*Chaves, MF. (2022). Registro de visita de campo [JPEG]. Finca Agua Bendita*

*Imagen 2. Registro de visita de campo, Finca San Luis*



*Chaves, MF. (2022). Registro de visita de campo [JPEG]. Finca San Luis*

**4.1.3.2. Ficha de Caracterización de Demanda:** se diligenció bajo la observación directa en campo (ver imagen 4), contando con el apoyo del secretario de la asociación a quien se registró como la fuente de información. La aplicación de esta ficha que yace en el anexo 4, permitió conocer que la asociación cuenta con una demanda local y regional, proveniente en su mayoría de la ciudad de Bogotá, que llegan preferiblemente organizados en grupo que provienen de organizaciones institucionales, motivados por experimentar la cultura campesina, desde el acercamiento a los sistemas agropecuarios, la experiencia de apicultura; y por conocer los ecosistemas y las prácticas agroecológicas presentes en las fincas. Estos grupos optan por recorridos o tours organizados mediante paquetes turísticos que la asociación organiza por pasadías, ya que, las fincas por las condiciones que presentan sus instalaciones no prestan el servicio de hospedaje. Su gasto promedio es alrededor de 115.000 pesos colombianos por persona y la demanda de este servicio turístico no es periódica, presentando cierta estacionalidad, porque en promedio la asociación recibe un grupo por mes.

*Imagen 3. Registro de relacionamiento con visitantes de las fincas in situ*



*Ramírez, LE. (2022). Registro de prestación del servicio de agroturismo [JPEG]. Finca San Luis*

Esta información, aunque no representa un estudio estadístico de la demanda, que implica una metodología y frecuencias definidas; los cuales que por las características de la práctica no están inmersos en el presente diagnóstico organizacional. Aportó elementos significativos para el análisis del segmento que se aborda en el modelo CANVAS presente en el siguiente capítulo.

**4.1.3.3.Ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos:** como se muestra en el anexo 5, se aplicó tanto a la finca Agua Bendita, como a la finca San Luis, tomando a cada finca como un atractivo; que desde sus recursos hace parte de los servicios turísticos que presta actualmente ASOPROAM. Encontrando que la tenencia de la tierra donde se asientan las fincas es de carácter privado, que cuentan con sistemas agrícolas, pecuarios y gran presencia de recursos forestales mediante el uso de cercas vivas. Donde se puede realizar actividades recreativas como: siembra de árboles, hortalizas y raíces nativas; prácticas de siembra y recolección de productos en las huertas orgánicas

(dependiendo de la temporada); caminatas por senderos, observación de flora y/o fauna; observación de prácticas de ordeño y especial contacto con especies menores de gallinas y ovejas. Así mismo, cuentan con espacios para brindar la atención de eventos programados que se llevan a cabo en las aulas ambientales, camping a campo abierto, talleres de apicultura, talleres de compostaje/lombricultivo y talleres de elaboración de abonos orgánicos. Unido a esto, prestan el servicio de restaurante campesino, donde la asociación dependiendo de la cantidad de visitantes, para prestar sus servicios recurre en primera instancia a la comunidad como proveedor principal de insumos y mano de obra, generando un impacto positivo social en su localidad.

Dichas actividades se pueden brindar gracias a los recursos con los que cuentan las fincas, sin embargo, al realizar las visitas de campo estos se encontraron en estado de deterioro con posibilidad de recuperación, pues los sistemas que se encuentran mayormente fortalecidos son las huertas orgánicas, la zona de ordeño y los apiarios, que son sus fuentes principales de ingresos y las que se dan a conocer de manera más profunda en los recorridos turísticos.

*Imagen 4. Zona apícola finca San Luis*



*Ramírez, LE. (2022). Registro de la zona apícola [JPEG]. Finca San Luis*

*Imagen 5. Zona de huerta orgánica*



*Ramírez, LE. (2022). Registro de huerta orgánica [JPEG]. Finca San Luis*

No obstante, los invernaderos; los espacios dedicados al compostaje, lombricultivo, reciclaje y los senderos; son los que requieren mayor intervención, para poder dar a conocer de una manera más profunda los procesos que estos implican y de esta manera agregar elementos significativos a las actividades que actualmente están compartiendo con los visitantes.

*Imagen 6. Zona de invernadero*



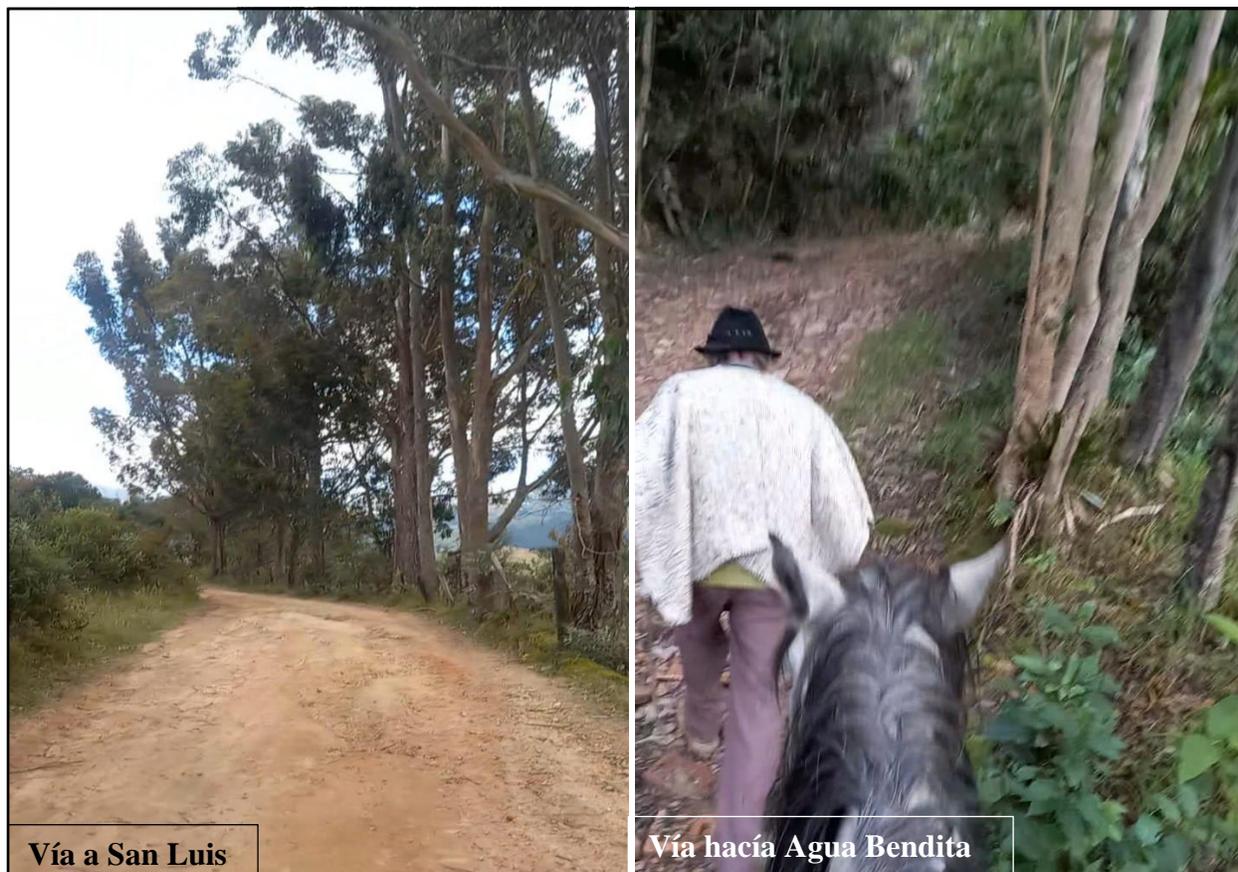
*Chaves, MF. (2022). Registro de zona de invernadero [JPEG]. Finca Agua Bendita*

De modo similar, las fincas para la prestación de los servicios turísticos presentan una limitación al encontrarse en un entorno donde las fincas vecinas se dedican a la ganadería extensiva y al cultivo papá a gran escala, quienes utilizan en grandes cantidades insumos agrotóxicos para sus cultivos ; y al tener cercanía al relleno sanitario doña Juana; esto produce gases contaminantes que afectan la flora y fauna, que con gran esfuerzo se ha logrado conservar en las fincas; frente a lo cual la asociación se encuentra en un proceso de fortalecimiento de sus actividades agroecológicas para ayudar a mitigar estos impactos, lo que a su vez les ha permitido ser un ejemplo de conservación y retribución para el medio ambiente en la zona.

En lo que compete a las vías de acceso que conducen a las fincas, estas son accesibles durante todo el año. La vía principal que conecta la zona urbana con la zona rural de Ciudad Bolívar en su mayoría se encuentra pavimentada para el tráfico rodado de vehículos, presentando ciertos tramos en estado de deterioro. Por su parte la vía que se desprende de la vía principal para llegar a

las fincas, es particularmente empedrada y lastrada (ver imagen 7), la cual actualmente se encuentra en proceso de intervención para su mejoramiento.

**Imagen 7.** *Vías que conduce a las fincas*



*Chaves, MF. (2022). Registro de vías que conducen a las fincas [JPEG]. Vereda Pasquillita y Santa Bárbara*

La vía principal cuenta con señalización vial y con ciertos elementos que aportan a la señalización turística, que de igual manera se encuentra en marcha por parte del Instituto Distrital de Turismo, en la cual ASOPROAM tiene una participación activa para que las fincas sean incluidas en este proceso de señalización.

Otro factor limitante que se encontró es que para llegar a las fincas en transporte público existe una sola ruta de bus urbano del Sistema Integrado de Transporte de Bogotá SITP, que provee del servicio cada hora aproximadamente, su paradero principal es el paradero Las Quintas ubicado

en la zona urbana de Ciudad Bolívar, lo que genera dificultad para las personas que deseen llegar a las fincas de manera autónoma, pues es un servicio que presenta retrasos o cambios en sus horarios de servicio.

Por otra parte, se conoció que, en lo correspondiente a la accesibilidad ASOPROAM viene adelantando procesos de formación en accesibilidad turística y señalización inclusiva en braille y relieve, especialmente en la Finca San Luis, que se encuentra adaptando sus espacios para recibir personas en situación de discapacidad contando con el acompañamiento del Instituto Distrital de Turismo a través de la Red de Turismo Accesible de Bogotá.

Siendo lo todo anterior, información que se consolidó por observación directa en campo, que a nivel general permitió reconocer importantes características de los recursos que posee la asociación para el ejercicio de agroturismo, donde una de sus actividades principales será intervenir los sistemas que presentan deterioro, hacer un mantenimiento frecuente a las fincas, y lo más importante que se debe estructurar estrategias para vincular talento humano, tanto para el apoyo agropecuario como para el apoyo turístico.

#### ***4.1.4. Análisis y Sistematización de Resultados***

**4.1.4.1. Matriz DOFA:** la tabla 1 corresponde a la sistematización de los resultados obtenidos a partir del análisis de las fortalezas y debilidades, que se pudieron identificar a partir de la información técnica recogida en las fichas de caracterización, y las oportunidades y amenazas que afectan positiva o negativamente a la asociación, tomadas del análisis PESTEL.

**Tabla 1. Matriz DOFA de la Asociación ASOPROAM**

Factores Internos		Factores Externos	
Debilidad	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza
No presenta un inventario de flora y fauna presente en las dos fincas.	Cuentan con RNT activo, en modalidad de agencias de viajes de viajes operadoras.	Creación de la política pública de Turismo de Bogotá	Las vías de comunicación para llegar a las fincas se encuentran en mal estado.
Utilización de diferentes términos de turismo para mostrarse al mercado, ecoturismo, turismo comunitario, aviturismo, turismo sostenible.	Han recibido capacitación por parte del IDT en convenio con la fundación Natura en buenas prácticas del turismo, en Atención al cliente, Primeros Auxilios, Guianza y Gastronomía.	Creación de la mesa local de Turismo de Ciudad Bolívar.	Existe una única ruta del sistema de transporte público para llegar a las fincas 6-18 SITP, que en promedio sale una ruta a cada hora.
La asociación no cuenta con un diseño de experiencias turísticas.	“Check in Certificado” o sello de calidad “Certificado empresa Biosegura Colombia”	Convocatorias para el sector rural FONDETUR, turismo desde lo local.	Existen proyectos de agroturismo similares que se encuentran asociados a ASOTUR. (66 asociados de las veredas Santa Bárbara,

		Transformación digital para las agencias de viaje.	Pasquilla, Pasquillita y Mochuelo)
La asociación no cuenta con inventario turístico.	Protocolo de bioseguridad para controlar y realizar adecuado manejo por la pandemia de coronavirus (COVID-19)	El programa “Bogotá Productiva Local” brinda apoyo económico para fortalecer las unidades productivas de las 12 localidades del distrito, entre ellas Ciudad Bolívar.	Altas temporadas de lluvia, por el cambio climático.
A las capacitaciones ofertadas por el IDT, la alcaldía local de Ciudad Bolívar, Universidades y demás entidades son tomadas por el secretario de la asociación.	Pertenece a la Red de turismo accesible de Bogotá-región	Universidades de carácter público y privado que, dentro de sus acciones de investigación, realizan productos en torno al sector turismo.	Alza de precios en los insumos para la producción agropecuaria
Logos, redes sociales de varios productos (uno para la ruta agroturística Tunjuelo, ASOPROAM (productos de la colmena) y Granja	Cuentan con la infraestructura de apicultura desde la colmena hasta el empaque de los productos finales (miel y polen).	Practicantes provenientes de universidades públicas y privadas, y el SENA	Bogotá es distrito autónomo del departamento de Cundinamarca; los proyectos agropecuarios u oportunidades para el sector

Ecoturística, Terapéutica y Ambiental San Luis.			rural no benefician a la ruralidad de Ciudad Bolívar.
La sala de beneficio para los productos de la colmena no está subdividida, para mostrar de una manera más explícita la experiencia.	Cuentan con asistencia técnica constante en apicultura por parte de Corpoica y la secretaría de desarrollo económico de Ciudad Bolívar.	En el Plan Operativo Anual de Inversiones 2022, está el programa Sistema Distrital del Cuidado, dentro de sus metas está el Promover MIPYMES y/o emprendimientos procesos de reconversión hacia actividades sostenibles.	Los servicios turísticos de transporte, restaurantes, hospedaje; su oferta es cuasi nula en la ruralidad de Ciudad Bolívar.
Registro de visitantes vigente hasta el año 2020.		Plataforma Aprendiendo de Turismo con el IDT.	El tráfico vehicular de Bogotá genera mayor demanda de tiempo para desplazarse de un lugar a otro, lo que genera que Bogotá se considere una ciudad estresada y con gran consumo de tiempo y recursos por parte de los residentes y visitantes.

<p>Las fincas se encuentran en estado de deterioro en algunas áreas (no se realiza mantenimiento constante).</p>		<p>Acompañamiento por parte del IDT, a través de, asistencia técnica y aplicación de buenas prácticas del sistema distrital de calidad turística.</p>	
<p>Los procesos de reciclaje no están activos actualmente en las fincas.</p>		<p>Inversión en la adecuación de infraestructura para las TICs en los establecimientos de servicios turísticos y de servicios públicos. Y la construcción del metro de Bogotá.</p>	
<p>No cuentan con mano de obra para la realización de las actividades agropecuarias y turísticas.</p>		<p>Diplomado de Terapia de bosque</p>	

Los servicios de internet y telecomunicaciones sólo son posibles en la Finca San Luis.			
No cuenta con señalización turística (Para llegar al atractivo, dentro del atractivo y los senderos).			
Vías de acceso a las fincas en mal estado			

*Fuente: creación propia*

Lo anterior, es producto del primer acercamiento que se tuvo con la asociación, la realización del diagnóstico organizacional de la Asociación ASOPROAM con base en su actividad agroturística permitió conocer su situación actual en términos de estructura, recursos y capacidades para el desarrollo de esta actividad, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora, así como también sus debilidades y amenazas, lo que a su vez permitió establecer un punto de partida para la propuesta del modelo de negocio.

## 4.2. Modelo de Negocio de la Actividad Agroturística para la Asociación ASOPROAM.

Tomando la información que se encontró en el diagnóstico y la información que se puede obtener mediante el desarrollo de talleres virtuales y prácticos con la representante legal y el secretario de la asociación, utilizando la aplicación de videoconferencias Google Meet, una herramienta de comunicación a larga distancia y la aplicación lucidchart, una herramienta de creación de diagramas basada en la web; que como se muestra en la ilustración 2, permite a los usuarios colaborar visualmente para dibujar, revisar y compartir gráficos y diagramas, y mejorar los procesos, los sistemas y las estructuras organizativas. Se pudo plasmar los lienzos correspondientes al perfil del cliente y el mapa de valor, permitiendo una interacción constante con los miembros de la asociación para su diligenciamiento.

*Ilustración 2. Aplicación de Taller perfil del cliente y mapa de Valor 2022*



*Fuente: creación propia*

#### 4.2.1. Propuesta de Valor

El proceso del diseño de la propuesta de valor tuvo tres versiones: 1) La versión realizada desde lo que se observó en campo, 2) la versión del taller con los miembros de la asociación y la 3) que se logró obtener tras compaginar las anteriores versiones, y se validó respectivamente con los miembros de la asociación. Para dar a conocer este proceso, a continuación, se describen los resultados obtenidos al aplicar cada uno de los elementos que la conforman.

**4.2.1.1. Perfil del Cliente:** siendo el perfil del cliente la primera etapa para la construcción de la propuesta de valor, se seleccionó el segmento de los clientes de ASOPROAM; tomando las características de los clientes que la asociación ha recibido en el transcurso del año 2022, de quienes obtuvo información a través del diligenciamiento de formularios impresos y la observación directa de los mismos. De igual manera, se tuvo en cuenta la visión que los socios de ASOPROAM tienen para expandirse a otros segmentos.

- **Datos Geográficos:** esta segmentación geográfica se describe en la tabla 2, permitiendo conocer dónde están localizados geográficamente los consumidores potenciales de los servicios turísticos que presta la asociación.

**Tabla 2. Segmentación Geográfica**

<b>País</b>	Colombia
<b>Departamento</b>	Cundinamarca
<b>Ciudad</b>	Bogotá Distrito Capital

*Fuente: creación propia*

- **Datos Demográficos:** unido a lo anterior, se realizó la tabla 3, que corresponde a la segmentación demográfica, donde tomaron en cuenta las variables de edad,

género, ocupación y nivel socioeconómico, encontrando que el perfil del cliente para de la asociación presenta las siguientes características:

**Tabla 3. Segmentación Demográfica**

<b>Edad</b>	De 14 a 60 años y más.
<b>Género</b>	Femenino/Masculino/otros
<b>Ocupación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiantes de colegio de octavo a once grados (colegios)</li> <li>2. Estudiantes universitarios (universidades)</li> <li>3. Grupos empresariales</li> <li>4. Adultos mayores (programas y centros de descanso)</li> </ol>
<b>Nivel socioeconómico</b>	Medio, Medio/Alto

*Fuente: creación propia*

- **Datos Conductuales:** la segmentación conductual consistió en dividir el mercado en segmentos basándose en la conducta del consumidor. Encontrando que el segmento presenta una frecuencia de uso medio, ya que los servicios turísticos que presta la asociación se organizan en pasadías; frente a lo que el segmento se muestra entusiasta y con gran expectativa de vivir una experiencia fuera de su entorno habitual para tener contacto directo con el campo.
- **Datos Psicográficos:** se identificaron los datos psicográficos que permitieron la segmentación conductual relacionada en la tabla 4, lo cual se realizó a partir de, los rasgos psicológicos que presentaron los grupos que la asociación recibió en el año 2022.

**Tabla 4. Segmentación Conductual**

<b>Estilo de vida</b>	1-2 Estudiantes en proceso de formación, práctica e investigación.  3-Empresas (servidores públicos y/o privados)  4-Personas en etapa de descanso y/o pensionadas
<b>Modo de viaje</b>	En grupos o individual
<b>Motivaciones psicológicas</b>	1-2 Conocer experiencias de campo agropecuarias y ampliar los aprendidos en sus jornadas de formación.  3-Salir del entorno habitual de trabajo para esparcimiento  4- Salir de los entornos cotidianos a la ciudad o su sitio habitual.
<b>Tipo de turista</b>	<b>Mediocéntricos:</b> Estos turistas son una combinación entre los turistas aloécnicos y los turistas psicocéntricos. Turistas peculiares, viajan de igual manera a destinos con un turismo poco desarrollado o poco conocidos mientras participan activamente en todo tipo de actividades, atracciones y recreaciones.

*Fuente: creación propia*

Conectando los datos anteriores, se concluye que el segmento de clientes seleccionado para la Asociación de Productores Ambientales y Rurales, ASOPROAM, es de **carácter institucional** diversificado que residen en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, entre los 14 y 60 años y más, que tienen ocupaciones de tipo estudiantil, empresarial y de descanso, su nivel socioeconómico es medio, medio/alto. Siendo usuarios medio, que prefieren pasadías grupales y son entusiastas, con gran expectativa de una experiencia de contacto con el campo.

Estas características direccionan a enfocarse en colegios, específicamente en los grados de grado octavo a grado once, esto porque en dichos grados existe una población de estudiantes que recibe formación enfocada en la protección del medio ambiente, el uso de prácticas sostenibles,

entre otras. Así mismo, la segmentación orienta a dirigirse a universidades ya que, los estudiantes dentro de ciertas carreras tienen contenidos de carácter ambiental, agropecuario y sostenible; para lo cual, requieren de escenarios tanto para ampliar su aprendizaje, como para poner en práctica lo aprendido en sus ambientes de formación.

En esta misma línea otro, segmento importante para ASOPROAM son las empresas de carácter público o privado, pues estas tienen un manejo de sus trabajadores a través de, el talento humano, que requiere salir de su entorno habitual de trabajo y finalmente está el segmento de adultos mayores que son una población que demanda actividades lúdicas y de esparcimiento; que de carácter público se encuentran adheridos al Servicio Integral de Bienestar y Cuidado para Personas Mayores, de la Secretaría Distrital de Integración Social-SDIS y de carácter privado se identifican las casas de reposo.

- **Lienzo del Perfil del Cliente:** Habiendo definido el segmento de mercado, se tomaron dichas características para continuar con el diligenciamiento del lienzo del perfil del cliente, que de igual manera tuvo 3 versiones. Siendo la ilustración 3, el resultado final; donde para identificar los trabajos, las frustraciones y alegrías del cliente, se hizo una selección de las dos primeras versiones, analizando cada uno de los elementos de estas, en el cual se tuvo que prestar especial atención, ya que en algunos casos se confundió los trabajos con las frustraciones y viceversa. También, se encontraron elementos que coincidían o se podían agrupar. Esto permitió realizar una descripción de manera más estructurada y detallada del perfil del cliente de la asociación. El cual pasó por un proceso de validación, por parte de los miembros de ASOPROAM, quienes en un encuentro virtual dieron su aprobación y con esto, se pudo avanzar a las siguientes etapas.

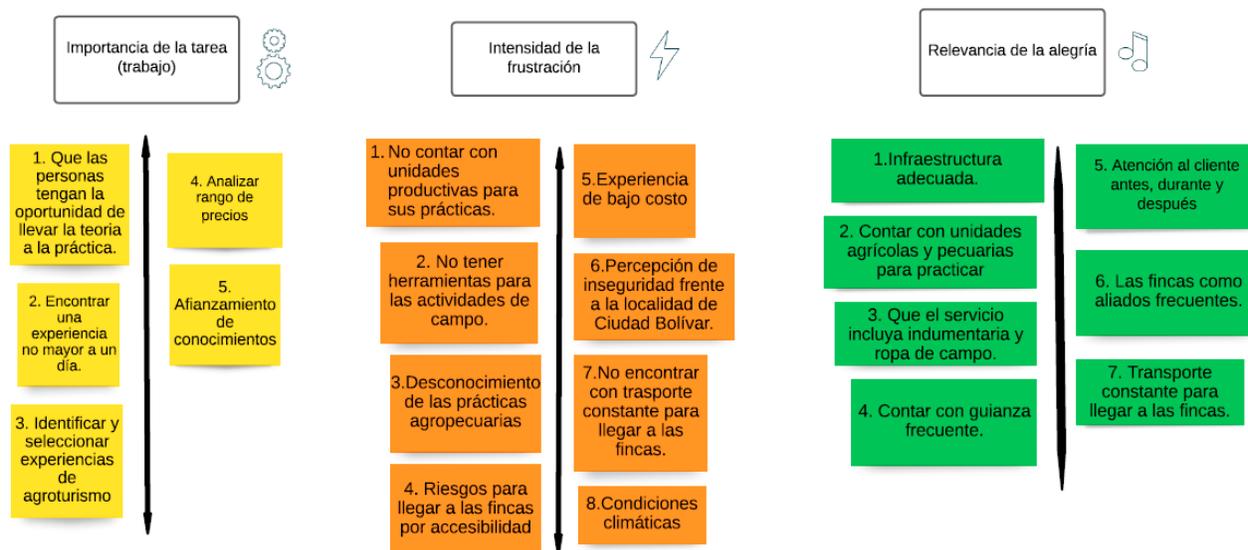
Ilustración 3. Lienzo Perfil del Cliente



Fuente: creación propia

- Clasificación de Trabajos, Frustraciones y Alegrías:** mediante una sesión virtual, se evaluó cada trabajo, frustración y alegría para llegar a un consenso que permitió obtener la clasificación que se observa en la ilustración 4, que constó de un proceso de ordenamiento, por el grado de importancia, intensidad y relevancia, empezando por los que los socios de ASOPROAM consideran más significativos para el cliente.

**Ilustración 4. Clasificación de trabajos, frustraciones y alegrías**



*Fuente: creación propia*

**4.2.1.2. Mapa de Valor:** por consiguiente, se obtuvo el mapa de valor que se muestra en la ilustración 5, que es el resultado de dos versiones previas. En este proceso, se puso en cuestión los servicios que ASOPROAM se encontraba prestando al momento de llegar hacer el acompañamiento, pues desde un asesoramiento técnico y un acuerdo al que llegaron las partes, se logró determinar los servicios turísticos ASOPROAM puede prestar desde sus condiciones actuales y que, por ende, son los servicios que pueden aliviar las frustraciones y crear alegrías para el cliente.

Ilustración 5. Mapa de Valor

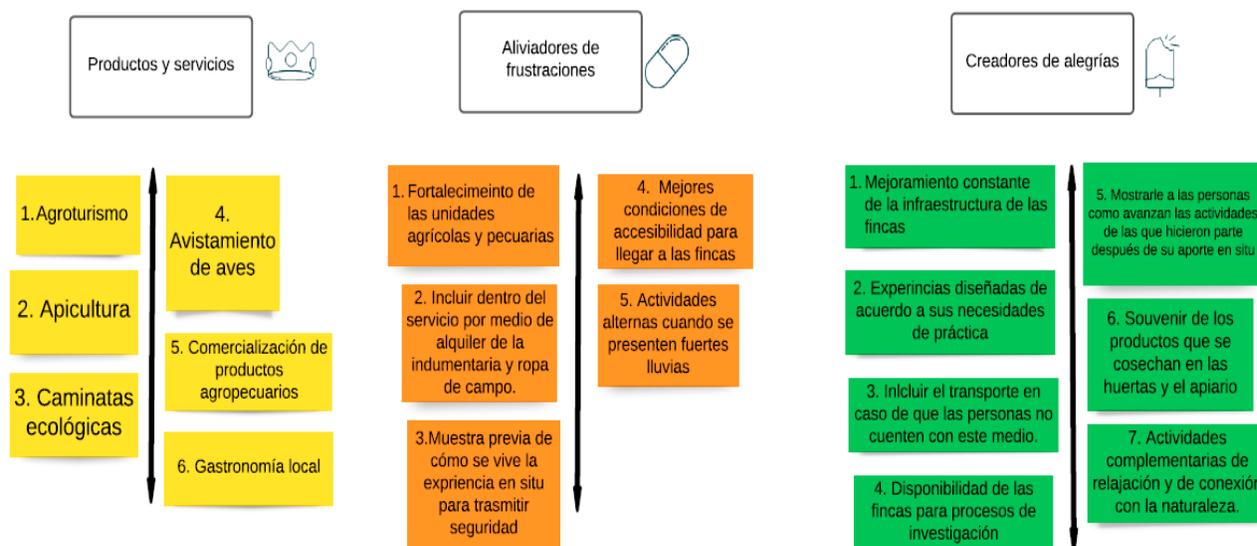


Fuente: creación propia

De igual manera, esto facilitó la identificación de las actividades que son importantes para que los servicios que presta ASOPROAM proporcionen el valor que hará que el segmento de clientes viva una experiencia que desee repetir y la recomiende a otras personas.

- **Clasificación:** para la clasificación expuesta en la ilustración 6, se tomó los productos y servicios que generan aliviadores de frustraciones y que son creadores de alegrías; obteniendo una respuesta que se ajusta a lo que el segmento de clientes de ASOPROAM requiere.

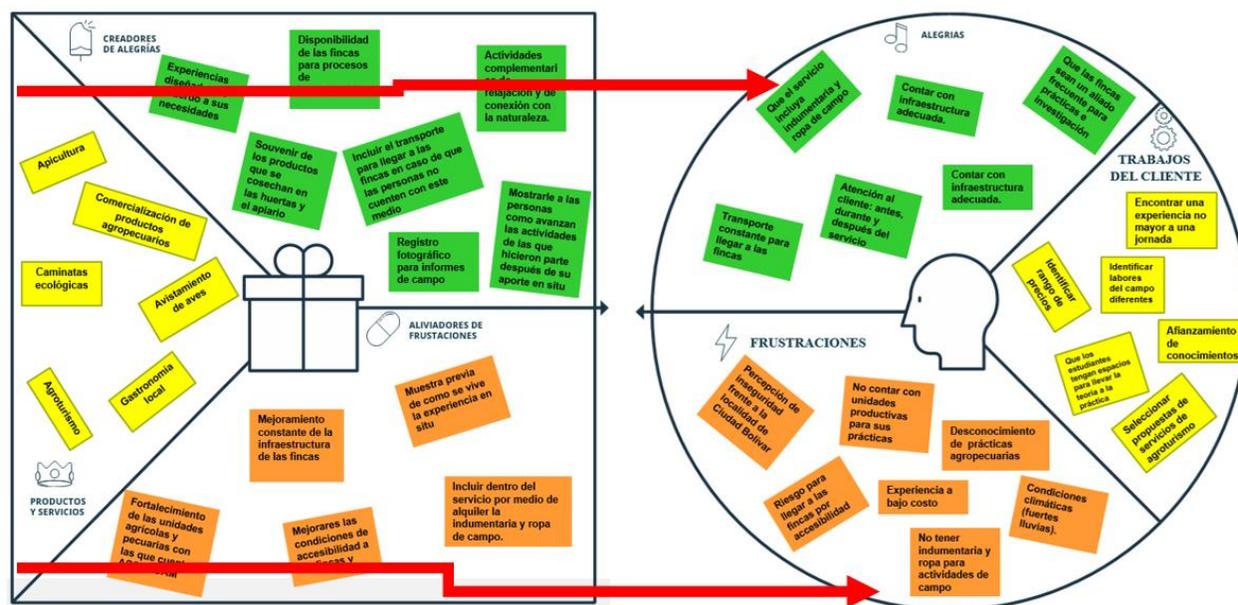
*Ilustración 6. Clasificación de servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías*



*Fuente: creación propia*

**4.2.1.3. Encaje:** para lograr el encaje problema-solución, que se halla en la ilustración 7, fue fundamental tener en cuenta que los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Por esto, se tomaron las alegrías que desde nuestro criterio les importan más. Del mismo modo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. De ahí que, se seleccionaron las frustraciones más importantes y las que no se habían abordado lo suficiente.

Ilustración 7. Encaje Problema-Solución



Fuente: creación propia

Siendo un encaje que se ajusta al Encaje Sobre Papel, propuesto por Osterwalder, Pigneur, & Smith, (2015), esto porque en la tabla 5 se puede observar de manera más precisa, los problemas que presentan los clientes y la propuesta de valor que se ha diseñado para su solución; lo que, a su vez, es un resultado que se deja en el presente documento, para que la asociación en actividades posteriores de paso a probar, validar y ejecutar la propuesta de valor que se construyó de manera conjunta.

Tabla 5. Sobre el Papel (problema-solución)

Servicios	Trabajos importantes	Frustraciones extremas	Aliviadores de frustraciones	Creación de alegrías esenciales
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agroturismo</li> <li>2. Apicultura</li> <li>3. Caminatas ecológicas</li> <li>4. Avistamiento de aves</li> </ol>	Que los estudiantes tengan espacios para llevar la teoría a la práctica	No contar con unidades productivas para sus prácticas	Fortalecimiento de las unidades agrícolas y pecuarias con las que cuenta ASOPROAM	Diseño de experiencia de campo de acuerdo a las

5. Gastronomía Local	Encontrar una experiencia no mayor a un día	No tener indumentaria y ropa para las actividades de campo	Incluir en el servicio, bajo la modalidad de alquiler las herramientas y ropa de campo	necesidades de práctica  Mostrar a las personas como avanzan las actividades de las que hicieron parte después de su aporte en situ.
	Servicios que permitan vivir una a las personas una experiencia diferente a la vida citadina	Desconocimiento de las prácticas agropecuarias	Muestra previa de cómo se vive la experiencia en situ para transmitir seguridad e introducción a las actividades de campo.	Disponibilidad de las fincas para procesos de investigación.
		Percepción de inseguridad frente a la localidad de Ciudad Bolívar		Registro fotográfico de la experiencia para informes de campo.
		No encontrar transporte constante para llegar a las fincas	Incluir el transporte en caso de que las personas no cuenten con este medio.	Souvenir de los productos que se cosechan en las huertas y el apiario.
		Riesgos para llegar a las fincas por accesibilidad	Mejores condiciones de accesibilidad para llegar a las fincas	Actividades complementarias de relajación y de conexión con la naturaleza.

*Fuente: creación propia*

Con el encaje se dio por terminado el bloque del diligenciamiento del lienzo y el diseño de la propuesta de valor, que son compendios fundamentales para abordar los módulos del lienzo de modelo de negocio.

#### **4.2.2. Lienzo Modelo de negocio**

Se diligenciaron los nueve módulos que componen el lienzo CANVAS, dando como resultado la información descrita en la ilustración 8; producto de la revisión previa de documentos, la observación directa en campo, la información que proporcionaron los miembros de ASOPROAM mediante un taller virtual y el análisis profesional por parte de la autora.

Estos módulos se desarrollan a mayor profundidad, con la intención de dar a conocer todos los elementos que integran el modelo de negocio, que contó con total aceptación por parte de la representante legal y el secretario de la asociación.

Ilustración 8. Lienzo CANVAS

<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <p><b>Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Distrital de Turismo</li> <li>• Secretaría de Desarrollo Económico</li> <li>• Alcaldía local de ciudad Bolívar</li> <li>• Jardín Botánico de Bogotá</li> <li>• Parque Mirachuelo Ecoambiental</li> <li>• Ruta de Informadores de los Andes</li> <li>• Centros de formación/universidades (Universidad del Cauca, Universidad Pedagógica, Universidad del Externado, Universidad UNIMINUTO)</li> <li>• Secretaría Distrital de Integración Social</li> </ul> <p><b>Joint ventures:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Corpocrystal</li> <li>• MUTAR</li> </ul> <p><b>Relaciones cliente-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asograng</li> <li>• APITRÓPICO</li> <li>• UNICORN</li> <li>• Distribuidora Córdoba</li> <li>• Empresas Agropecuarias Locales</li> <li>• Jardín de las abejas, Comapiz, Apiarios el Pinal</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p><b>Transversales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de las fincas</li> <li>• Señalización al interior y exterior de las fincas.</li> <li>• Comercialización de los servicios turísticos</li> </ul> <p><b>Actividades por específicas por cada finca</b></p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p><i>“Conoce la Magia del Campo sin Salir de Bogotá”</i>, una experiencia que permite vivir en situ diferentes procesos de la cultura campesina, mediante actividades de producción limpia y sostenible; encaminados a preservar el planeta y los seres que lo habitan, procesos agroecológicos que están dispuestos y abiertos a la investigación y fortalecimiento de los mismos. Para ello, ASOPROAM cuenta con los siguientes servicios: Agroturismo, Apicultura, Avistamiento de aves, Caminatas ecológicas, Comercialización de productos agropecuarios y Gastronomía local.</p>	<p><b>Relaciones con el Cliente</b> </p> <p>Relación directa a través de los diferentes canales, mediante un proceso de comunicación constante (especialmente en la postventa).</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colegios</li> <li>• Universidades</li> <li>• Adultos Mayores</li> <li>• Adultos Mayores</li> <li>• Grupos empresariales</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Estructura de costos por servicios tanto de las actividades transversales como de las actividades identificadas por cada finca</p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de paquetes turísticos contando con 2 establecidos y los que se diseñan de acuerdo a las necesidades del cliente.</li> <li>• Venta de productos derivados de la colmena (miel, polen y propóleo).</li> <li>• Servicio de restaurante desayuno, refrigerio y almuerzo</li> </ul>		

Fuente: creación propia

**4.2.2.2. Segmento de mercado:** es el resultado que se obtuvo del análisis técnico de la información que proporcionó la ficha de caracterización de demanda y el trabajo realizado en el diseño de la propuesta de valor, trayendo a contexto que el segmento de clientes seleccionado para la Asociación de Productores Ambientales y Rurales, ASOPROAM, es de carácter institucional diversificado, que residen en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, entre los 14 y 60 años y más, que tiene ocupaciones de tipo estudiantil, empresarial y de descanso, su nivel socioeconómico es medio, medio/alto. Siendo usuarios medio, que prefieren pasadías grupales y son entusiastas, con gran expectativa de una experiencia de contacto con el campo, que se segmentaron de la siguiente forma:

- **Colegios:** del distrito capital que cuenten con básica secundaria, específicamente va dirigido a grados de octavo a once, así mismo se consideran los colegios que se encuentren vinculados al programa de Colegios Amigos del Turismo del Viceministerio de Turismo.
- **Universidades:** del distrito Capital que oferten las carreras de ingeniería agropecuaria, ingeniería agrícola, ingeniería ambiental, ingeniería forestal, Biología, Zootecnia, entre otras carreras, que requieran experiencias en temas agrícolas y pecuarios, gestión ambiental desde una experiencia turística. Proporcionado los escenarios para prácticas, reforzamiento de conocimientos e investigación.
- **Adultos mayores:** centros de reposo públicos y privados, programas de adultos mayores o de tercera edad liderados por la alcaldía mayor de Bogotá. A los cuales se les puede prestar los servicios como forma de esparcimiento y estimulación.

- **Grupos empresariales:** dentro de las empresas existe un manejo del talento humano, que aborda el bienestar social y se encarga de ejecutar acciones integradas que ayudan a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional, donde ASOPROAM a través de sus servicios puede aportar a este bienestar.

**4.2.2.3. Propuesta de Valor:** Para ASOPROAM, su propuesta de valor tomando los insumos obtenidos de taller Diseñando la Propuesta de Valor, se resumen en “*Conoce la Magia del Campo sin Salir de Bogotá*”, una experiencia que permite vivir in situ diferentes procesos de la cultura campesina, mediante actividades de producción limpia y sostenible; encaminados a preservar el planeta y los seres que lo habitan, procesos agroecológicos que están dispuestos y abiertos a la investigación y fortalecimiento de los mismos. Para dar respuesta a su propuesta de valor, ASOPROAM cuenta con los siguientes servicios:

- **Agroturismo:** una experiencia de aprendizaje mediante el contacto y la práctica en cultivos ancestrales de raíces nativas, cultivos regeneracionales, plantas aromáticas, lombricultivo y compostaje; prácticas que se han logrado rescatar y conservar en las fincas de ASOPROAM.
- **Apicultura:** un encuentro con la cultura de las abejas, donde se puede conocer su hábitat, y comprender su importancia para el planeta y la salud humana.
- **Avistamiento de aves:** un escenario natural para los amantes y aficionados en la observación de aves, con más de 45 especies registradas, que se pueden avistar en diferentes temporadas del año.
- **Caminatas ecológicas:** recorridos por los senderos, Ancestral y Agua Bendita, en el ecosistema de bosque Altoandino, las aguas cristalinas del río Tunjuelo y visita a la Represa la Regadera.

- **Comercialización de productos agropecuarios:** productos 100% naturales, cultivados bajo procesos naturales (hortalizas, raíces nativas, miel, polen, propóleo y cera de abejas).
- **Gastronomía local:** El buen sabor de la ruralidad Bogotana, platos típicos preparados por manos campesinas directamente a la mesa.

Esta propuesta de valor ASOPROAM, está dirigida a los clientes identificados, la cual a través de sus servicios se ajusta a sus necesidades, diseñando a partir de estos una experiencia interactiva y de construcción con quienes desean conocer la magia del campo sin salir de Bogotá. Contando con elementos de valor agregado que alivian sus frustraciones y les generan alegrías como se mostró en el proceso de encaje.

**4.2.2.4. Canales:** los canales que se registran para ASOPROAM se listan en la tabla 6, los cuales se distinguieron entre canales directos e indirectos y las fases que los integran como. Para los cuales se redactó de manera conjunta, con la representante legal, el secretario y autora de este trabajo, la información para dar a conocer los productos y servicios de ASPROAM, la cual reposa en la página <https://eltunjuelo.com/>, información que describe quién es ASOPROAM, los servicios que presta, registro fotográfico e información complementaria. Esto con el objetivo de que esta información se actualice en todos, para que se transmita el mismo mensaje.

Tabla 6. Canales que utiliza ASOPROAM

Tipos de canal			Fases del Canal				
			1.Información	2.Evaluación	3.Compra	4.Entrega	5.Posventa
<b>PROPIOS</b>	<b>DIRECTOS</b>	<b>Redes sociales (Facebook e Instagram)</b>  <b>@asoproam</b>	Se describe quién es ASOPROAM, los servicios que presta, registro fotográfico de las experiencias, noticias y acontecimientos importantes de ASOPROAM e información complementaria en torno al turismo.	Para la evaluación se diseñó un cuestionario de Google, que se compartirá por los canales digitales definidos y así mismo se seguirá manteniendo un formulario impreso. Estas dos formas se aplicarán cuando se termine la prestación del servicio.	Los clientes pueden comprar los productos y servicios comunicándose a través del chatbot de la página web, el chat de WhatsApp, Facebook e Instagram y efectuar el pago a través de las cuentas habilitadas de Bancolombia, Nequi y Daviplata	La entrega de la propuesta de valor empieza desde que el cliente se comunica para recibir mayor información de los servicios, cuando vive la experiencia en situ y termina cuando el cliente responde el cuestionario de evaluación.	El servicio de posventa que se ofrece, es a través de redes sociales, donde se muestra como el aporte en las actividades agrícolas y pecuarias de los clientes ayuda a crecer a ASPROAM y también contacto con el cliente vía telefónica, después de 5 días de haber
		<b>Vía Teléfono celular (llamadas y chat de WhatsApp).</b>	Se utiliza para brindar respuesta a las dudas que tiene el cliente y que no las resuelve con la información que se encuentra en las redes sociales.				
		<b>Chatbot (página web)</b>	Esta función de chat con robot permite brindar respuestas automáticas a las entradas o consultas hechas por el cliente a través de una interfaz específica para tal fin.				
		<b>Visitas personalizadas</b>	Al ser un segmento institucional se opta por visitar las instituciones para dar a conocer los servicios.				
<b>EXTERNOS</b>	<b>INDIRECTOS</b>	<b>IDT Instituto Distrital de Turismo</b>	Conecta a ASOPROAM a través de sus estrategias con grupos que requieren de experiencias como las que brinda ASOPROAM				
		<b>Ferias locales de emprendimiento (agro y turismo)</b>	ASOPROAM participa en los espacios de ferias que abre El Instituto Distrital de Turismo y la Secretaría de Desarrollo Económico de ciudad Bolívar, a través de convocatorias, allí se dan a conocer los servicios de				

		ASOPROAM, se establece relaciones con clientes, posibles aliados y es un espacio importante para la venta de los productos de la colmena.				prestado el servicio.
		<b>Voz a Voz (Personas que ya vivieron la experiencia: profesores y estudiantes de colegios y universidades, adultos mayores, habitantes de la comunidad.</b>	Es una información que sucede de forma espontánea y autónoma al compartir cómo vivió su experiencia en ASOPROAM			
	<b>Enlaces</b>	<a href="https://www.facebook.com/asoproam">https://www.facebook.com/asoproam</a> <a href="https://www.instagram.com/asoproam/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D">https://www.instagram.com/asoproam/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D</a> <a href="https://eltunjuelo.com/">https://eltunjuelo.com/</a> <a href="https://forms.gle/bcWDrWot9Tar2JZ59">https://forms.gle/bcWDrWot9Tar2JZ59</a>				

*Fuente: diligenciado con base a la tabla propuesta en el libro Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur.*

En estos canales, los socios desde su experiencia consideran que el canal que les ha generado mejores beneficios, es el Voz a Voz, siendo un canal externo, que no demanda un esfuerzo económico y es un buen indicador sobre lo que causa la experiencia. En lo que compete a las redes sociales, se reconoce la importancia de gestionar una estrategia de marketing en redes sociales, ya que dentro de la asociación no existe un manejo constante de este canal y es uno de los que más demanda actualmente. Para la página web, se requiere un posicionamiento, promoción y actualización frecuente

**4.2.2.5. Relaciones con los Clientes:** la relación con los clientes que se han definido para ASOPROAM es una **relación directa**, que se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con el secretario de la asociación a través de los diferentes canales, quien dentro de sus funciones se encarga de la atención al cliente, ayudando durante el proceso de venta y postventa, quién se comunicará telefónicamente con el cliente después de brindar los servicios. Del mismo modo se definió que ASOPROAM para la captación de clientes, visitará personalmente a las diferentes instituciones para dar a conocer la oferta de sus servicios.

Para la fidelización de clientes, ASOPROAM se enfocará en la producción de contenido que se publicará en su página web y redes sociales, donde se propone que los protagonistas sean clientes que ya hayan vivido la experiencia, quienes podrán ver el progreso que se va dando en los espacios de las fincas después de su aporte in situ y, por último, para la estimulación de ventas, se tendrá tarifas especiales para grupos de personas y así mismo, esto se aplicará en fechas conmemorativas.

**4.2.2.6. Fuentes de Ingreso:** se identificaron 4 principales fuentes de ingresos, que se describen en seguida:

- **Venta de paquetes turísticos:** la asociación dentro de su funcionamiento ha decidido que los paquetes se diseñen de acuerdo con la necesidad y la cotización que requiera el cliente. Sin embargo, en la tabla 7 se describe una propuesta de dos posibles paquetes turísticos que integra el servicio de agroturismo, el servicio de apicultura, y caminatas ecológicas; considerando que son los servicios que actualmente se encuentran más desarrollados en ASOPROAM.

**Tabla 7. Paquetes turísticos: “La magia del campo sin salir de Bogotá”**

<p>A continuación, se presenta las actividades a desarrollar en cada una de las fincas que integra la asociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La experiencia de la finca que elija tiene un precio de <b>65.000</b> por persona</li> <li>✓ Si el visitante requiere de actividades combinadas para visitar las dos fincas (favor solicitarlo con anticipación y su precio varía de acuerdo con lo que elija).</li> </ul>	
<b>1. Paquete-Finca Agua Bendita</b>	<b>2. Paquete Finca San Luis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida e inducción a la experiencia.</li> <li>• Charla de manejo bovino, ovino, y avícola criollo en el aula ambiental y muestra de experiencia del proyecto Checua.</li> <li>• Recorrido por el sendero Agua Bendita.</li> <li>• Visita a los espacios donde habitan los animales (vacas, ovejas y gallinas)</li> <li>• Visita a huerta orgánica, explicación de agroecología, manejo integrado de residuos sólidos, cultivos de invernadero, manejo abonos de orgánicos, y cultura del agua (si el visitante lo requiere puede realizar dichas actividades en situ).</li> <li>• Visita a la cuenca del río Tunjuelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida e inducción a la experiencia.</li> <li>• Charla de apicultura en el aula ambiental.</li> <li>• Recorrido por el sendero Ancestral.</li> <li>• Ingreso al apiario (debe firmar exención de responsabilidad)</li> <li>• Visita a huerta orgánica, explicación de agroecología, manejo integrado de residuos sólidos, manejo de abonos orgánicos, y cultura del agua (si el visitante lo requiere puede realizar dichas actividades en situ).</li> <li>• Actividad de adopción y siembra de árboles de especies nativas (1 árbol por grupo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita al embalse de la regadera (para efectos de esta visita debe hacerse la solicitud con 15 días de anticipación a la visita)</li> </ul>	
<b>NIVEL DE DIFICULTAD DE ACCESO A LAS FINCAS</b>	
<b>San Luis Granja Ecoturística, Terapéutica y Ambiental</b>	<b>Bajo</b>
<b>Finca Agua Bendita</b>	<b>Moderado</b>
<b>Incluye:</b>	Entrada y actividades a la finca que elija, aromática de bienvenida, guía profesional, interpretador local para el desarrollo de las actividades, póliza de seguro, paramédico y souvenir (miel, polen o productos que se encuentren en cosecha).

<b>No incluye:</b>	Alimentación, transporte y alquiler de ropa de campo (botas y overol)
<b>Recomendaciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo posible traer botas con suela de buen agarre, sombrilla o impermeable.</li> <li>• Bloqueador solar</li> <li>• Hidratación</li> </ul>

*Fuente: creación propia*

En la tabla 8, se encuentra el precio de venta que deberá pagar el cliente por el paquete que elija. Para establecer este precio de venta, se tomó como referencia a un grupo de 20 personas, y a partir de esto se determinaron los costos de producción que implica la prestación del servicio.

**Tabla 8 Costos de producción Paquete Turístico.**

<b>Cálculos en base a grupo de 20 personas</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Costo total</b>	<b>Costo x persona (costo total/20)</b>
Ingreso por persona	10000	10000
Póliza por persona	5000	10000
Zonas pecuarias	200000	10000
Guía profesional	120000	6000
Interprete local	80000	4000
Paramédico	120000	6000
Costo de producción		<b>46000</b>
<b>Precio de venta (20% de margen de utilidad) sin ingreso al apiario</b>		<b>57500</b>
<b>Nota:</b> Si la zona pecuaria a visitar implica ingreso al apiario, por norma se debe contar con un paramédico que garantice la seguridad de los visitantes, que implica un costo adicional, así:		
Paramédico	120000	6000
Costo de producción		<b>52000</b>
<b>Precio de venta (20% de margen de utilidad) con ingreso al apiario</b>		<b>65.000</b>

*Fuente: creación propia*

- **Venta de productos derivados de la colmena:** estos productos son miel, polen y propóleo, para los cuales el secretario de la asociación a partir de su experiencia y el asesoramiento técnico que ha recibido, ha definido un precio de venta, que es proporcional al gramaje, como se observa a continuación:

**Tabla 9 Precio de venta Productos Derivados de la Colmena**

Productos derivados de la colmena		
Producto	Presentación	Precio de Venta
Miel	600 g.	40.000
	300 g.	20.000
	150 g.	10.000
Polen	300 g.	40.000
	150 g.	20.000
	75 g.	10.000
Propóleo	300 g.	25.000
	150 g.	15.000

*Fuente: creación propia con base a información compartida por Luis Ramírez*

- **Servicio de restaurante:** para es esta fuente de ingresos se estructuró la tabla 10, que se divide entre el desayuno, refrigerio y almuerzo, contando con dos opciones por cada uno.

**Tabla 10. Opciones-Servicio de Restaurante**

Opciones	Desayuno	Refrigerio	Almuerzo
1	Porción de fruta + Chocolate o agua de panela + Almojábana +porción de queso.	Chocolate o agua de panela + Almojábana +porción de queso + bocadillo.	Trucha + porción de arroz + ensalada + papa + jugo +postre. Dfr43b
<b>Precio</b>	<b>10.000</b>	<b>8.000</b>	<b>30.000</b>
2	Caldo de costilla + Chocolate o agua de panela + Almojábana +porción de queso.	Jugo de fruta en cosecha de la zona + mantecada + bocadillo.	Sancocho de gallina + porción de arroz + aguacate + jugo + postre.
<b>Precio</b>	<b>12.000</b>	<b>8.000</b>	<b>30.000</b>

*Fuente: creación Propia*

- **Alquiler de elementos de campo:** se establece esta fuente de ingresos con la intención de solventar las necesidades que pueda tener el cliente al momento de vivir la experiencia, en caso se no portar con ciertos elementos de campo, estos para el cliente tienen un costo específico, como se indica en la tabla 11.

*Tabla 11. Precios de alquiler de elementos de campo*

<b>Elemento de campo</b>	<b>Precio de alquiler x persona</b>
Botas	5000
Overol	5000
Aislantes	5000
Camping	5000

*Fuente: creación propia*

El mecanismo de fijación de los precios para los paquetes turísticos y el servicio de restaurante se realizó según las características del producto, es decir, el precio depende de la cantidad de servicios o productos que el cliente desee incluir en su experiencia. Para los productos de la colmena y el alquiler de elementos de campo es una lista de precios fija, que se estableció con la representante legal y el secretario de la asociación.

**4.2.2.7. Recursos clave:** para este modelo de negocio se identificaron, recursos físicos, humanos, y económicos:

- **Físicos:** de acuerdo a la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos ya descritos, se identificó que es importante contar con los recursos físicos relacionados en la tabla 12, allí se distinguen los recursos físicos con los que cuenta ASOPROAM y, por ende, los que necesita adquirir para aportar al desarrollo de su modelo de negocio.

Tabla 12. Recursos Físicos

Recursos físicos	Con los que cuenta ASOPROAM	Los que requiere ASOPROAM
<i>Instalaciones</i>	Estructura de compostaje, y lombricultivo.	Se requiere de corrales de pastoreo para vacas, ovejas y gallinas en la finca Agua Bendita.
		Sala de beneficio para productos apícolas en la finca San Luis
		Infraestructura para el sendero Agua Bendita, el sendero Ancestral y el sendero El Tibar
<i>Indumentaria de campo</i>	Overoles para ingresar al apiario	Azadón
		Rastrillos
		Ahoyadores
		Machetes
		Guadaña
		Carretillas
		Botas, overoles de trabajo en campo, guantes, campings, carpas impermeables.
<i>Equipos</i>	Cámara fotográfica	Planta de energía solar
	Binoculares para avistamiento de aves	
	Computador	
	Impresora	
<i>Materiales</i>	Guías de aves	Brochure comercial
		Señalética dentro y fuera de las fincas
		Madera
		Materiales de construcción
		Material vegetal para las huertas
<i>Otros</i>		Lombrices de pie de cría
		Microorganismos eficientes

Fuente: creación propia.

- **Humanos:** los recursos humanos que se justifican en la tabla 13, se consideran vitales para la asociación, pues de llegar a contar con estos será posible que el modelo de negocios entre en funcionamiento.

Tabla 13. Recursos Humanos

Recurso humano	Justificación
<i>Trabajadores de campo con experiencia en actividades agrícolas y pecuarias.</i>	Para llevar a cabo la propuesta de valor es importante contar con mano de obra para fortalecer y hacer mantenimiento a las unidades agrícolas y pecuarias con las que cuenta ASOPROAM
<i>Arquitecto y maestro de Obra. (convocatoria de fortalecimiento de infraestructura)</i>	ASOPROAM requiere de un arquitecto que lidere el proceso de diseño para la reconstrucción de infraestructura e instalaciones agrícolas y pecuarias (marraneras, invernaderos, corrales), que actualmente se encuentran en estado de deterioro. Una vez se tenga el diseño será necesario contar con un maestro de obra que efectúe la reconstrucción.
<i>Profesional en turismo con conocimiento en comunicación, marketing digital y producto turístico</i>	Para lograr la misión y visión de ASOPROAM, será importante contar con un profesional en turismo o afines, que acompañe la implementación del modelo de negocio y la aplicación de la formulación estratégica que se entregan a la asociación como resultados de la práctica profesional.
<i>Interpretador local</i>	Cada una de las fincas cuenta con interpretador local, lo cual es fundamental para llevar a cabo la experiencia a través de los servicios, ya que a través de la guianza interpretativa, es el encargado de activar un conjunto de sensaciones y emociones en el turista.
<i>Paramédico</i>	Cuenta con este recurso humano que se contrata cuando los clientes integran el servicio de apicultura, por el riesgo que implica visitar el apiario y estar en contacto directo con las abejas. Solo se contrata cuando se requiere del servicio de visita al apiario, no hace parte de la planta de ASOPROAM, lo cual les evita costos de contratación constante.
<i>Manipuladora local de alimentos</i>	Este recurso se contrata cuando el cliente integra a su experiencia el servicio de gastronomía y se paga a las cocineras locales por día trabajado.
<i>Contador</i>	La actividad económica de ASOPROAM implica diferentes acciones y obligaciones contables, para esto se cuenta con un contador cuando se requiere, no se cuenta de manera permanente con su servicio. Aunque contar con el apoyo contable más adelante será importante que se haga de manera constante para el desarrollo de las estrategias financieras.

*Fuente: creación propia*

Es importante mencionar que tanto el paramédico, la manipuladora de alimentos y el contador se contratan sólo cuando el servicio lo requiere, lo que significa que es un costo variable

al no hacer parte de la planta de ASOPROAM; siendo esta una característica relevante de su modelo de negocios que ahorra costos para su funcionamiento.

- **Económicos:** los recursos que se explican en la tabla 14, son los que se consideran relevantes para el modelo de negocio.

**Tabla 14. Recursos económicos**

<b>Recursos Económicos</b>	<b>Explicación</b>
<i>Líneas de crédito agropecuarios</i>	Se reconoce la importancia de explorar líneas de crédito para fortalecer los recursos físicos y humanos que contribuyan a la mejora continua y a la implementación del modelo de negocio.
<i>Fondos Convocatorias FONDETUR</i>	Esta es la forma en que la asociación ha adquirido financiamiento para el fortalecimiento turístico en las fincas y se recomienda explorar otros fondos de financiación que se enfatizan en líneas posteriores en el diseño de las estrategias.

*Fuente: creación propia*

**4.2.2.8. Actividades Clave:** Dentro de las actividades que hacen parte del modelo de negocio de ASOPROAM, se distinguen 2 importantes grupos:

**Actividades Transversales:**

- **Mantenimiento de las fincas:** para poder prestar los servicios al cliente es esencial realizar un mantenimiento de las fincas, dónde las actividades principales es reconocer las áreas de cada finca, identificar las adecuaciones, materiales y herramientas que se requieren, y por último hacer las adecuaciones.

Esta es una actividad que se debe realizar periódicamente en las fincas, proporcionalmente a lo que vaya surgiendo en las diferentes áreas.

Para esta actividad, estando en campo se hizo un pilotaje que contó con el apoyo del programa “Parceros por Bogotá” de la Secretaría Distrital de Integración Social, que busca incentivar las capacidades de las y los jóvenes de Bogotá reduciendo sus índices de vulnerabilidad social. Quienes a cambio de una remuneración económica que les brinda la Alcaldía Mayor de Bogotá, prestan apoyo a labores sociales con entidades distritales y se convierten en agentes comunitarios de prevención en su comunidad.

En ASOPROAM se contó con un promedio de 11 jóvenes para cada finca, por un periodo de 10 días. A quienes se los distribuyó por grupos para cada una de las áreas. Donde previamente a su llegada, fue necesario se realizar con cada propietario un reconocimiento de las áreas de cada una de las fincas, con quienes se enlistaron las actividades transversales y los materiales que como asociación se requería para que los jóvenes entraran en acción.

*Imagen 8. Reconocimiento de Áreas-Finca San Luis*



*Chaves, MF. (2022). Registro trabajo de Campo [JPEG]. Finca San Luis*



Los jóvenes en la finca Agua Bendita apoyaron pintando el aula ambiental, siembra de plantas ornamentales, limpieza del apiario y con el mantenimiento de un tramo de la entrada que conduce a la finca.

**Imagen 11.** *Pintura del Aula Ambiental*



*Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo Parceros por Bogotá [JPEG]. Finca Agua Bendita*

**Imagen 12.** *Siembra de plantas ornamentales*



*Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo "Parceros por Bogotá" [JPEG]. Agua Bendita*

*Imagen 13. Adecuación de Caminos*



Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo “Parceros por Bogotá” [JPEG]. Agua Bendita

En la finca San Luis, apoyaron en las labores de recolección de material vegetal, limpieza del camino que conduce al aula ambiental y mantenimiento de la huerta orgánica.

*Imagen 14. Recolección de Material Vegetal*



Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo “Parceros por Bogotá” [JPEG]. Finca San Luis

*Imagen 15. Adecuación de Caminos*



Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo “Parceros por Bogotá” [JPEG]. Finca San Luis

*Imagen 16. Mantenimiento de huerta orgánica*



Chaves, MF. (2022). Registro del apoyo “Parceros por Bogotá” [JPEG]. Finca San Luis

Siendo un apoyo que aportó significativamente en los procesos de mantenimiento de ASOPROAM, por lo que como retribución al trabajo que los jóvenes brindaron; desde la asociación se generó un certificado de voluntariado (ver ilustración 8) que avala la importancia de su apoyo y las horas que desempeñaron en las diferentes labores agropecuarias:

*Ilustración 9. Certificado de Voluntariado*



*Fuente; creación propia*

Por otra parte, esta experiencia permite considerar la opción de contar con voluntarios dentro de la asociación, que contribuyan a realizar labores que muchas veces por falta de tiempo de los propietarios de las fincas no se realizan de manera constante. Esto se propone en la medida que se cuente con fuentes que generen confianza sobre las personas que se recibirán en las fincas, y que garanticen cierta seguridad.

- **Señalización al interior y exterior de las fincas:** para esta actividad se requiere identificar los puntos de señalización, definición de los tipos de señalización, y descripción de las narrativas que de acuerdo con el tipo de señalización que se requiera. En lo correspondiente a la señalización que va por fuera de las fincas, es importante mencionar que la asociación cuenta con un proceso de acompañamiento por parte del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, con quien se realizó un reconocimiento de los puntos estratégicos desde el sector de Mochuelo Alto hasta Santa Bárbara, transcurso en el que se encuentra la Finca San Luis y la finca Agua Bendita. Esta señalización está a la espera de la puesta en marcha del proceso, ya que aún no se ha instaurado en los puntos que se identificaron. Y en lo correspondiente a la señalización interna, se recomienda que cuando se vaya a realizar se tome como base la señalización del IDT para manejar un mismo lenguaje y diseño.
- **Comercialización de los servicios turísticos:** la elaboración de un plan de marketing que aborde la comercialización de los servicios a través de los canales que se han identificado para ASOPROAM. Esta elaboración se consideró en el desarrollo del tercer objetivo, al integrarse en el diseño de las estrategias, que se desarrolla en líneas posteriores.

**Actividades por Finca:** al realizar el reconocimiento de las áreas en campo, también se enlistaron las actividades específicas que implican cada uno de los servicios con los que cuenta la asociación y, por ende, las que se deben hacer en cada finca dependiendo de estos servicios. Proceso que muestra en la tabla 15, y que a la par, permitió conocer otras actividades transversales que se adhieren a las anteriores.

*Tabla 15. Actividades por Finca*

Servicios	Actividades finca Agua Bendita	Actividades finca San Luis	Actividades transversales
Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del invernadero.</li> <li>• Selección de lo que se cultivará en el invernadero.</li> <li>• Construcción de corrales para aves y ganado ovino y bovino.</li> <li>• Adecuación de lombricultivo y compostaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de la huerta.</li> <li>• Siembra de cereales ancestrales y raíces nativas</li> <li>• Adecuación de lombricultivo y compostaje.</li> <li>• Adecuación de espacio para reciclaje.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apicultura</li> </ul>		<p><b>*Preproducción:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siembra de aromáticas nativas y florales para el bienestar de las abejas.</li> <li>2. Mantenimiento del apiario y material apícola (cajas, colmenas, alimentadores).</li> <li>3. Adecuación de sala de beneficio.</li> <li>4. Compra de insumos para</li> </ol>	

		alimentación de las colmenas.	
<b>Avistamiento de aves</b>	Realización de inventario de aves	Actualización de inventario de aves	Efectuar el diseño de la experiencia de aviturismo.
<b>Caminatas ecológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitación del sendero Agua Bendita</li> <li>• Marcación, ampliación y adecuación desde dónde inicia, hasta donde termina el sendero.</li> <li>• Selección de áreas para instalar señalética en el trayecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y ampliación de trayecto del Sendero Ancestral.</li> <li>• Selección de áreas para instalar señalética en el trayecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar un permiso constante para el acceso a la Represa la Regadera.</li> </ul>
<b>Comercialización de productos agropecuarios</b>		<b>Producción y posproducción de miel y polen:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de visitas de monitoreo, alimentación de las abejas y recolección de miel y polen.</li> </ol>	

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Limpieza, deshidratación del polen, y tamizaje.</li> <li>3. Desoperculación, centrifugado, filtrado.</li> <li>4. Empaque de polen y miel.</li> <li>5. Comercialización en ferias locales y a través de redes sociales.</li> </ol>	
<b>Gastronomía Local</b>	Realizar una investigación sobre la recuperación de la gastronomía local para diversificar la oferta actual con la que cuenta este servicio y que a futuro sea un producto recurrente.		

*Fuente: creación propia*

**4.2.2.9. Asociaciones Clave:** para ASOPROAM, se distinguen los siguientes 3 tipos de asociaciones

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

- **Instituto Distrital de Turismo:** principal fuente de formación de talento humano y financiación de proyectos turísticos a través de convocatorias de FONDETUR.

- **Secretaría de Desarrollo Económico de la alcaldía local de Ciudad Bolívar:** financiación de proyectos agropecuarios, capacitación y acompañamiento técnico en campo, por medio de la Unidad Local de Asistencia Técnica Agropecuaria (ULATA)
- **Jardín Botánico de Bogotá:** capacitación en terapia de bosque.
- **Parque Mirachuelo Ecoambiental:** dedicado a los servicios de Ecoturismo y agroturismo en la Ruralidad de Bogotá.
- **Ruta de informadores de los andes:** transferencia de conocimiento.
- **Centros de formación:** Universidad Pedagógica, Universidad UNIMINUTO, Universidad del Cauca, Universidad del EXTERNADO, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y colegios del distrito capital.
- **Secretaría Distrital de Integración Social:** servicio integral de bienestar y cuidado para personas mayores.

2. Joint ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios:

- **Fundación Corpocrystal:** alianza de proyectos turísticos y ambientales
- **MUTAR:** empresa de servicios ambientales y ecoturísticos en distrito capital y la región, dedicados al senderismo, al avistamiento de aves y el ciclomontañismo.

3. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

- **ASOGRANG:** Asociación sin ánimo de lucro, ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá, dedicada al cultivo, producción y venta de alimentos orgánicos, preservación y venta de semillas criollas, nativas y ancestrales.
- **APITRÓPICO:** empresa aliada a la que se le vende polen al por mayor.
- **UNICORN:** empresa proveedora de empaques de vidrio.
- **Distribuidora Córdoba:** proveedora de Empaques de vidrio
- **Empresas agropecuarias Locales:** insumos agropecuarios.

- **Jardín de las abejas, Comapiz, Apiarios El Pinal:** materiales e insumos apícolas
- **Supermercado El Porvenir:** Insumos para la preparación de alimentos
- **Hernán Carrero (piscicultor de la zona):** Proveedor de trucha

**4.2.2.10. Estructura de Costes:** siendo este el último módulo del CANVAS, se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocios para ASOPROAM. Mencionado que para realizar la estructura de costos de un modelo de negocios es importante contar con la suficiente información que tienen las organizaciones de los diferentes costos y gastos que se generan al interior de estas para su funcionamiento y la prestación de sus servicios. En este sentido, en ASOPROAM se cuenta con un registro contable que es llevado a cabo por la revisora fiscal y es una información que sólo se maneja al interior de quienes hacen parte de la asociación y se mantiene bajo reserva. Razones por las cuales, se decidió hacer una estructura de costos para las actividades transversales y para las actividades de cada finca, a partir de los servicios y necesidades que presentan. Este costeo se realizó basándose en precios del mercado. Dando como resultado la estructura presente en la tabla 16, que muestra un costeo de las actividades transversales.

**Tabla 16 Costos Actividades Transversales.**

<b>Costo de Actividades transversales</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tipo de unidades</b>	<b>No. De Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Mantenimiento de las fincas	Trabajador de campo	Jornales	20	50.000	1.000.000
	MP pala redonda mango cuadrada	Cantidad	4	61.900	247.600
	Azadón forjado HERRAGRO	Cantidad	4	42.000	168.000
	Rastrillo 14 dientes 1.2mm/madera	Cantidad	4	40.900	163.600

	Pala Cava Hoyos Paladraga	Cantidad	4	49.550	198.200
	Machete 3 can niquelado 14 pulgadas	Cantidad	4	29.900	119.600
	Guadaña Alterman A gasolina 2T, Eje Rígido, 43 Cc, Xbc43	Cantidad	1	739.963	739.963
	Carretilla Modelo C/R481	Cantidad	4	199.900	799.600
	Brocha para pintar de 2 1/2 Pulgada Cerda Natural	Cantidad	8	6.100	48.800
	Brocha para pintar de 4 pulgadas, cerda natural	Cantidad	4	16.900	67.600
	Vinilo Tipo 1 color amarillo	Cuñete	2	70.950	141.900
	Vinilo Tipo 1 color café	Cuñete	2	70.950	141.900
<b>Costo Total de la actividad</b>					<b>3.836.763</b>
Señalización al interior y exterior de las fincas	Profesional en turismo	día	30	89.286	2.678.571
Comercialización de los servicios turísticos	Plan	Cantidad	1	2.250.000	2.250.000
Diseño de la experiencia de aviturismo	Experiencia diseñada	Cantidad	1	2.000.000	2.000.000
<b>Costo total de actividades transversales</b>					<b>10.765.334</b>

*Fuente 1 Creación propia.*

Como se puede evidenciar se identificaron 4 actividades transversales que implican un costo de \$ 10.765.334, de los cuales, a través de, la estrategia de voluntariado que se planteó para la actividad del mantenimiento de las fincas, de llegar a implementarse un programa que permita contar con este apoyo de manera constante, la asociación se podría ahorrar \$ 1.000.000

aproximadamente, que es lo que implicará en costos cada vez que está actividad sea necesaria realizarla.

Por consiguiente, se costearon las actividades específicas por finca. Los costos Descritos en la tabla 17, corresponden a la finca Agua Bendita, donde se calcula que se necesitan alrededor de \$12.164.435, distribuidos según el costo que implica cada actividad.

**Tabla 17. Costos Actividades Finca Agua Bendita.**

<b>Finca Agua Bendita</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tipo de unidades</b>	<b>No. De Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Mantenimiento del invernadero.	Trabajador de campo	Jornales	3	50.000	150.000
Selección de lo que se cultivará en el invernadero.	Técnico de campo	Horas	4	10.417	41.667
Construcción de corrales para aves y ganado ovino y bovino.	Contrato por obra	Obra	1	2.500.000	2.500.000
Adecuación de lombricultivo y compostaje	Trabajador de campo	Jornales	2	50.000	100.000
<b>Costos totales servicio de agroturismo</b>					<b>2.641.667</b>
Realización de inventario de aves	Biólogo	día	60	150.000	9.000.000
<b>Costos Totales servicio de aviturismo</b>					<b>9.000.000</b>
Delimitación del sendero Agua Bendita	Profesional en turismo	Horas	10	11.161	111.607
Marcación, ampliación y adecuación desde dónde inicia, hasta donde termina el sendero.	Trabajador de campo	Jornales	8	50.000	400.000
Selección de áreas para instalar señalética en el trayecto.	Profesional en turismo	Horas	1	11.161	11.161

<b>Costos totales caminatas ecológicas</b>	<b>522.768</b>
<b>COSTOS TOTALES FINCA AGUA BENDITA</b>	<b>12.164.435</b>

*Fuente 2 Creación propia.*

De los cuales \$2.641.667 corresponden al servicio de agroturismo, \$2.641.667 al servicio de aviturismo y \$522.768 al servicio de caminatas ecológicas.

Y los costos presentes en la tabla 18, le competen a la finca San Luis, que registra un total en costos de \$ 10.141.901.

**Tabla 18 Costos Actividades Finca San Luis.**

<b>Finca San Luis</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tipo de unidades</b>	<b>No. De Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Mantenimiento de la huerta.	Trabajador de campo	Jornales	1	50.000	50.000
Siembra de cereales ancestrales y raíces nativas	Trabajador de campo	Jornales	1	50.000	50.000
Adecuación de lombricultivo y compostaje.	Trabajador de campo	Jornales	2	50.000	100.000
Adecuación de espacio para reciclaje.	Trabajador de campo	Jornales	1	50.000	50.000
<b>Costo total del servicio de agroturismo</b>					<b>250.000</b>
Siembra de aromáticas nativas y florales para el bienestar de las abejas.	Trabajador de campo	Jornales	1	50.000	50.000
Mantenimiento del apiario y material apícola (cajas, colmenas, alimentadores)	Técnico en apicultura	horas	8	10.222	81.776
Adecuación de sala de beneficio	Maestro de Obra	Obra	1	4.000.000	4.000.000
Compra de insumos para alimentación de las colmenas	Azúcar para Jarabe	Bultos	3	236.900	710.700
<b>Costo total del servicio de apicultura</b>					<b>4.842.476</b>
Actualización de inventario de aves	Biólogo	día	30	150.000	4.500.000
<b>Costo total del servicio de aviturismo</b>					<b>4.500.000</b>

Mantenimiento y ampliación de trayecto del Sendero Ancestral.	Trabajador de campo	Jornales	4	50.000	200.000
Selección de áreas para instalar señalética en el trayecto.	Profesional en turismo	Horas	2	11.161	22.321
<b>Costo total del servicio de caminatas ecológicas</b>					<b>222.321</b>
Realización de visitas de monitoreo, alimentación de las abejas y recolección de miel y polen.	Técnico en apicultura	Horas	8	10.222	81.776
Limpieza, deshidratación del polen, y tamizaje.	Técnico en apicultura	Horas	8	10.222	81.776
Desoperculación, centrifugado, filtrado.	Técnico en apicultura	Horas	8	10.222	81.776
Empaque de polen y miel.	Técnico en apicultura	Horas	8	10.222	81.776
Comercialización en ferias locales y a través de redes sociales	Técnico en apicultura	Horas/semana	8	10.222	81.776
<b>Costo total de comercialización de productos agropecuarios</b>					<b>327.104</b>
<b>COSTOS TOTALES FINCA SAN LUIS</b>					<b>10.141.901</b>

*Fuente 3 Creación propia*

Donde el servicio de agroturismo demanda un costo de \$ 250.000, el servicio de apicultura siendo el que más costos representa con \$4.842.476, el aviturismo con \$4.500.000, caminatas ecológicas con \$ 222.321 y comercialización de productos agropecuarios con \$327.104.

Teniendo la explicación anterior, se da por terminado con el segundo objetivo ya que, gracias a la aplicación del lienzo CANVAS y los diferentes talleres trabajados de manera conjunta, se logró proponer un modelo de negocio que incluye la actividad agroturística como una Línea de Negocio para la Asociación ASOPROAM.

Del cual, es pertinente mencionar, que la propuesta de valor que se construyó, es un insumo que se deja planteado, para que desde la asociación de paso a probarla, validarla y ejecutarla. Y del mismo modo, con el lienzo CANVAS, que implica acciones sustanciales para su

funcionamiento, entre ellos, el mantenimiento de las fincas; proceso que amerita inmediatez, que al igual que otras actividades demanda gran cantidad de mano de obra; la cual, está sobrevalorada en la zona y no existen trabajadores de campo disponibles porque ya poseen contratación directa con las fincas cercanas.

Frente a lo cual, estando en campo se propuso, la posibilidad de obtener apoyo de mano de obra bajo la modalidad de voluntariado. Una opción que actualmente ha venido tomando relevancia en diferentes campos, especialmente en ámbitos rurales, donde por lo general viajeros optan por brindar apoyo en diferentes labores a cambio de hospedaje y alimentación. Posibilidad que en primera instancia fue avalada por la asociación para abrir el voluntariado en La Finca San Luis. Por lo tanto, en el anexo 6 se encuentra la descripción realizada, las condiciones, y el diseño de un formulario de ingreso que se compartió a través de las redes sociales de la asociación y páginas que ofertan voluntariados, lo cual tuvo una respuesta rápida de parte de personas que estaban dispuestas a ser voluntarias de ASOPROAM, no obstante, la asociación por decisión unánime desiste y frena el proceso; por los riesgos que implica recibir personas que son desconocidas en sus fincas. Sin embargo, gracias al apoyo que se recibió por el programa de Parceros por Bogotá que se explicó en líneas anteriores; la opción de contar con voluntarios dentro de la asociación para la realización de las diferentes actividades, se considera que se puede integrar en la medida que se cuente con fuentes que generen confianza sobre las personas que podrían llegar a las fincas, es decir, que provengan de lugares o instituciones que den cierta garantía.

Del mismo modo, la construcción del lienzo permitió identificar la importancia que tienen las asociaciones clave con las que cuenta ASOPROAM, donde es trascendental retomar y fortalecer el relacionamiento para definir acuerdos que generen beneficios entre las partes.

En lo relacionado a los canales se encuentra la necesidad de que estos tengan un manejo constante y actualizado y de contacto con el público objetivo, razón por la cual se sugiere el diseño e implemento de un plan de marketing, que se puede gestionar a mediante una práctica profesional de un estudiante universitario, recomendación que se integra más adelante en el diseño de las estrategias.

Para las actividades clave, se definieron las actividades transversales para llevar a cabo el modelo de negocios y, por ende, se establecieron las actividades que debe asumir cada una de las fincas para la prestación de los servicios que pueden brindar conforme a las características que

poseen, que, aunque sean actividades por fincas, se recomienda que como asociación se trabaje de manera conjunta para poderlas efectuar de una manera efectiva.

Finalmente, se establecieron los costos por servicios, tomando como referente precios del mercado, los cuales se costearon para dar inicio al modelo de negocio y que serán la base para costear los elementos que vayan surgiendo en la ejecución del mismo.

Siendo todo lo anterior el pase para continuar con el último objetivo que se basa en proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación ASOPROAM, que abordará elementos que se identificaron en el presente capítulo.

### **4.3. Estrategias para el Fortalecimiento de la Actividad Agroturística de la Asociación ASOPROAM.**

Junto con el diagnóstico y el diseño del modelo de negocio se procedió a proponer estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación ASOPROAM, aplicando la metodología de pensamiento estratégico. Para lograr este objetivo se tomó como insumo la matriz DOFA, el análisis PESTEL y los resultados de los objetivos anteriores; los cuales aportaron en la definición de los ámbitos, las áreas y las variables que hacen parte de los resultados del presente objetivo. Para esto hubo un proceso de evaluación, que se llevó a cabo con la participación del secretario de la asociación, a través de, sesiones virtuales, que permitieron definir los elementos que están directamente relacionadas con la asociación y las que tienen un gran impacto en su desarrollo, logrando así, obtener los siguientes resultados:

#### ***4.3.1. Matriz de Evaluación de Factores externos MEFE***

Para obtener la matriz MEFE, diligenciada en el anexo 7-Hoja No.2, se tomó la información que arrojó el análisis PESTEL, para definir a partir de los factores externos: los ámbitos, el porcentaje de su importancia y las variables a ponderar, proceso que se justifica en la tabla 19. Estas variables pasaron por una evaluación, esto con el objetivo de analizar de una manera detallada los aspectos externos que permitieron la creación de estrategias, para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas con las que actualmente cuenta la asociación.

**Tabla 19. Explicación de las variables externas matriz MEFE**

Ámbito	Variable Analizada y ponderación	Justificación
Político / Gubernamental 15%	Estrategia de Gobierno Pacto por un turismo en armonía con la vida 2%	Propone la incentivación de la asociatividad, la acción comunitaria y la solidaridad para democratizar un turismo que esté plenamente comprometido con el ambiente y la cultura local. Siendo el turismo uno de los mayores generadores de bienestar económico y social local.
	Proceso de Paz en Colombia 1%	En la capital colombiana conciben el turismo rural como una alternativa económica para cientos de familias campesinas; como una herramienta que exalta la labor de la mujer en la ruralidad; como un instrumento de paz que vincula a la población en el marco del posconflicto; y como un elemento que permite conservar, generar conciencia y cuidar cada escenario natural.
	Construcción colectiva de la mesa local de Turismo de Ciudad Bolívar 3%	Está es una iniciativa liderada por la alcaldía de Ciudad Bolívar que cuenta con el apoyo y asesoramiento del Instituto Distrital de Turismo, la cual se encuentra en fase de diseño, donde los autores de la cadena de valor están participando activamente en dicho proceso.
	Política pública de turismo del distrito de Bogotá (en proceso) 3%	Propone 5 objetivos estratégicos para que el turismo sea uno de los sectores que beneficie el desarrollo económico de Bogotá, turismo propio de una capital de conocimiento, socialmente enriquecedor, sostenible, creativo y dinámica, donde resalta la importancia de promover que todos los visitantes tanto residentes como turistas, acudan a los sitios turísticos, accedan a información y los servicios que ofrece la ciudad, dónde habrá un grande beneficio para los prestadores de servicios.
	Política de Turismo de Naturaleza 2%	Esta política dentro sus objetivos tiene propiciar el diseño y desarrollo de productos turísticos de naturaleza innovadores de acuerdo con las vocaciones de cada región, donde se ubica al agroturismo dentro del Turismo Rural.
	Política de Turismo Sostenible Unidos por Naturaleza 2%	Esta política contiene el programa de Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles que a través del proyecto Gestión del riesgo para el turismo sostenible, el cual dentro de sus acciones contempla el implementar proyectos pilotos de adaptación de la oferta turística al cambio climático, con énfasis en destinos y atractivos turísticos ubicados en ecosistemas de alta montaña, páramos, entre otros.

	Política pública de la ruralidad del Distrito Capital 2%	Contempla lineamientos para orientar la acción de la administración distrital en relación con el Distrito Capital dirigidos a la integración urbano rural y regional, mediante el desarrollo de proyectos y acciones que mejoren el abastecimiento de alimentos para Bogotá y la región, y que eleven la calidad de vida de la población campesina, productora de alimentos. Gracias a esta política existen programas de formación y acompañamiento técnico y productivo para fortalecer la actividad económica rural, los programas activos son: Bogotá Rural, Ciudadanía Alimentaria, Fortalecimiento de Actores y circuitos comerciales exclusivos.
Económico 13%	Alta Inflación en países latinoamericanos  Devaluación de la Tasa Representativa del mercado (TRM) 2%	Para el caso de Colombia este hecho ha generado una de las devaluaciones del peso colombiano en lo que data la historia. Siendo una oportunidad para los turistas extranjeros, ya que, dependiendo de las monedas de su país de origen, es un buen momento para visitar el país, porque el cambio les genera grandes beneficios. Lo que a la par, ocasiona que el turismo interno se reactive, pues a los turistas colombianos ir a realizar turismo fuera del país les sale más costoso. Dónde esto puede ser una gran oportunidad para ASOPROAM.
	Alza de precios en insumos de exportación 2%	El aumento de los precios internacionales de los alimentos y las materias primas sobre los ingresos netos agrícolas y la seguridad alimentaria en Colombia trae efectos en la economía tanto de los productores como de los consumidores al interior del país.
	Alza en los precios de alimentos 2%	Durante todo 2022, el costo de vida se ha visto afectado principalmente por el precio inestable de los alimentos y bebidas, este rubro acumula una subida de 27,08% entre enero y noviembre, lo cual afecta directamente la canasta familiar y los diferentes negocios o empresas que dependen de los alimentos.
	Alza en las tasas de interés 2%	Esto trae desventajas en la forma de costos más altos para los préstamos a los consumidores, lo cual para los pequeños empresarios no es tan rentable porque van a tener que acceder créditos más costosos para la obtención de capital.
	Crecimiento del Producto Interno Bruto 2%	Aunque es un crecimiento lento, esto indica que, si continúa el este ascenso, en el país habrá un mayor consumo y una mayor capacidad de adquisición de las personas, lo que conlleva a tener una dinámica económica que trae beneficios para los diferentes sectores, entre ellos el agropecuario y turístico.
	Disminución de la Tasa de desempleo 1%	Genera una dinámica diferente dentro de los grupos sociales ya que el disminuir la tasa de desempleo, puede aportar a la mejora de las condiciones socioeconómicas de los hogares colombianos.

Social / Cultural 15%	Crecimiento de la población en Bogotá 3%	Este crecimiento implica una extensión territorial que requiere recursos tanto físicos, económicos y ambientales, que conlleva a la afectación de los ecosistemas.
	Tendencia de consumo de alimentos saludables (agroecología) 2%	Los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta. Esta tendencia está cada vez más presente en los consumidores a la hora de alimentarse, ya que prefieren alimentos que vengan de producción limpia y sostenible, el consumidor encuentra satisfacción al saber que mientras se alimenta le está haciendo bien a su cuerpo y que, por ende, le está aportando al planeta. Lo que hace que los viajeros prefieran en los destinos la alimentación local. Sin embargo, estas tendencias en los sectores rurales requieren de una concientización sobre su importancia, ya que no se considera tan importante para el autoconsumo, pero sí para la comercialización.
	Para el 42% de los visitantes extranjeros en Bogotá su motivo de viaje es por turismo 2%	Este es un dato muy importante, porque si bien, la ciudad capital es el principal epicentro de llegada para conectar con las diferentes regiones, registra un número de llegadas bastante extenso, sin embargo, este 42% es significativo porque desde el Aeropuerto Internacional el Dorado se ha hecho una depuración caracterizada para poder adquirirlo desde la mirada turística, lo que permite inferir un crecimiento positivo en el turismo capitalino y los diferentes elementos que lo componen.
	Tendencias del mercado internacional de negocios verdes 3%	A nivel nacional e internacional, se vienen generando nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores, que cada vez exigen productos y negocios más sostenibles y de triple impacto. Esta tendencia de consumo genera oportunidades para el desarrollo de diferentes tipos de negocios verdes, donde están inmersos los negocios del sector agrícola, turismo de naturaleza y construcción sostenible, entre otros.
	Envejecimiento de la población en el mundo 1%	Esta es una tendencia que se desliga por distintos cambios y fenómenos sociales que atraviesan las generaciones actuales, lo cual, si se lo toma desde el punto de vista del mercado, es una población que presenta una oportunidad para la prestación de servicios turísticos experienciales para adultos mayores. Pero también es importante tomarlo desde la mirada rural, donde los campos se están quedando solos, porque la población juvenil migra a las ciudades y los pocos adultos que residen son mayores y se va reduciendo el trabajo y la labor en la tierra.

	Condiciones actuales de urbanización y calidad de vida en la zona rural de Bogotá. 2%	La urbanización es un fenómeno que va ligado al crecimiento poblacional que genera una extensión urbana que está permeando la zona rural de Bogotá; esta urbanización se da tanto de forma legal, como informal; lo que genera afectación en los pobladores de las zonas, pues ello implica extensión hacia áreas ecosistémicas poniendo en riesgo la flora y fauna que cohabitan en estos. Así mismo incrementa el costo de vida y, por ende, disminuye su calidad.
	Turismo rural como una alternativa económica para las familias campesinas de Bogotá. 2%	La capital permite conocer lugares que preservan su valor patrimonial, natural y tradicional. Aproximadamente el 70% de la extensión de la ciudad (cerca de 122.000 hectáreas) corresponden a territorio rural; una cifra que expone su mayor herencia: la cultura campesina, lo cual ha llevado a que Desde el Instituto Distrital de Turismo se acompañe y promueva el turismo rural, contando actualmente con 16 experiencias que hacen parte de la estrategia “Bogotá, un destino rural” que acompañó mediante formación, asistencia técnica y financiamiento a quienes hacen parte del portafolio.
Tecnológico 15%	Políticas de los países de América Latina en Inversión en I+D+i 2%	Las actividades de investigación de la región comienzan a centrarse en la ciencia de la sostenibilidad. Los científicos de América Latina publican al menos 2.5 veces más de lo esperable a nivel mundial, en temas de: agroecología, enfermedades tropicales transmisibles, conocimientos tradicionales, ayuda a los pequeños productores de alimentos, uso sostenible de los ecosistemas terrestres, el estado de la biodiversidad terrestre y la gestión sostenible de la pesca y la acuicultura.
	Fortalecimiento de la investigación, la ciencia y la tecnología en el nuevo gobierno. 2%	El programa del actual gobierno menciona que fortalecerá la investigación, la ciencia y la tecnología, fomentará el desarrollo de programas de formación técnica, tecnológica, profesional y posgradual orientados a transición energética, generando capacidades para asumir las oportunidades laborales que brindará dicha transición.
	Estrategias del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027) 3%	Contempla un modelo de asistencia técnica y capacitación, un estimativo de su monto que parta de la meta de tener un servicio universal a dos millones de productores en diez años, que le dé el servicio a cada agricultor durante tres años, incorpore al servicio 200.000 agricultores y considere tres alternativas de modelos para prestar el servicio.  Una de las estrategias es poner en marcha un programa de I+D+i para la agricultura familiar, donde una de sus líneas de acción es poner en

	<p>marcha una línea de investigación y desarrollo tecnológico para generar conocimiento sobre nuevas prácticas de agricultura sostenible (agroecología). Así mismo, otra estrategia es poner en marcha proyectos que permitan mejorar el seguimiento y la comprensión de la variabilidad y el cambio climático y producir soluciones tecnológicas para la adaptación y la mitigación de sus efectos.</p>
<p>Turismo y transformación digital para las agencias de viajes de Bogotá 3%</p>	<p>La extensión de la convocatoria Turismo y Transformación Digital para Agencias de Viajes realizada por el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá consistió en seleccionar y entregar a 26 agencias de viajes y turismo de Bogotá, un estímulo para la implementación de estrategias digitales que les permitan generar ventajas competitivas para la reactivación y sostenibilidad del sector. Quienes fueron beneficiarios de esta convocatoria se les otorgaron las siguientes herramientas digitales: <i>Página Web, Licencia Google Workspace, Entrenamiento Digital en (Página Web, Licencia Google Workspace y Marketing Digital), Suscripción a CRM Hubstarter, Desarrollo e implementación de un Chat Bot y Entrenamiento digital en uso de CRM y Chatbot. De lo cual ASOPROAM fue beneficiario en el presente año.</i></p>
<p>Estrategia de inclusión social digital por parte del MinTIC. 2%</p>	<p>Dentro de esta estrategia se encuentra la ejecución de proyectos de acceso comunitario a internet, para garantizar las condiciones para la universalización del acceso a internet en zonas rurales.</p>
<p>Existencia de sistema de gestión turística Instituto Distrital de Turismo, circuito corto de comercialización 3%</p>	<p>Desde el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá se maneja un sistema de gestión Turística dónde se dan a conocer los productos turísticos con los que cuenta el distrito, para lo cual cuenta con portafolios que se trabajan en conjunto con los actores involucrados y los prestadores de servicios turísticos, una de sus principales sistemas es la plataforma Plan Bogotá donde se puede encontrar diversas ofertas de planes turísticos, estadías, eventos, parques de diversiones, ofertas gastronómicas a los mejores precios, turismo rural entre otros. Siendo un canal que permite que los PST publiquen sus experiencias turísticas, para que los turistas armen su plan y se contacten directamente con los PST.</p>

Ecológicos/ Ambientales 16%	<p>Avance y contribución por parte del IDT a los objetivos de desarrollo sostenible 2%</p>	<p>Con el desarrollo del turismo rural en la capital, avanzan y contribuyen en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 5 igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 12 Producción y consumo responsable y 15 Vida de ecosistemas terrestres. Pues desde este turismo las comunidades rurales están realizando actividades de agroecología, reciclaje, protección del suelo, producción limpia y recuperación de técnicas responsables. Dentro de esto hacen parte 33 mujeres, siendo un gran indicador.</p>
	<p>Impactos ambientales de la infraestructura turística 2%</p>	<p>Aunque se ha reconocido que la implementación de prácticas de construcción y diseño sostenible para la infraestructura turística puede cumplir un papel fundamental en la protección de la biodiversidad y sus ecosistemas, e incluso en la mitigación de la huella ambiental del sector y en la adaptación al cambio climático, en Colombia aún no se han planteado criterios técnicos de sostenibilidad para las edificaciones turísticas (Mincomercio).</p>
	<p>Cambio climático, aumento en la temperatura media en el Distrito Capital. 1%</p>	<p>El Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático dio a conocer las afectaciones y dimensiones de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático para Bogotá, entre los que se encuentra el hábitat humano, recurso hídrico, biodiversidad y servicios ecosistémicos, infraestructura, salud y la seguridad alimentaria; como estos se ven afectados por la variación de temperatura, que comprende tanto largas temporadas de sequía como de lluvia, siendo dos extremos que deben establecer programas de disminución de riesgos. En el caso de las altas temporadas de lluvia esto frena la calidad en la prestación de los servicios turísticos, por ejemplo, para ASOPROAM hay una gran afectación porque no se puede ingresar al apiario cuando está lloviendo.</p>
	<p>Expansión de la frontera agrícola y monocultivos en la zona rural de Bogotá 3%</p>	<p>Esto acaba con los ecosistemas, ocasiona un alto porcentaje de sobre laboreo del suelo, acabando con las capas fundamentales y sus microorganismos y mal manejo de agrotóxicos que afecta la vida de la flora y fauna de la ruralidad (gran pérdida de abejas).</p>
	<p>Funcionamiento del relleno sanitario 2%</p>	<p>La presencia de este relleno genera afectación al recurso hídrico (rio Tunjuelo), afectación al recurso aire (malos olores, generación de vectores, material particulado y ruido), afectación al recurso suelo (generación de lixiviados). Además de los anteriores impactos es importante indicar el gran impacto social que este relleno tiene debido a su proximidad de la población. Este se encuentra ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar, veredas Mochuelo Alto y Bajo. Debido a los malos olores y proliferación de vectores, se han generado graves</p>

		efectos en la salud de las personas en especial en lo relacionado con enfermedades respiratorias.
	Plan Nacional de negocios verdes/Construcción de edificaciones e infraestructura sostenibles, agrosistemas sostenibles, turismo sostenible). 3%	Propone el desarrollo de una plataforma adecuada de instrumentos, incentivos, coordinación y articulación institucional orientada al crecimiento económico, la generación de empleo y la conservación del capital natural de Colombia.
	Indicadores ambientales el estado y la calidad del ambiente de Bogotá Del Observatorio Ambiental de Bogotá 3%	Aunque existe una información que proviene del Observatorio Ambiental de Bogotá, donde se muestra la influencia que tienen las diferentes actividades que inciden en el ambiente, por parte de la asociación se ve como una amenaza, ya que esta información no muestra la verdadera contaminación que diferentes actividades causan al ambiente, actividades que se encuentran operando legalmente, entre ellos el relleno sanitario por citar un ejemplo.
Legislativo 12%	Legislación bajo la cual opera la actividad turística en Colombia. 3%	Aquí se reconoce que la asociación cuenta con registro nacional de turismo actualizado, conoce la ley 300, la ley 1101, la ley 1558 y la ley 2068; leyes bajo las cuales se rige la actividad turística.
	Facilitación en los trámites y procesos para operar legalmente en el sector turismo en Colombia 2%	Los procesos para operar legalmente en Colombia en el ámbito turístico cuentan con portales digitales a través de los cuales se pueden realizar diferentes trámites y en el caso de que requieran presencialidad, la cercanía al centro de la ciudad de Bogotá es una gran ventaja.
	Formación gratuita en cuanto a legislación turística en Colombia (SENA) 1%	Dentro de la oferta virtual de cursos cortos en la plataforma virtual de Sofia Plus, se encuentra disponible el curso de legislación turística al cual pueden acceder en todas las épocas del año.

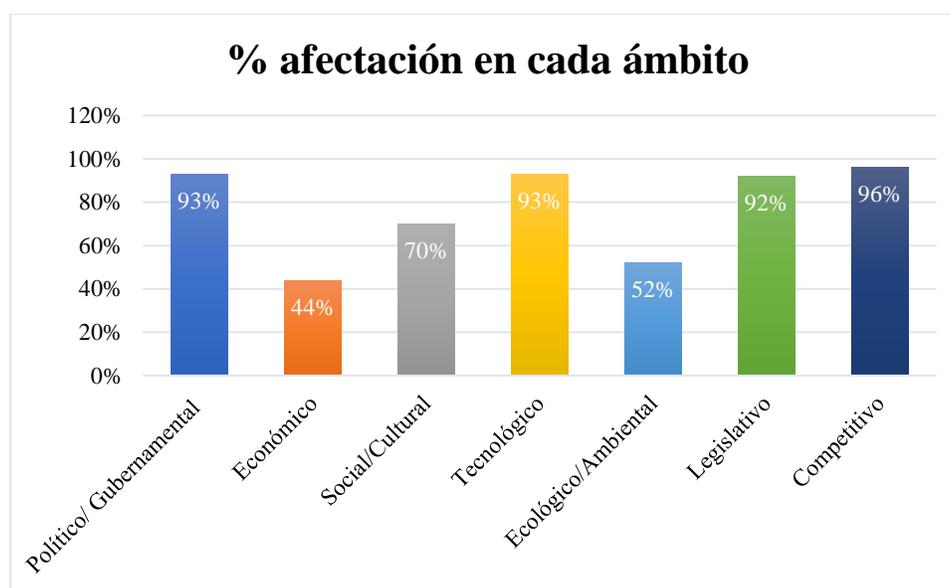
	Regulación de la actividad del agroturismo en Colombia Ley 2239 del 8 de julio de 2022. 3%	Tiene por objeto impulsar y regular la actividad de agroturismo en Colombia, con la finalidad de brindar una alternativa de desarrollo diferente al sector agropecuario, y al mismo tiempo, revalorizar la agricultura. Bajo la cual se podrán acceder a diferentes beneficios de formación y financiación.
	Ley 2069 de 2020 por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia 3%	Tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.
Competitivo 14%	Acompañamiento técnico agrícola y pecuario por parte de la secretaría de desarrollo económico de Ciudad Bolívar. 4%	Acompañamiento técnico, agrícola y pecuario por parte de la secretaría distrital de desarrollo económico y la alcaldía local de Ciudad Bolívar (ULATA) especialmente en la actividad de apicultura.
	Formación y capacitación en turismo por parte de Instituto Distrital de Turismo 4%	El acompañamiento técnico que brinda el IDT es una de los mayores apoyos que recibe la asociación, ya que este apoyo es de forma constante y a través de convocatorias han logrado obtener diferentes beneficios económicos.
	Asesoramiento profesional brindado por estudiantes de Turismo bajo la modalidad de práctica o investigación 4%	Desde la universidad del Cauca bajo la modalidad de práctica actualmente cuenta con el apoyo de una estudiante del programa de turismo de la Universidad del Cauca que bajo la modalidad de práctica está realizando la estructuración del modelo de negocios.
	Tendencia en producción agrícola	La producción agrícola al interior de los territorios rurales actualmente está tomando relevancia, ya que es urgente reactivar la producción autónoma, para disminuir la dependencia de otras economías externas.

autónoma en Colombia 2%
-------------------------------

*Fuente: creación propia*

Los resultados que se obtuvo al diligenciar la matriz MEFE se concentran en la gráfica 1, que muestra el porcentaje de afectación de los ámbitos externos en la asociación.

**Gráfica 1. Porcentaje de afectación en cada ámbito**



*Fuente: creación propia*

Esta gráfica indica que estratégicamente los entornos favorables para ASOPROAM, son: el ámbito competitivo con un 96%, que se debe aprovechar para el fortalecimiento mediante estrategias afines a lo que este entorno está brindando; el entorno político/gubernamental con un 93%, que con las políticas y estrategias que se están abordando tanto a nivel país, como en el distrito de Bogotá, generan beneficios para el sector turismo; impulsando a los diferentes actores que integran la cadena de valor y, el entorno tecnológico que también, representa un alto grado de oportunidad, generando acciones que repercuten en la asociación de manera positiva.

Sin embargo, revela que la asociación tiene que enfocarse en el entorno económico, social cultural y el ecológico ambiental. Si bien, estos entornos no representan una amenaza de alto grado, pueden llegar a serlo si no se abordan a tiempo; por lo que es recomendable que estratégicamente se identifiquen acciones que permitan hacer de las variables que integran estos entornos, unos escenarios de oportunidad que le permitan a la asociación crecer y fortalecer las actividades turísticas que realizan.

#### 4.3.2. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

La matriz MEFI, que se encuentra en el anexo 7-hoja No.3, al igual que la matriz de evaluación de factores externos; está conformada por el ámbito, la ponderación, las variables por cada ámbito y su respectiva evaluación para la selección de las variables que se justifican en la tabla 20, las cuales se definieron a partir los factores internos que se abordaron en el análisis DOFA

**Tabla 20 Explicación de variables internas Matriz MEFI**

Área	Variable Analizada	Justificación
Junta directiva 16%	Proceso de toma de decisiones participativa 3%	Esta variable se refiere al nivel de participación que tienen todos los miembros de la asociación en la toma de decisiones que se generen en las diferentes actividades que se llevan a cabo para la prestación de los servicios.
	Comunicación y transmisión de información a los socios 3%	En la asociación la persona que se encuentra en mayor actividad es el secretario por lo que tiene contacto directo con las diferentes entidades con las que tiene relación ASOPROAM, por lo que se evalúa el grado de transmisión de información que hay hacía los demás socios.
	Cumplimiento de los estatutos de la asociación 3%	Normas o reglas de juego que acuerdan los socios de un emprendimiento y que define el funcionamiento general de la empresa, especialmente: define los derechos y obligaciones de los accionistas y cómo se manejan las relaciones entre ellos. Define el funcionamiento del emprendimiento frente a otras personas. Por ejemplo, con el gerente, representantes legales

	<p>Plataforma estratégica de la asociación 4%</p>	<p>Recordando que la plataforma estratégica es la estructura bajo la cual se rige una organización, en ASOPROAM se encontró una plataforma estratégica incompleta y que de acuerdo con las actividades que realiza la organización requiere una actualización.</p>
	<p>La junta directiva tiene incidencia en el desempeño de las áreas de las fincas. 3%</p>	<p>Se considera importante que los miembros de la junta directiva cooperen de manera conjunta en el desempeño de las fincas; aun cuando cada finca cuente con dueños individuales, se resaltan los beneficios del trabajo colaborativo.</p>
Finanzas y control 14%	<p>Existe planeación financiera de acuerdo con la plataforma estratégica. 4%</p>	<p>El contar con una planeación financiera, pues en este se plasman los objetivos financieros que las organizaciones desean obtener, teniendo así un foco para el manejo de sus recursos económicos y las decisiones que se toman frente a estos. Planeación con la que no cuenta la asociación</p>
	<p>Cumplimiento de las obligaciones financieras frente a los entes gubernamentales 2%</p>	<p>La asociación se encuentra al día en cuanto al pago de matrícula mercantil y cuenta con su balance general al día.</p>
	<p>Accesibilidad a la información de la estructura de costos, balances financieros y manejo fiscal de la asociación 3%</p>	<p>Esta accesibilidad es importante que se permita ya que la asociación al contar con el apoyo de asesoría técnica para la estructuración de un plan financiero, por ejemplo, deberá permitir acceder a la información de estructuración de costos y los diferentes movimientos económicos que generan sus actividades, Sin embargo, esto en la actualidad por decisión unánime no es posible.</p>
	<p>Adecuada protección y manejo de inventario de los activos de la empresa 2%</p>	<p>ASOPROAM desde su constitución ha logrado adquirir bienes materiales para la prestación de sus servicios, de los cuales se encuentran registrados bajo un inventario y gozan de un cuidado responsable.</p>
	<p>Adecuado control en el manejo de presupuestos de ingresos, ventas, costos y gastos 3%</p>	<p>Actualmente la asociación no cuenta con la sistematización y manejo de los ingresos, ventas, costos y gastos que generan cada una de las actividades y los respectivos servicios que están prestando.</p>

Mercadeo y ventas 13%	Vigilancias comerciales 2%	Las vigilancias comerciales permiten estar a la par de lo que va surgiendo en el mercado, para identificar nuevas oportunidades de negocio, asegurar la satisfacción del cliente y optimizar la gestión de proveedores. Proceso que en ASOPROAM no se realiza, pero si se reconoce la importancia de implementarlo.
	Manejo de plataformas digitales para la comercialización de los servicios 3%	La comercialización de productos y servicios es hoy en día la mejor forma de vender en el mercado. ASOPROAM, aunque cuenta con cuentas de plataformas como Facebook, Instagram y recientemente con el dominio de su página web; son plataformas que no tienen un constante manejo y no se han explorado al 100% para la comercialización de sus servicios.
	Talento humano capacitado para mercadeo y ventas (capacitación) 2%	El contar con el talento humano capacitado para el proceso de mercadeo y ventas es crucial, para realizar lo que se plantee en el plan financiero.
	Relacionamiento con los canales de distribución, comercialización y ventas 3%	El relacionamiento con los diferentes canales permite establecer estrategias para conseguir los objetivos que se plantean en las organizaciones. ASOPROAM considera que las relaciones que actualmente maneja son las que le ha permitido fortalecer sus servicios.
	Se cuenta con plan de marketing 3%	El atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales a través de la satisfacción de sus deseos y resolución de sus problemas, es una de las importantes tareas implica un buen plan de marketing.
Sostenibilidad 14%	Procesos agroecológicos de producción limpia y sostenibles 4%	La asociación en la prestación de los servicios cuenta con procesos de agroecología y producción limpia que apuntan a la economía circular; que promueve la optimización de recursos, la reducción en el consumo de materias primas y el aprovechamiento de los residuos, reciclándolos o dándoles una nueva vida para convertirlos en nuevos productos que utilizan en las mismas fincas.
	Diversificación productiva - siembra de raíces y cultivos nativos 3%	ASOPROAM viene desarrollando un proceso de recuperación de raíces y cultivos nativos que de acuerdo con las condiciones climáticas se pueden sembrar en las fincas.

	Actividades en las fincas alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible 4%	El apoyar los objetivos del desarrollo sostenible a través de las diferentes acciones que realizan las empresas genera un impacto social, económico y medioambiental aportando valor a la sociedad. ASOPROAM, hace su aporte desde su componente agroecológico mediante procesos de producción limpia y sostenibles.
	Existencia de estudio de capacidad de carga 3%	El contar con un estudio de capacidad de carga implica cumplirlo a cabalidad, siendo un gran aporte a la sostenibilidad de los ecosistemas con los que cuentan las fincas. ASOPROAM cuenta con este estudio, aunque se identifica la importancia de actualizarlo y aplicarlo.
Infraestructura 16%	Infraestructura Turística 4%	La infraestructura turística es fundamental para la prestación de los servicios, ya que estos el contar con ellos aportan en la satisfacción de la experiencia. En el caso de ASOPROAM el transporte para llegar hacia las fincas es uno de los principales obstáculos, ya que no sólo existe una ruta de transporte público para la zona donde están ubicadas las fincas. Del mismo modo las vías que desde las fincas se conectan a la vía principal no se encuentran en buen estado por las condiciones climáticas; esto por citar unas de las principales dificultades de infraestructura que posee la asociación.
	Infraestructura accesible 3%	ASOPROAM desde la finca San Luis está integrando infraestructura accesible para que sus servicios sean accesibles y de esta manera abrirse a otros públicos que demanden este tipo de servicios.
	Mantenimiento de las instalaciones de las fincas 3%	ASOPROAM, cuenta con instalaciones agrícolas y pecuarias para la prestación de los servicios. Estas instalaciones necesitan de un mantenimiento constante para que estén aptos para la prestación de los servicios y de la misma manera para garantizar su conservación.
	Señalización al interior de las fincas 3%	El contar con señalización al interior de las fincas brinda información, orientación y ubicación a los visitantes. Señalización de la que carecen las fincas. Sin embargo, ASOPROAM actualmente hace parte de un proyecto que adelanta el Instituto Distrital de Turismo en la zona, el cual brindará apoyo en señalización.

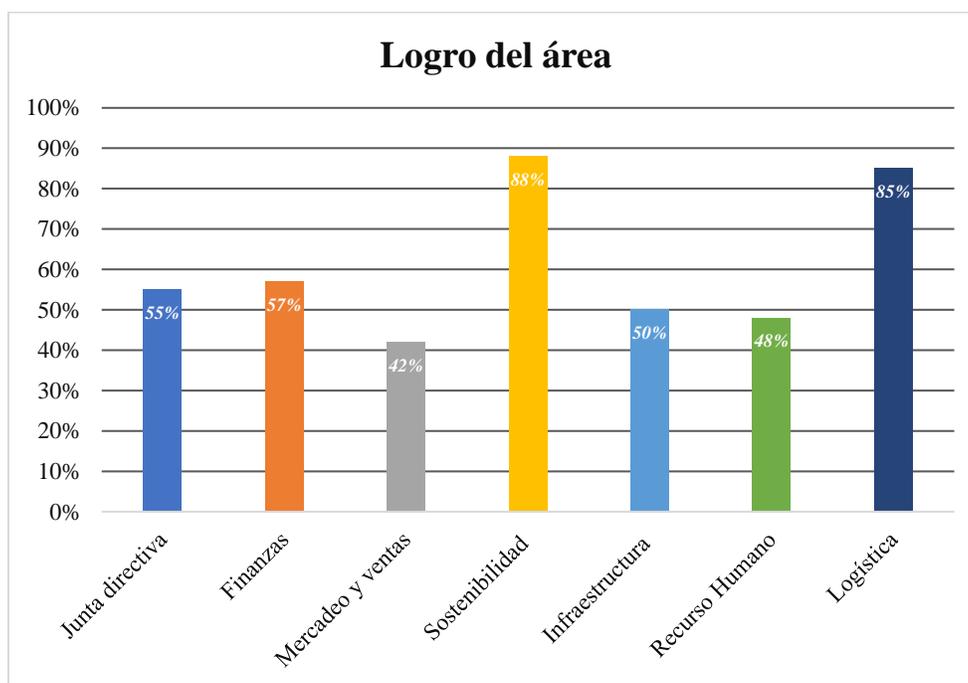
	<p>Infraestructura para actividades agrícolas y pecuarias 3%</p>	<p>Aunque las fincas cuentan con cierta infraestructura agrícola y pecuaria, se identifica que se necesita introducir infraestructura que permita vivir una experiencia más amplia, como por ejemplo en el caso del ganado ovino, aunque se cuenta con especímenes, se ve necesario el introducir infraestructura que le permita a los visitantes un acercamiento con seguridad y que visualmente sea atractivo.</p>
Recursos Humanos 14%	<p>Talento humano para las actividades agrícolas y pecuarias 4%</p>	<p>Las actividades agrícolas y pecuarias para tener productividad necesitan de operación diaria en las fincas, sin embargo, las fincas no cuentan con talento humano que se dedique de manera constante a estas labores.</p>
	<p>Vinculación de talento humano formado en temas turísticos 4%</p>	<p>Aunque cuentan con el apoyo del Instituto Distrital de turismo, se ve la necesidad de contar con el acompañamiento de talento humano capacitado en turismo que esté vinculado de manera constante en la actividad de la asociación ya que el turismo es la actividad principal a la que actualmente le está apostando la asociación y requiere de apoyo turístico para las diferentes estrategias que se deben desarrollar.</p>
	<p>Disposición para integrar sistemas de voluntariado a las fincas 3%</p>	<p>El voluntariado es una forma de ahorrar costos en pago de talento humano, para las diferentes actividades que demanda la asociación. La asociación estudia esta posibilidad para poderlo integrar.</p>
	<p>Capacitación constante de todos los miembros de la asociación 3%</p>	<p>Desde el Instituto Distrital de Turismo y la alcaldía local de Ciudad Bolívar existen mecanismos de capacitación constante a la cual por cuestiones de disponibilidad de tiempo en su mayoría sólo puede asistir el secretario de la asociación.</p>
Logística 13%	<p>Producción propia y a escala de materias primas 5%</p>	<p>Esta es una de las ventajas comparativas que posee ASOPROAM, ya que los miembros de la asociación son los propietarios de las fincas y, por ende, son quienes están vinculados a las actividades agrícolas y pecuarias y son ellos quienes hacen parte de la experiencia al compartir con los visitantes.</p>
	<p>Capacidad de articulación para la generación de</p>	<p>El relacionamiento con las diferentes entidades de las líneas turísticas, agrícolas y pecuarias se encuentran</p>

	proyectos de fortalecimiento para el agroturismo 4%	bien definidas al interior de la asociación y actualmente se encuentra en crecimiento.
	Capacidad de encadenamiento para la comercialización de los productos 4%	Los productos de la colmena que son el principal bien que comercializa ASOPROAM los cuales se comercializan en ferias locales mediante las cuales se conecta con diferentes clientes para que adquieran los productos de la colmena y conozcan los servicios brinda la asociación. Es importante mencionar que esta capacidad se requiere que se integre para la comercialización de los servicios turísticos.

*Fuente: creación propia*

El diligenciar la matriz MEFI, dio lugar a la gráfica 2, que permite conocer las áreas en las que la asociación tiene mayor fortaleza y, por ende, donde presenta sus principales debilidades.

**Gráfica 2. Porcentaje de logro por cada área**



*Fuente: creación propia*

En la gráfica 2 se puede observar que el área de sostenibilidad con 88% de logro, es el área en la que tiene mayor fortaleza, ya que, las acciones que se dan al interior de las fincas son métodos agroecológicos de producción limpia y sostenible, que apuntan a los objetivos de la economía circular; seguida del área de logística con un 85%, que denota una gran capacidad de gestión y articulación para la comercialización los productos derivados de la colmena, mas no para los servicios turísticos que se analiza en el área de mercadeo y ventas con un 42% de logro, siendo el área que requiere de mayor acción, para que se genere una dinámica de mercadeo y se garantice un volumen de ventas significativo. Esta área va de la mano con el área de recurso humano, que con el 48% de logro representa una gran debilidad; si quiere crecer es necesario contar con el talento humano que atienda los trabajos que actualmente está demandando la asociación, tanto en la actividad turística como para las actividades agrícolas y pecuarias.

#### 4.3.3. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para elaborar la MPC de la tabla 21, se tomó la información que facilitó el diligenciar la Relación de Competidores, proporcionada por el Instituto Distrital de Turismo, que reposa en el anexo 8 Hoja No. 4. Esto se realizó con la representante legal de la asociación, permitiendo definir 9 factores clave de éxito del sector, para evaluar a la asociación frente a sus dos principales competidores:

**Tabla 21. Matriz de Perfil competitivo**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO DEL SECTOR	PONDERACIÓN	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		ASOPROAM		ASOTUR		LOS COPETONES	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Precio competitivo	9%	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Ubicación estratégica (Cercanía al epicentro de Bogotá)	9%	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Número de atractivos turísticos dentro de su oferta de servicios	14%	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Alianzas con entidades gubernamentales y privadas.	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Reconocimientos en técnicas agropecuarias	9%	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Capacidad de cumplimiento de las expectativas de sus socios	12%	4	0,48	2	0,24	3	0,36

Vinculación de personas de la comunidad para la prestación de los servicios.	12%	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Información que comparten en la experiencia.	13%	4	0,52	2	0,26	3	0,39
Infraestructura instalada	10%	2	0,20	3	0,30	4	0,40
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3,06</b>		<b>2,95</b>		<b>3,51</b>

*Fuente: Creación propia.*

La asociación de Turismo Comunitario ASOTUR, que presenta un puntaje menor a ASOPROAM, y la empresa Agroturismo los Copetones, que arrojó un puntaje superior; es decir, ASOPROAM se encuentra en un punto medio. Lo cual, permitió analizar que dichos competidores presentan fortaleza al contar con una ubicación estratégica, tener mayor número de atractivos turísticos dentro de su oferta de servicios y manejar precios relativamente bajos.

Por su parte, Agroturismo Los Copetones a diferencia de ASOPROAM y ASOTUR, unido a lo anterior, cuenta con reconocimiento de sus técnicas agropecuarias, importantes alianzas con entidades gubernamentales y privadas, y con fortaleza en su infraestructura instalada.

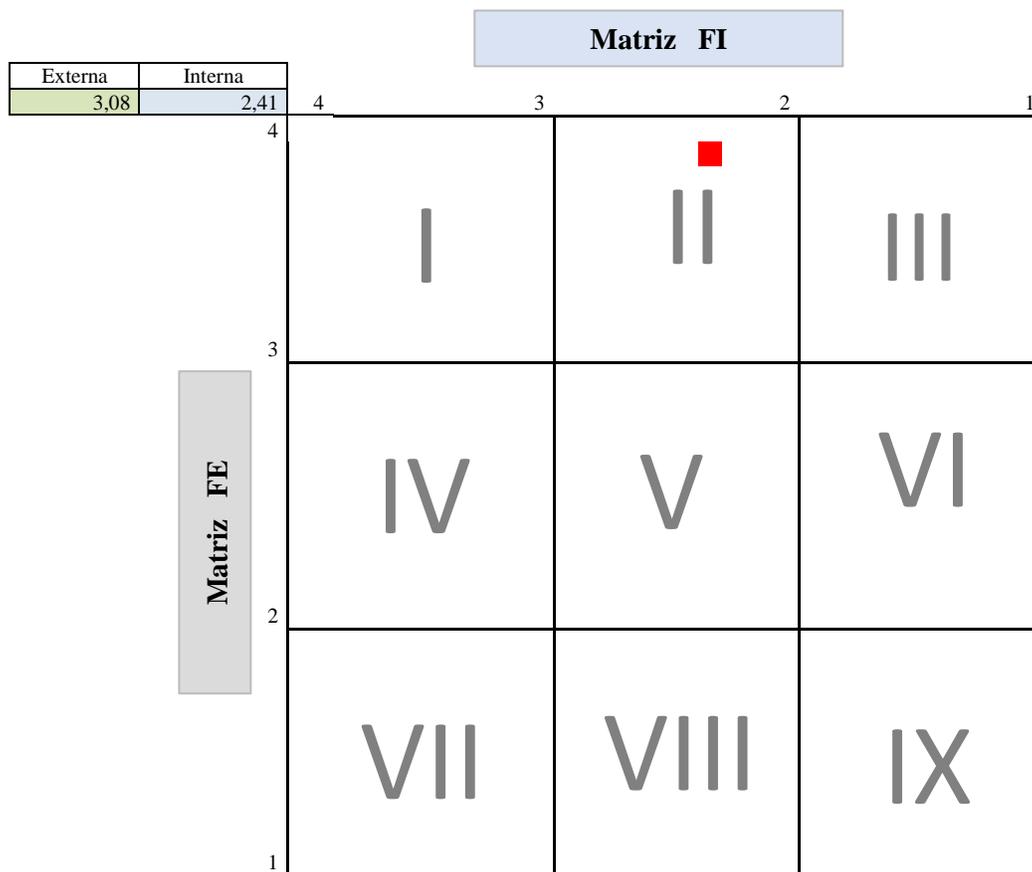
Factores de éxito que aportaron en la formulación de las estrategias, porque indicaron que ASOPROAM debe contar con estrategias que aporten al desarrollo de productos; estrategias de mercado enfocadas en el posicionamiento y la diversificación; y con alianzas de carácter institucional y privado.

Al tener los análisis anteriores se tomó el resultado total del valor obtenido de la matriz MEFE y el de la matriz MEFI; con estos valores se graficó la matriz MIME; para que unido al análisis de la matriz de perfil de competidores se pudiera conocer qué tipo de estrategias se debían diseñar para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la asociación.

#### **4.3.4. Matriz MIME**

La matriz MIME presente en el anexo 7-Hoja No.5, es resultado de la combinación de dos dimensiones clave: los totales ponderados tomados de la MEFI (matriz de factores internos) equivalente a 2,41 ubicado en el eje X, y los totales ponderados de la MEFE (matriz de factores externos) equivalente a 3,8 en el eje Y; que se ubican en los cuadrantes se la siguiente gráfica:

**Gráfica 3. Matriz MIME ubicación de cuadrante**



Donde al cruzar el eje X, con el eje Y, la gráfica 3 indicó que, al conocer las condiciones actuales de la asociación, el tipo de estrategias a diseñar para el fortalecimiento su actividad agroturística; deben ir enfocadas en el crecimiento y desarrollo, a través de, estrategias intensivas; que integren objetivos financieros, ambientales, de cliente/mercado, desarrollo de productos y fortalecimiento administrativo.

Si bien, la asociación cuenta con entornos favorables de oportunidad desde lo competitivo, político, gubernamental, tecnológico y legislativo; y conserva grandes fortalezas que le proveen los medios para crecer, fortalecer sus servicios turísticos, y desarrollar nuevos servicios para penetrar en mercados, que le generen la demanda de sus servicios de manera recurrente; ASOPROAM carece de desarrollo en sus servicios turísticos, en recursos humanos y en mercadeo y ventas. Donde sus capacidades de conservación ambiental y los procesos agroecológicos en

cierto punto, se están desaprovechando, pues no ha logrado integrar estrategias que le permitan avanzar significativamente hacía lo que de manera conjunta se estableció en su misión y visión.

Teniendo los fundamentos anteriores, en el anexo 7-Hoja No.6, se encuentra la Matriz de Integración estratégica, que es el resultado del cruce las diferentes variables, dando lugar a la formulación de 21 estrategias, que, de llegar a implementarse, responden a las necesidades que se detectaron a lo largo del acompañamiento profesional. Siendo esto, el último insumo para dar paso a la formulación estratégica.

#### 4.3.5. Formulación Estratégica

Finalmente, se llegó a la formulación estratégica como resultado de la metodología de pensamiento estratégico y la integración de los resultados de los diferentes procesos que hicieron parte de la práctica profesional. Para esta formulación estratégica en la tabla 22, tanto para las estrategias, como para sus respectivas actividades; se definió el plazo y el periodo de tiempo y la colorimetría; que es la guía para conocer el periodo de tiempo en el que estarán inmersas para poder llevarlas a cabo.

*Tabla 22. Plazo y periodo de tiempo*

<b>Plazo</b>	<b>Periodo de tiempo</b>
Corto	De 6 meses a 1 año
Mediano	De 1 año a 3 años
Largo	De 3 a 5 años.

**4.3.5.1. Plataforma Estratégica:** en la plataforma estratégica de la asociación se realizó un proceso de actualización junto con el secretario y la representante legal de asociación, donde se utilizó los cuestionarios de formulación proporcionados por el Instituto Distrital de Turismo (ver anexo 8-Hoja No. 1-2 y 3), a través de la formación virtual basada en la implementación del piloto de Buenas Prácticas del Sistema Distrital de Calidad Turística, logrando definir lo siguiente:

- **Misión**

Promover las prácticas agropecuarias enfocadas en la conservación de los ecosistemas y el rescate de la cultura campesina, a través de experiencias agroturísticas que brindan la oportunidad de vivir la magia del campo sin salir de Bogotá.

- **Visión**

Ser la empresa líder en la prestación de servicios agroturísticos de la ruralidad de Bogotá, que le permita extenderse a los mercados regionales y nacionales como un modelo a seguir.

- **Valores:**

- Corresponsabilidad
- Sostenibilidad
- Innovación

Es importante mencionar que, para la definición de la visión, estructuralmente es recomendable que se establezca con un periodo de tiempo que por lo general se proyecta a lograr en un periodo de 5 años. Sin embargo, por decisión unánime y contando con el asesoramiento técnico del Instituto Distrital de Turismo se decidió no definir un periodo de tiempo para la visión de la asociación.

**4.3.5.2. Objetivos Estratégicos:** para la formulación estratégica se tomaron los resultados de la matriz MIME y la matriz de integración estratégica IE, y a partir de esto, se estructuraron 5 objetivos estratégicos que encasillan los diferentes aspectos que afronta la asociación para poder dar cumplimiento a su misión y visión. Estos objetivos y por ende, sus estrategias, como se mencionó en la matriz MIME, son de carácter financiero, ambiental, de cliente/mercado, desarrollo de productos y fortalecimiento administrativo, como se desarrolla a continuación:

**Tabla 23. Objetivos Estratégicos**

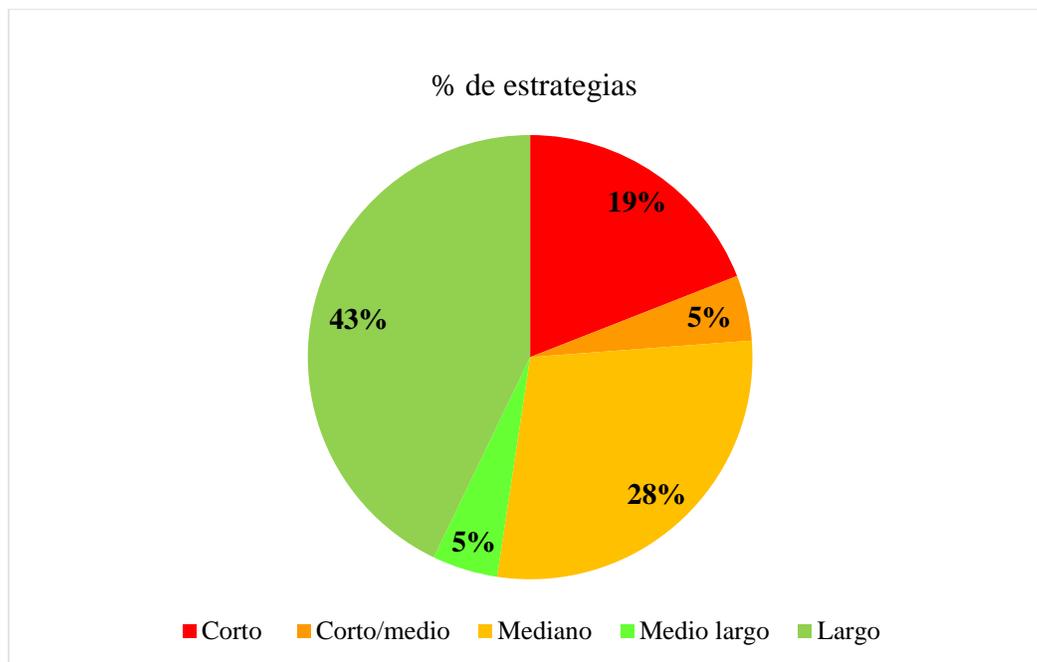
No.	OBJETIVO	PONDERACIÓN
1	Asegurar la sostenibilidad financiera de la asociación contando con un capital de inversión que permita el crecimiento económico de su modelo de negocio basado en la actividad agroturística.	25%
2	Incrementar los niveles de cuidado ambiental y la conservación de los ecosistemas presentes en las fincas de la asociación.	15%
3	Diversificar y aumentar el flujo de ventas de los servicios agroturísticos con los que cuenta actualmente la asociación.	20%
4	Fortalecer el sistema administrativo de la asociación, desde el diseño, la capacitación y la certificación para la implementación de las buenas prácticas.	25%
5	Generar mayor desarrollo de los servicios agroturísticos con los que cuenta la asociación y estudiar la introducción de nuevos servicios para atender a los públicos objetivos identificados.	15%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Fuente: creación propia*

En la tabla 23 se puede apreciar la ponderación que se asignó a cada objetivo, dependiendo de la celeridad que requiere, pues de poder lograrse los objetivos que presentan mayor porcentaje; estos permitirán el avance de los siguientes.

En consecuencia, para dar cumplimiento a estos objetivos; las 21 estrategias diseñadas pasaron por un proceso de análisis y selección, para ser asignadas a cada objetivo y que al aplicarlas apalanquen su obtención. Estas estrategias como se muestra en la gráfica 4, podrán desarrollar en el corto, mediano y largo plazo, dependiendo de sus características.

**Gráfica 4.** Porcentaje estrategias en el corto, mediano y largo plazo



*Fuente: creación propia*

Lo cual indica que la mayoría de las estrategias se proyectan a realizar en el largo plazo representando el 43% de las estrategias, es decir, que para poder llevarlas a cabo se necesitarán de 3 a 5 años, las cuales estarán altamente influenciadas por las estrategias que se desarrollaran en el corto plazo, que se encuentran entre los primeros 6 meses y el primer año. Periodo de tiempo que se tomará en cuenta a partir de que el plan estratégico entre en ejecución. Las estrategias a mediano plazo estarán inmersas en un periodo de tiempo comprendido entre 1 año, hasta 3 años máximo. De igual manera, las estrategias que se encuentran en entre el corto y mediano plazo, junto con las que se proyectan a medio y largo plazo, inmersas en los periodos de tiempo ya mencionados.

Lo anterior es importante conocerlo para comprender que el logro de los objetivos dependerá del desarrollo de cada estrategia y, por ende, cada estrategia del hacer de cada una de sus actividades, como se muestra en las siguientes tablas:

**Tabla 24. Estrategias Financieras**

<b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Asegurar la sostenibilidad financiera de la asociación contando con un capital de inversión que permita el crecimiento económico de su modelo de negocio basado en la actividad Agroturística			
<b>ESTRATEGIA A No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
<b>DO3</b>	<b>D4+D5+D6+O29</b>	Realización de un estudio financiero que permita contar con un plan de operación y reinversión; donde se determine las prioridades financieras y de crecimiento de la asociación. Esto se puede gestionar ante una universidad para contar con el apoyo de un estudiante bajo la modalidad de práctica profesional, donde será fundamental que la asociación brinde accesibilidad a la información del registro contable con el que cuentan actualmente.	El 95% del estudio financiero se realiza en los inicios del cuarto trimestre del presente año.	1. Recopilación y consolidación de la información contable con la que cuenta la asociación.
				2. Elaboración del plan financiero.
				3. Ejecución del plan financiero
<b>DA1</b>	<b>D23+A4</b>	Participación de convocatorias que proporcionen fuentes de financiación avaladas por los ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Entre ellas: FINAGRO, INNpulsas, Redes de Ángeles Inversionistas, capital semilla, Fondos de Capital, sistema nacional de regalías, entre otros. (Contando con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y la Secretaría Distrital de Planeación).	Número de convocatorias aprobadas y financiadas.	1. Identificación de las convocatorias a las cuales puede acceder la asociación.
				2. crear un pequeño banco de proyectos.
				3. hacer alianzas con las organizaciones del sector y del entorno.

			4. Postulación a la convocatoria acorde a la fuente de financiación.
--	--	--	--

Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico

Tabla 25. Estrategias Ambientales

<b>2. ESTRATEGIAS AMBIENTALES</b>				
OBJETIVO	Incrementar los niveles de cuidado ambiental y la conservación de los ecosistemas presentes en las fincas de la asociación.			
ESTRATEGIA No.	Variables que combina	ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO	Indicador	Actividades
<b>DA1</b>	<b>D11+D12+D13+D15+A8+A16</b>	Adopción de nuevas prácticas de diseño, de construcción y procesos de operación y mantenimiento con un enfoque ambiental, social y económico, en la introducción de la infraestructura turística y accesible, en la infraestructura para actividades agrícolas y pecuarias y el mantenimiento que requieren las fincas bajo los lineamientos de construcciones eco sostenibles, establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.	El 80% de la infraestructura cumple con los lineamientos establecidos por el Ministerios de Ambiente y Desarrollo Sostenible en el cuarto trimestre del año 2026	<div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 2px;">1. Evaluación de la infraestructura actual de las fincas</div> <div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 2px;">2. Definición de la infraestructura a intervenir y sus respectivos requerimientos.</div> <div style="background-color: #92d050; padding: 2px;">3. Intervención y construcción de la infraestructura bajo los lineamientos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.</div>
<b>FA1</b>	<b>F6+F7+F13+A3+A10</b>	Incursión de prácticas de soberanía alimentaria y de autoabastecimiento en los procesos productivos agroalimentarios en la	El 80% de los procesos productivos de las dos fincas son autosostenibles y desarrollan prácticas de	<div style="background-color: #ffcc00; padding: 2px;">1. Autocapacitación en procesos de soberanía alimentaria y de autoabastecimiento.</div> <div style="background-color: #ffcc00; padding: 2px;">2. Aplicación de las prácticas acordes a</div>

		finca San Luis y la Finca Agua Bendita.	soberanía alimentaria en el cuarto trimestre de 2025	las condiciones geográficas y extensión de las fincas.
<b>FO5</b>	<b>F6+O31</b>	Siembra de especies forestales y florales que aporten al fortalecimiento de los ecosistemas presentes en las dos fincas.	Para el tercer trimestre del 2024, el 40% de los espacios de la finca contarán especies forestales y florales sembradas dentro de su ecosistema.	<p>1. Identificación del tipo de plantas a sembrar: Árboles de bosque, árboles para sendero, ornamentales y cercas vivas.</p> <p>2. Cuantificación de la cantidad que se requiere de cada tipo de planta, de acuerdo con su distancia de siembra.</p> <p>3. Solicitud de abastecimiento especies forestales y florales ante la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca CAR.</p> <p>4. Siembra de plantas bajo los lineamientos exigidos por la CAR.</p> <p>5. Monitoreo constante de las plantas sembradas</p>
<b>FO6</b>	<b>F6+O29</b>	Creación de rutas para la activación de los procesos de economía circular al interior de las fincas.	El 90% de los procesos de economía circular se reactivan en el cuarto trimestre de 2023	<p>1. Fortalecimiento de los procesos de economía circular.</p> <p>2. Direccionamiento de los procesos hacia los propósitos que aborda la economía circular</p> <p>3. Creación y aplicación de las rutas de activación de los procesos.</p>

*Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico*

Tabla 26. Estrategias de Mercado/Cliente

<b>3. ESTRATEGIAS DE CLIENTES/MERCADO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Diversificar y aumentar el flujo de ventas de los servicios agroturísticos con los que cuenta actualmente la asociación.			
<b>ESTRATEGIA No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
DO4	D8+D9+D7+O 29	Diseño de un plan de marketing que integre acciones de posicionamiento desde la creación de contenidos, hasta su optimización, gestión y publicación constante en las plataformas digitales de la asociación y otras plataformas (bogotadc.travel, planbogotá). Y que, a su vez, generen información estadística para realizar análisis sobre la efectividad de estos medios. Para esto es importante contar con el apoyo de o una IES o seguir con la alianza del programa de turismo de la Universidad del Cauca.	El 90% del plan de marketing se realiza en el primer trimestre de 2024.	1. Gestión de convenio con el SENA para la vinculación de un aprendiz.
				2. Realización del Plan de Marketing
				3. Ejecución del plan de marketing
DO8	D24+032	Obtención de convenios con colegios amigos del turismo de Bogotá (34), universidades del distrito Capital que oferten las carreras de ingeniería agropecuaria, ingeniería agrícola, ingeniería ambiental, ingeniería forestal, Biología, Zootecnia, entre otras carreras que requieran experiencias en temas agrícolas y pecuarios, centros de reposo de adultos mayores públicos y privados, programas de adultos mayores o de tercera edad liderados por la alcaldía mayor de Bogotá y empresas, que permitan formar redes estratégicas para que estos públicos objetivos adquieran los servicios turísticos de ASOPROAM de manera recurrente.	Se establece convenio con el 70% de los colegios amigos del turismo y con el 40% de las entidades públicas, para el primer trimestre del 2025.	1. Definición de las condiciones bajo las cuales se da el convenio con cada entidad.
				2. Presentación formal ante cada entidad
				3. Cierre y ejecución del convenio

FO1	5F+F13+O10	Realización de un estudio de mercado que permita conocer de manera profunda el mercado y la cuota a la que se puede acceder en el mercado turístico local y regional que demande servicios de turismo de naturaleza.	El 90% del estudio de mercado se realiza en el tercer trimestre del presente año.	1. Solicitud ante la Universidad del Cauca para contar con el apoyo de un estudiante de turismo. 2. Realización del estudio de mercado
DA2	D19+A13	Aplicación de vigilancia comercial a través de la herramienta otorgada por el Instituto Distrital de Turismo.	90% de diligenciamiento de herramienta al finalizar el cuarto trimestre de cada año.	1. Diligenciamiento de la herramienta 2. Análisis de los datos que proporciona la herramienta. 3. Definición de estrategias y su respectiva aplicación

Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico

Tabla 27. Estrategias Administrativas, de Aprendizaje y Crecimiento

<b>4. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
OBJETIVO	Fortalecer el sistema administrativo de la asociación, desde el diseño, la capacitación y la certificación para la implementación de las buenas prácticas.			
ESTRATEGIA No.	Variables que combina	ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO	Indicador	Actividades
DO2	D1+D3+D7+D18+028	Diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos de la asociación, mediante el asesoramiento técnico que brinda el Instituto Distrital de Turismo desde el componente de BUENAS PRÁCTICAS, del Sistema Distrital de Calidad Turística.	Finalizando el tercer trimestre del presente año se cuenta con el 100% del manual de funciones, procesos y procedimientos de la asociación.	1. Reconocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la asociación. 2. Separación de los procesos de acuerdo a Norma ISO 9001:2015 3. Elaboración del mapa de procesos 4. Caracterización, flujogramas, diagrama de Gilberths, análisis de capacidades.

DO10	D5+O29	Capacitación corporativa y financiera para la asociación desde el agroturismo, que se puede gestionar por medio de FINAGRO, bajo línea especial de micro finanzas, educación financiera, administración de cartera para el Agroturismo. (ley 2239 de 2022)	El 50% de los miembros de la asociación se capacitan corporativa y financieramente para el segundo trimestre del presente año	<p>1. Diseño de proyecto de formación continua para los miembros de la asociación.</p> <p>2. Desarrollar el proyecto de formación.</p>
DO9	D16+O33	Continuidad del programa voluntariado de acuerdo con la descripción, sus condiciones, y formulario de ingreso que se diseñó para recibir personas que contribuyan en las actividades de mantenimiento de las fincas.	Contar con el apoyo de 3 voluntarios por mes.	<p>1. Acondicionamiento de habitaciones para recibir voluntarios</p> <p>2. Relacionamiento con entidades que garanticen confianza sobre los voluntarios</p> <p>3. Convocatoria de voluntariado disponible</p>
FA3	F6+F7+F8+A6+A7+A10	Registrarse ante el Registro Único Nacional de Áreas Protegidas – RUNAP como Reserva Natural de la sociedad civil aprovechando los ecosistemas que se han conservado, y los diferentes procesos de agroecología y conservación ambiental que se abordan en las fincas.	El 100 % del proceso de obtención de la resolución de registro de la asociación que le da vida jurídica como reserva natural de la sociedad civil se da en el segundo trimestre de 2024.	<p>1. Diligenciamiento de los formularios de solicitud de registro y liquidación de evaluación, anexo de la documentación.</p> <p>2. Seguimiento del proceso de registro de pago, visitas y envío de otros documentos, como lo indiqué Parques Nacionales Naturales de Colombia.</p>
FO3	F6+F7+F8+F11+O21+29	Consolidarse como un negocio verde que cumpla con los requerimientos presentes en el Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030.	ASPROAM ingresa al programa de negocios verdes de la Secretaría de Ambiente.	1. Fortalecimiento de las actividades alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible que están presentes en los procesos propios de siembra de raíces y cultivos nativos, producción limpia y la prestación de los servicios turísticos con los que cuenta

				<p>ASOPROAM. (CANVAS AMBIENTAL).</p> <p>2. Solicitud al correo electrónico <a href="mailto:negociosverdes@ambientebogota.gov.co">negociosverdes@ambientebogota.gov.co</a></p> <p>3. Radicación del formato de postulación recibido a través del correo electrónico.</p> <p>4. Atención de la visita agendada por el equipo de la Secretaría de Ambiente, durante la cual se evalúan aspectos ambientales, sociales y económicos del negocio.</p>
FO4	<b>F8+F11+O31</b>	<p>Obtención de la etiqueta ecológica de Sello Ambiental Colombiano que lo otorga el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, a través de una institución independiente denominada «organismo de certificación» (debidamente acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación -ONAC y autorizado por la Autoridad de Licencias Ambientales- ANLA.</p>	<p>Etiqueta ecológica de Sello Ambiental Colombiano que lo otorgada a ASOPROAM por el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible</p>	<p>1. Cotización ante una institución independiente denominada «organismo de certificación» (debidamente acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación -ONAC y autorizado por la Autoridad de Licencias Ambientales</p> <p>2. Realización del proceso para obtener la etiqueta ecológica.</p> <p>3. Utilización de la etiqueta como estrategia comercial.</p>

*Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico*

Tabla 28. Estrategias de Desarrollo de Productos

<b>5. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Generar mayor desarrollo de los servicios agroturísticos con los que cuenta la asociación y estudiar la introducción de nuevos servicios para atender a los públicos objetivos identificados.			
<b>ESTRATEGIA No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>ESTRATEGIA QUE APUNTA AL OBJETIVO</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>
FO2	<b>F6+F7+F11+O9+O28</b>	Diseñar un servicio turístico que integre la tendencia actual de consumo de alimentos saludables presente en el mercado, unificando los procesos propios de siembra de raíces y cultivos nativos, producción limpia y sostenible con los que cuenta ASOPROAM. Este diseño es importante que tenga un proceso de incubación y verificación de su viabilidad para lanzarlo al mercado.	Lanzamiento del nuevo servicio	1. Toma de los resultados obtenidos del estudio de mercado 2. proceso de incubación y verificación de su viabilidad para lanzarlo al mercado 3. Oferta del nuevo servicio
DO1	<b>D2+O29</b>	Realizar una investigación apoyado en las instituciones universitarias del distrito, sobre la recuperación de la gastronomía local para diversificar la oferta actual con la que cuenta este servicio y que a futuro sea un producto recurrente.	Documento de la investigación	1. Solicitud de apoyo en investigación ante una institución universitaria.
DO6	<b>D14+O28</b>	Señalización turística en las fincas bajo los estándares de calidad turística establecidos por el IDT	100% de señalización turística al interior de las fincas.	1. Definición de los recorridos en las fincas 2. Marcación de los puntos estratégicos en las fincas 3. Diseño de señalética en base al IDT
FA2	<b>F12+A9</b>	Aprovechamiento de la capacidad instalada (invernaderos, instalaciones accesibles) y creatividad para diseñar experiencias y actividades que se lleven a cabo en clima lluvioso que despierten los sentidos del visitante.	El 90% de la experiencia estará diseñada para el primer trimestre del 2024.	1. Mantenimiento y restauración de los invernaderos de las dos fincas 2. Inmersión de cultivos de invernadero

DO5	D20+D21+O 31	Actualización del inventario de Aves de la asociación, contando el apoyo de grupos y organizaciones ecologistas que tengan enfoque turístico, especialmente en aviturismo y procesos de inventario turístico (MUTAR)	El 90% del inventario de aves de ASOPROAM se encuentra actualizado	1. Envío de solicitud de apoyo a MUTAR 2. Acondicionamiento de las fincas para recibir el apoyo
-----	-----------------	--	--	--

*Fuente: creación propia con base en el instrumento de diagnóstico*

Siendo lo anterior el resultado final del acompañamiento profesional que se prestó a la asociación ASOPROAM, que se entrega a sus socios con el fin de que las estrategias se implementen y por ende se logren los objetivos, en pro de seguir fortaleciendo la prestación de sus servicios de agroturismo.

## 5. Otros Resultados

El desarrollo de la práctica profesional comprendió un periodo de trabajo de campo, de contacto directo con la Asociación ASOPROAM, desde el 4 de Julio hasta el 24 de agosto de 2022. En este periodo se pudo llevar a cabo las actividades de campo asociadas a la práctica y de igual manera se apoyó en las diferentes actividades que se realizan al interior de las fincas y las gestiones administrativas que realizan como asociación. Dentro de las principales actividades que se participó se encuentran las siguientes:

1. Gracias a la invitación por parte del secretario de la asociación, se asistió a las reuniones de conformación de la mesa local de Turismo de Ciudad Bolívar, proceso que permitió conocer a las personas que lideran los procesos de turismo rural de la localidad y a los diferentes actores que están ofertando servicios turísticos en la zona y del mismo modo, adquirir conocimiento de los decretos de otras localidades que ya cuenta con esta estructura organizativa. Esta asistencia se realizó hasta la reunión donde se dio la socialización del primer borrador del decreto bajo el cual se crearía la Mesa Local de Turismo de Ciudad Bolívar, por parte de los funcionarios de la alcaldía de Ciudad Bolívar y del Instituto Distrital de Turismo.
2. Asistencia al laboratorio cívico de presupuestos participativos, que son un mecanismo de participación donde la ciudadanía decide cómo y en qué invertir los recursos de la localidad. Estos procesos brindan la posibilidad de analizar las necesidades de sus territorios y proyectar las soluciones a través de iniciativas. En este proceso se apoyó en el registro de las iniciativas como el aprendizaje sobre planeación local y en diligenciamiento de los formularios de participación, donde ASOPROAM se postuló para la obtención de un motocultor.
3. Se participó en la socialización del proyecto de señalización turística del producto de Naturaleza Bogotá, realizado el 11 de agosto en el Salón Comunal de Pasquillita, orientado por funcionarios del Instituto Distrital de Turismo, con quienes se realizó

un recorrido para el reconocimiento de los puntos estratégicos de señalización, desde la vereda Pasquillita hasta la vereda Santa Bárbara.

4. En la parte administrativa, se aportó en el diseño y contenido de un documento para dar respuesta a las solicitudes de cotizaciones que llegan a ASOPROAM.
5. Del mismo modo, se diseñó un Brochure informativo sobre los servicios que está prestando la asociación, que pasó por diferentes versiones hasta tener la aprobación por parte del secretario.
6. Se realizó un documento que contiene la propuesta de voluntariado para desarrollarse al interior, acompañado de un formulario de ingreso y un documento Excel para llevar seguimiento de los posibles voluntarios
7. Acompañamiento en el proceso de participación del programa “Parceros por Bogotá”, donde se coordinó y supervisó el desempeño de sus actividades y se diseñó el certificado de voluntariado entregado a cada joven como contrapartida por su labor.
8. Redacción para publicación de entrevista en la revista ConCiencia Magazine, realizada al secretario de asociación.
9. Se acompañó en la formación virtual liderada por el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá sobre el desarrollo piloto de la aplicación y distinción de buenas prácticas, la implementación y certificación de estándares y la premiación de la excelencia turística con respecto a: gestión empresarial, gobernanza, Seguridad, Sostenibilidad, Accesibilidad, Tecnología, Innovación. Donde se contribuyó con elementos tomados de los resultados de la práctica profesional para dar respuesta a los instrumentos propuestos por el IDT.
10. Apoyo en el proceso de postulación a la CONVOCATORIA No 11 TURISMO DESDE LO LOCAL “Aplica para iniciativas de las localidades de Ciudad Bolívar, Chapinero, Suba y Usaquén”, liderada por el Instituto Distrital de Turismo y

FONDETUR, articulada con los Fondos de Desarrollo Local que otorga estímulos a empresas, emprendimientos, organizaciones comunitarias, mujeres y jóvenes, entre otros. Su objetivo fue impulsar las unidades productivas y proyectos asociados a los corredores turísticos en las localidades de **Usaquén, Suba, Ciudad Bolívar y Chapinero**, que contribuyan a la diversificación de la oferta turística de la ciudad. Este apoyo consistió en la unión de requisitos para la postulación, redacción de documento, actualización de datos en la página de FONDETUR y el diligenciamiento de la ficha de presentación de proyecto [Anexos de otros resultados\Ficha de presentación proyecto convocatoria 11.xlsx](#) y su respectiva aplicación. Convocatoria de la cual ASOPROAM fue beneficiado con la construcción de un baño seco accesible en la finca San Luis.

11. Apoyo en el proceso de requisitos de levantamiento de información extensión, convocatoria 1. Turismo y Transformación Digital para las Agencias de Viajes, liderada por el Instituto Distrital de Turismo. Específicamente se aportó en la sección de **Otros servicios de la agencia HOME (Sección servicios)**, que consistió en la definición de títulos de los servicios, descripción corta y larga por cada uno de ellos. Y de igual manera, se aportó en la sección de **Conócenos**, donde hoy reposa la información de la misión, visión y valores que se definieron de manera conjunta. Lo anterior se encuentra en <https://eltunjuelo.com/>
12. Creación de formulario General de Exención de Responsabilidad, que es un documento firmado entre dos partes en el que una parte, la Parte A o "Liberada", libera a la otra parte, la Parte B o la "Liberador", de cualquier o toda responsabilidad o daño que surja debido a las acciones de la parte A en el futuro
13. Redacción de documento de autorización de uso de derechos de imagen sobre fotografías y producciones audiovisuales (videos) y de propiedad intelectual otorgado a ASOPROAM.
14. Creación del Registro de visitantes para ASOPROAM

**15. Participación en Talleres de aviturismo con la Organización MUTAR Turismo Sostenible, en la Reserva Natural Chiguaza.**

Estos aportes se realizaron de manera conjunta, lo que fue una gran oportunidad para adquirir nuevos conocimientos y experiencia en los procesos que se llevan a cabo al interior de las asociaciones, los cuales se pueden consultar en:

[https://drive.google.com/drive/folders/1HPlh8hTdGivW0Bo6zKSWO2JSF3\\_3H8d8?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1HPlh8hTdGivW0Bo6zKSWO2JSF3_3H8d8?usp=sharing),

## Conclusiones y Sugerencias

- ✓ La intervención de herramientas metodológicas y el uso de los conceptos desarrollados por otros autores en relación al turismo, a lo agropecuario y lo organizacional, fue una práctica válida y efectiva, porque en la práctica profesional se realizó de manera ética y responsable, lo que indudablemente enriqueció el trabajo, aportando nuevas perspectivas y enfoques específicamente en las fichas de diagnóstico, que fueron el pilar para desarrollar los objetivos planteados.
- ✓ El modelo CANVAS fue una herramienta muy útil para el desarrollo de la práctica, ya que permitió estructurar y visualizar de manera clara los diferentes aspectos que son importantes para el éxito de la prestación del servicio de agroturismo en la asociación. Además, este aportó en la identificación de riesgos y oportunidades en la línea de negocio de agroturismo de ASOPROAM, y fue una de las principales herramientas para desarrollar estrategias que minimizan los riesgos y aprovechan las oportunidades.
- ✓ El diseño de estrategias para el fortalecimiento de la actividad agroturística de la Asociación ASOPROAM, de llegar a implementarse permitirán mejorar la competitividad y rentabilidad de la actividad, a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, la promoción y difusión de la oferta, el desarrollo de alianzas estratégicas; la capacitación y formación de los socios, y la vinculación de talento humano para las actividades agropecuarias y turísticas.
- ✓ Se recomienda solicitar la continuidad del acompañamiento profesional de la Universidad del Cauca, para que a través del programa de turismo se gestione la vinculación de un estudiante de turismo, bajo la modalidad de etapa práctica para que lidere la implementación del modelo de negocio.

## Bibliografía

- Agnès Durrande-Moreau, F. H. (2017). *OpenEdition Journals* . Obtenido de <https://journals.openedition.org/teoros/3009>
- Amaya, W. S., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 259-286.
- Ambiente, S. D. (30 de 10 de 2019). *Observatorio Ambiental de Bogotá* . Obtenido de <https://oab.ambientebogota.gov.co/politica-de-produccion-sostenible-para-bogota-d-c/#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Producci%C3%B3n%20Sostenible,y%20la%20problem%C3%A1tica%20integral%20del>
- Analitik, V. (16 de 08 de 2022). *Valora Analitik*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2022/08/16/pib-colombia-segundo-trimestre-2022-crecimiento-arriba-expectativas/>
- Andrés, E. M., Espitia, Z. N., & Vallejo García, M. (2018). *repositorio.ucp.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5049/1/DDMNI23.pdf>
- Anta, G. d. (20 de 12 de 2020). *Gonzalo de Anta*. Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de,un%20negocio%2C%20marca%20u%20organizaci%C3%B3n>.
- Betancourt, D. (23 de 02 de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico/>
- Bogotá, A. M. (25 de 08 de 2007). *Secretaría Jurídica Distrital* . Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25933>
- BOGOTÁ, F. (07 de 2022). *IDT* . Obtenido de <https://www.idt.gov.co/es/transformacion-digital-para-las-agencias-de-viajes>
- Campos, E. B. (1993). *FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* . Valencia : REAL SOCIEDAD ECONÓMICA DE AMIGOS DEL PAÍS .
- CASTILLO, C. A. (01 de Agosto de 2022). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/bogota-los-efectos-del-cambio-climatico-en-la-temperatura-691238>
- Codas, M. B. (2005). Competitividad, Evolution of the Concept. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias* , 76-77.
- Colombia, C. d. (23 de 11 de 2006). *EVA, Espacio Virtual de Asesoría*. Recuperado el 2022, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22241>

- Colombia, C. d. (31 de 12 de 2020). *Presidencia de Colombia*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Colombia, C. d. (31 de 12 de 2020). *Viceministerio de Comercio Industria y Turismo* . Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/enero%20y%20ciciembre/VER/DESCARGAS%20VACACIONES/Ver/LEY-2068-DEL-31-DE-DICIEMBRE-DE-2020.pdf>
- Competitividad, C. P. (2022). *compite.com* . Obtenido de <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/#:~:text=Bogot%C3%A1%20D.C%20presenta%20una%20reducci%C3%B3n,17%20puntos%20frente%20a%202021.>
- DANE. (MAYO de 2022). *DANE INFORMACIÓN PARA TODOS* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica#:~:text=Producto%20Interno%20Bruto%20%20DPIB%20%20nacional%20trimestral&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,mismo%20perio>
- DANE. (JULIO de 2022). *DANE INFORMACIÓN PARA TODOS* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (Mayo de 2022). *OBSERVATORIO DE LA REGIÓN-BOGOTÁ CUNDINAMARCA* . Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Mercado-laboral/Resultados-generales-Gran-Encuesta-Integrada-de-Hogares-para-mayo-de-2022>
- Díaz, M. P. (09 de 09 de 2022). Obtenido de <https://colombia.ladevi.info/inflacion/inflacion-esta-su-punto-mas-alto-y-ya-afecta-al-turismo-n39420>
- Díaz, M. P. (09 de SEPTIEMBRE de 2022). Obtenido de LA AGENCIA DE VIAJES COLOMBIA: <https://colombia.ladevi.info/inflacion/inflacion-esta-su-punto-mas-alto-y-ya-afecta-al-turismo-n39420>
- europaxis, T. (Noviembre de 2012 ). *MINCIT*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=56e56497-881d-41f6-b23c-4df2d0685f6b>
- Excellence, I. (2015). Obtenido de <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo%20identifica%20a%20los%20competidores%20principales,Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20fundamentados>
- Expansión/Datosmacro.com. (Agosto de 2022). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

- Farley, J. (2012). *ELSEVIER*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212041612000071>
- Fernández, J. D. (27 de 01 de 2022). *JDF*. Obtenido de <https://josedavidfernandez.com/canales-canvas/>
- Forum, W. E. (2021). *colombiacompetitiva.gov*. Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>
- García, M. L., & Radaban Vergara, J. (2000). LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y SU INTRODUCCIÓN EN LA ENSEÑANZA. *ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS*, 473-486.
- Iglesias, M. C. (2020). UNA APROXIMACIÓN GEOGRÁFICO-JURÍDICA AL AGROTURISMO EN ESPAÑA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA. *Cuadernos de Turismo*, n° 46, 25-46.
- INFORMACIÓN, M. D. (04 de 01 de 2018). *MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/62268:Seis-apps-ideales-para-hacer-turismo>
- Licari, S. (25 de 11 de 2021). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- LUFFIEGO GARCÍA, M. y. (2000). LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y SU INTRODUCCIÓN EN LA ENSEÑANZA. *ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS*, 477.
- Medina, R. (15 de Mayo de 2015). *branch*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-sobre-el-lienzo-lean-canvas/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20negocio%20constituye,de%20ingresos%20rentables%20y%20sostenibles.>
- Mincomercio. (s.f.). *mincit.gov.co*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenib.aspx>
- Ministerio de Comercio, I. y. (Septiembre de 2012). *Citur*. Obtenido de [https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/90.Politica\\_de\\_turismo\\_de\\_naturaleza.pdf](https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/90.Politica_de_turismo_de_naturaleza.pdf)
- Ministerio de Comercio, I. y. (24 de Diciembre de 2021). *dapre.presidencia.gov.co*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201845%20DEL%2024%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202021.pdf>
- MinTIC. (Junio de 2022). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-178567\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-178567_recurso_1.pdf)

- Naredo, J. M. (1996). Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. En T. y. Ministerio de Obras Publicas, *La construcción de la ciudad sostenible* (págs. 129-147). Madrid (España).
- Ochoa, D. U., & Estupiñan Arguello, C. A. (2013). *DOCPLAYER*. Obtenido de DOCPLAYER : <https://docplayer.es/8917669-Estudio-de-plan-estrategico-y-de-negocios-para-qrmarket-co-especializacion-en-gerencia-de-mercadeo.html>
- Ostelea. (2021). *OSTELEA TOURISM MANAGEMENTSCHOOL* . Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/tendencias-en-turismo>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Bussines Model Generation*. Nueva Jersey: DEUSTO.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* . Barcelona: Planeta de Libros .
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey: Deusto.
- Osterwalder, M. y. (2005). Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508.pdf>
- Pardo, D. (08 de 08 de 2022). *BBC NEWS MUNDO* . Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62472246>
- Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 754-758.
- Portafolio.co. (19 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-la-economia-que-mas-creceria-en-2022-en-america-latina-fmi-564192>
- Portafolio.co. (08 de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-agosto-de-2022-570591>
- Porter, M. (1990 ). *Dialnet* . Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-AspectosTeoricosDeLaCompetitividad-7438487.pdf>
- Preciado, M. P., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual. *Administración & Desarrollo*, 23-34.
- PÚBLICA, F. (04 de Agosto de 2019). *Función Pública* . Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/carta-administrativa/-/dane-revela-informe-completo-del-censo-de-poblacion>
- Quijano, C. R. (2009). *Manual de Diagnóstico Turístico local-Guía para planificadores*. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/07/Ricaurte.-Manual-diagnostico-turistico-local.-Guia-planificadores.-2000.-50-pgs.pdf>

- Quiroa, M. (01 de 02 de 2021). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-conductual.html>
- REINOSO, G. (29 de 07 de 2022). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/bogota/afinales-de-2023-empezaria-a-operar-planta-hibrida-de-energia-en-bogota-690893>
- República, C. d. (1996). *GOV.CO*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=8634](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=8634)
- RESTREPO, J. M. (2019). *POLÍTICA DE TURISMO SOSTENIBLE: UNIDOS POR NATURALEZA*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>
- Rincón, L. S. (01 de 08 de 2022). *Universidad del Externado de Colombia*. Obtenido de <https://medioambiente.uexternado.edu.co/ley-2239-de-2022-por-medio-de-la-cual-se-regula-la-actividad-del-agroturismo-en-colombia/#:~:text=agosto%20de%202022-.Ley%202239%20de%202022%20%20E2%80%9CPor%20medio%20de%20la%20cual%20se,actividad%20del%20agroturismo>
- Sánchez, A. V. (1999). *academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/26754356/TEMA\\_1\\_LA\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_COMO\\_SISTEMA\\_DE\\_DIRECCI%C3%93N](https://www.academia.edu/26754356/TEMA_1_LA_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_COMO_SISTEMA_DE_DIRECCI%C3%93N)
- Silva, D. D. (2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentacion-geografica/#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20geogr%C3%A1fica%20es%20una,deseos%20y%20caracter%C3%ADsticas%20culturales%20similares>
- SNCI, S. N. (2022). *SNCI*. Obtenido de <https://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/anuario-competitividad-mundial>
- Suñul, S. (Abril-Junio de 2006). *Dialnet*. Obtenido de <file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-AspectosTeoricosDeLaCompetitividad-7438487.pdf>
- TIEMPO, E. (11 de 08 de 2022). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/turismo/llegadas-internacionales-a-colombia-crecieron-un-2187-en-el-primer-semester-de-2022/>
- Tomasovna, E., Hernández, I., & Ortega, S. (ENERO de 2013). *Repositorio UNAN*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1959/1/14437.pdf>
- Turijobs. (25 de 11 de 2019). *Turiconsejos*. Obtenido de <https://www.turijobs.com/blog/cual-es-el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-turistico-y-hostelero/>
- Turismo, I. D. (2020). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Turismo/Noticias/2020/Octubre-2020/Turismo-rural-una-forma-de-apoyar-la-recuperacion-economica>

- Turismo, O. M. (2020). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- Turismo, O. M. (17 de 11 de 2020). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo-rural#:~:text=La%20OMT%20entiendo%20el%20turismo,ca%C3%B1a%20y%20la%20visita%20a>
- Unidas, O. d. (1993). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm#:~:text=Todos%20los%20Estados%20y%20todas,de%20los%20pueblos%20del%20mundo>.
- UNITEC. (2021 ). *Corporación Universitaria UNITEC*. Obtenido de <https://unitec.edu.co/posts/la-sostenibilidad-del-turismo-en-colombia-y-la-tendencia-post-covid>
- UNWTO. (2021). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/estrategia-de-inversion-turistica>
- UNWTO. (01 de 08 de 2022). *UNWTO* . Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-consolida-su-fuerte-recuperacion-en-medio-de-crecientes-desafios#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20C3%BAltimo%20Bar%C3%B3metro%20del,millones%20de%20llegadas%20internacionales%20registradas>.
- Valencia, D. (17 de 08 de 2022). *CARACOL RADIO*. Obtenido de [https://caracol.com.co/radio/2022/08/17/nacional/1660763087\\_029184.html](https://caracol.com.co/radio/2022/08/17/nacional/1660763087_029184.html)
- Valencia, W. A. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 28-32.
- Valiñas, R. F. (2008). *Academia.edu*. Obtenido de [https://www.academia.edu/35795511/Segmentacion\\_de\\_Mercados\\_Ricardo\\_Fernandez\\_V](https://www.academia.edu/35795511/Segmentacion_de_Mercados_Ricardo_Fernandez_V)
- Velázquez, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/Segmentacion-demografica.html>

## Anexos

## Anexo 1-Ficha de Recolección de Información Documental

No. DOC	Fuente	Información que se extrae	Factores externos		Factores Internos		Entidad responsable	Entidades clave para estudiar	Metodología Aplicada
			Debilidad	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza			

Diligenciado por \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo2-Análisis PESTEL

<b>ÁMBITO</b>	<b>FACTORES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Político/legal				
Económico				
Socio/cultural				
Tecnológico				
Ecológico/ambiental				
Competitivo				

### Anexo 3-Ficha de Caracterización de Fincas Agropecuarias

1. **Ficha de caracterización** (*nombre de la finca*) \_\_\_\_\_

**Diligenciado por:**

**Ocupación:**

**Municipio/Vereda:**

#### 1.1. Identificación y ubicación de la unidad productiva:

<b>Finca</b>	
<b>Propietario (s)</b>	
<b>Administrador</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Email</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Tenencia de la tierra</b>	
<b>Años de propiedad</b>	
<b>Área total (ha)</b>	
<b>Otros lotes alejados</b>	
<b>Cuenca / Microcuenca</b>	
<b>Resguardo u otros</b>	
<b>Altitud (casa principal, y rango)</b>	
<b>Localización georreferenciada (Coordenadas)</b>	
<b>Vías de acceso, distancia a cabecera municipal</b>	
<b>Composición familiar</b>	

<b>Nivel de escolaridad</b>	
-----------------------------	--

Esta registrado ante el ICA

	SI	NO	Descripción
<b>Lleva registros</b>			•
<b>Pertenece a una asociación de productores</b>			•
<b>Acompañamiento técnico institucional</b>			•

## 1.2. Resumen uso actual del suelo

### 1.2.1. Uso actual de la finca

<b>Uso actual de la finca</b>		
<b>*Subsistemas</b> (Cultivos, pastos, bosques, fuentes de agua, rastrojos, sitios sagrados)	<b>Descripción</b>	<b>Área (m<sup>2</sup>)</b>
<b>Área Total</b>		

### 1.2.2. Componente pecuario

Especie (Raza)	No individuo s	Etapa productiva (servicio)	Tipo infraestructura		Área	Tipo de alimentación	Arreglo forestal	Registros	
			Tradicional	Tecnificada				Si	No

SUPLEMENTOS			
	No	Si	Descripción (Tipo y Cant)
Prepara alimentos en la finca			
Suministra sal mineralizada			
Suministra alimento concentrado			
Suministra melaza a los animales			
Otros alimentos			
Forma suministro del agua			

### 1.3.Historia y evolución de la finca

La recolección de información correspondiente a cada finca se realiza mediante una entrevista semi-estructurada, la cual contiene una serie de preguntas que serán fácilmente comprendidas por el dueño de la finca y deberán formularse en lenguaje claro y sencillo, utilizando siempre que se pueda, el vocabulario que esté familiarizado con el productor.

- ¿Hace cuánto tiempo vive usted en la finca?

\_\_\_\_\_

- ¿Durante el tiempo que ha vivido que cambios (agrícolas, pecuarios, forestales y demás), han ocurrido en el predio?

---

---

---

---

- ¿Cuáles son las principales actividades productivas y económicas que se desarrollan en la finca?

---

---

---

---

- ¿Cuáles han sido las principales experiencias en la producción de la finca:  
¿Positivas, negativas y aprendizajes o las dificultades presentadas?

Positivas: \_\_\_\_\_

---

Negativas: \_\_\_\_\_

---

- Nivel de experiencia, conocimiento y formación por parte del propietario y quiénes lo apoyan (familia, administrador, trabajadores) con relación a las principales actividades productivas.

---

---

---

---

- ¿Participa la mujer y/o otros integrantes de la familia en procesos organizativos y productivos dentro de la finca? ¿su opinión es tomada en cuenta en el momento de tomar decisiones?

---

---

---

---

- ¿Qué entidades públicas y/o privadas brindan apoyo para el fortalecimiento de la finca y qué proyectos han tenido con ellas y cuáles han sido los resultados?

---

---

---

---

- ¿Usted realiza algún tipo de conservación y protección de recursos naturales en la finca y/o comunidad, y cuáles han sido los resultados?

---

---

---

---

- ¿En la comunidad que tipos de experiencias y dificultades se han presentado en el ámbito social?

---

---

---

---

- ¿En general como es el estado de las vías de acceso y medios de transporte a la finca?

---

---

---

---

- ¿Cómo imagina su finca el día de mañana, como le gustaría verla?

---

---

- 
- 
- ¿Qué productos salen y entran de la finca y bajo qué proceso (compra, venta, autoconsumo, intercambio)? ¿Cuáles son los principales productos comprados, producidos en la finca, intercambiados y capturados para la alimentación de la familia?

---



---



---

- ¿Cuándo se realiza la preparación de los alimentos se utiliza productos naturales de la zona o de la finca?

---



---



---

## 2. CARACTERIZACIÓN COMPONENTE SOCIAL

Grupo Familiar			
Tipo	Nombres	EDAD (Años)	ESCOLARIDAD:
Padre			
Madre			
Hijo 1			
Hijo 2			
<b>Nota importante</b>			

Bienestar Familiar			
	Si	No	Describe
Vivienda			

Servicio de agua			
Servicio de energía			
Servicio de alcantarillado			
Servicio de gas			
Servicio de salud			
Centro educativo			
Servicio de transporte			
Servicio de recreación			
Otros servicios			

- ¿Considera que existe un dialogo de saberes intergeneracionales (padres a hijos y viceversa)?

---



---



---



---

- ¿Además de los procesos productivos que actividades lúdico-culturales realizan los miembros de la finca? (instrumento musical, danza, baile, pintura, etc.)?

---



---



---



---

### 3. CARACTERIZACIÓN COMPONENTE ECONÓMICO

- ¿Cuáles han sido las principales actividades productivas y económicas en la zona Región?

---



---



---

- ¿La finca se vincula en procesos y trabajos comunitarios, conservación de semillas, pie de cría nativos, truques, juntas de acción comunal, asociaciones de productores, asociaciones de cabildos y campesinos?

---

---

---

- ¿Participa la familia en procesos economías alternativas (¿trueque, cambio de mano, mano prestada)?

---

---

---

- ¿Qué miembros de la familia participan en las actividades productivas de la finca?

---

---

---

- ¿Cuántas horas dedica a compartir con la familia?

---

---

---

- ¿Los ingresos de la finca son obtenidos de diversidad de productos agrícolas, pecuarios, forestales y de procesos de transformación, comercialización y servicios de apoyo a la producción (transporte, comercio, alquiler de instalaciones)?

---

---

---

- ¿La finca genera ingresos permanentes durante todo el año (flujo de caja) para cubrir costos de producción y los gastos de la finca?

---

---

---

- Se generan procesos de ahorro a mediano y largo plazo (cría de animales de granja, siembra de árboles, etc.) para inversión, ¿producción o cubrir emergencias de la comunidad o de la finca?

---



---



---



---

- ¿En la finca se producen agro-insumos que permitan cierta autosuficiencia y sustentabilidad del sistema productivo?

---



---



---



---

#### 4. Caracterización de Producción y comercialización

 <p>Foto de la organización</p>	<b>Cantidad:</b> <b>Rendimiento:</b> <b>Frecuencia de obtención:</b> <b>Destino de la producción:</b> <b>Sistema de comercialización:</b>						
	Tipo de producto – subproducto	Cantidad	Unidad de Medida	Precio/Unidad	Frecuencia de obtención	Destino de la producción (Cant)	
					Autoconsumo	Comercialización	
Leche							
Miel							
Ovejas							
Gallinas							
Huevos							
Hortalizas							

5. Caracterización de Factores limitantes de la producción pecuaria y agrícola

<b>FACTORES LIMITANTES DE LA PRODUCCIÓN PECUARIA Y AGRÍCOLA</b>	
<b>Ambientales:</b>	
<b>Zootécnicos – Tecnológicos:</b> pie de cría, reproductivo, sanitario, nutricional, riego, manejo de patos y forrajes...	
<b>Agronómicos – Tecnológicos:</b> semillas, fertilizantes, fitosanitarios, enfermedades, cosecha, pos cosecha, riegos,...	
<b>Económicos y Financieros:</b> disponibilidad capital, créditos, costos de producción, rentabilidad.	
<b>Comercialización y mercadeo:</b> demanda, oferta, precios, canales, calidad...	
<b>Sociales:</b> conocimiento tecnológico, información, seguridad, mano de obra...	
<b>Apoyo institucional:</b> asistencia técnica, investigación.	
<b>Infraestructura:</b> vías, equipos, instalaciones,	

**Resumen:**

---



---



---



---

## Anexo 4-Ficha de Caracterización de la Demanda

1.1. Existe demanda turística hacia la asociación de agroturismo. Puede contestar esta pregunta por observación directa.

1. Sí
2. No

1.2. La Asociación tiene una demanda diaria aproximada de: (puede hacer un cálculo por observación directa o puede preguntar a informantes clave; escribir en números el resultado).

No presenta una demanda diaria, se recibe un grupo por mes.

Fuente de información:

---

1.3. Frecuencia de la demanda que posee la comunidad (puede hacer un cálculo por observación directa o puede preguntar a informantes clave).

1. PERMANENTE (TODO EL AÑO)
2. ESTACIONAL (SÓLO POR TEMPORADAS)
3. ESPORÁDICA (DE VEZ EN CUANDO)
4. INEXISTENTE


1.4. Forma de viaje. Marcar la respuesta correcta (puede hacer un cálculo en porcentaje con base en encuesta o preguntas a informantes clave).

1. INDEPENDIENTE
2. ORGANIZADO (PAQUETES, "TOURS")

Fuente de información: \_\_\_\_\_

1.5. Tipo de demanda que posee la comunidad. (Si dispone de datos cuantitativos, marque la respuesta en porcentajes, si no, puede marcar con color amarillo).

A) CON RESPECTO AL ORIGEN

1. INTERNACIONAL
2. NACIONAL
3. REGIONAL

B) CON RESPECTO AL TIEMPO DE ESTADÍA

1. TURISTAS
2. EXCURSIONISTAS

Fuente de información: \_\_\_\_\_

1.6. El gasto promedio diario de los visitantes es:

1. TURISTAS:

Fuente de información: \_\_\_\_\_

1.7. Indique tres razones o atractivos principales por los cuales son visitadas las fincas (puede contestar esta pregunta por observación directa, a través de un taller, por percepción o a través de encuestas a los visitantes).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

1.8. Los servicios turísticos que consumen los visitantes son: (Si dispone de datos cuantitativos, marque la respuesta en porcentajes, si no, puede marcar con X).

TIPO DE SERVICIO

1. ALOJAMIENTO
2. RESTAURANTES
3. KIOSCOS DE COMIDA
4. BARES
5. SERVICIO DE GUIANZA LOCAL
6. OTRO \_\_\_\_\_
7. NINGUNO


## Anexo 5-Ficha de Caracterización de Atractivos y Recursos Turísticos

**Nota Importante:** a la presente ficha se para efectos de la práctica profesional se le realizaron modificaciones, esto por las características que presentan los atractivos y recursos turísticos que hacen parte de la experiencia de agroturismo que brinda la asociación ASOPROAM.

### 1 . DATOS GENERALES

1.1 Nombre del recurso o atractivo:

1.2 Ubicación del atractivo:

1.3 El atractivo se encuentra:

1. DENTRO DE LA   
COMUNIDAD (EN EL  
ÁREA URBANA)

2. FUERA DE LA   
COMUNIDAD (EN LOS  
ALREDEDORES)

1.4 La comunidad más cercana al atractivo \_\_\_\_\_

1.5 El atractivo dista de la comunidad más cercana a \_\_\_\_\_ Km

### 2 . CARACTERÍSTICAS DEL ATRACTIVO

2.1 Cuenta con sistemas

1. Agrícola   
2. Pecuario   
3. Forestal

2.2 El atractivo o recurso puede disfrutarse durante:

1. TODO EL AÑO
2. POR TEMPORADAS (ESPECIFIQUE)
3. EVENTO PROGRAMADO (ESPECIFIQUE FECHA)

2.3 Horarios de atención / horas de disfrute del recurso:

2.4 El atractivo o recurso tiene algún uso por parte de la comunidad local

1. SÍ
2. NO

¿CUÁL? \_\_\_\_\_

### 3. DEMANDA REAL DEL ATRACTIVO

3.1. El atractivo tiene una demanda aproximada de (puede hacer un cálculo por observación directa o puede preguntar a informantes clave).

\_\_\_\_\_ VISITANTES ENTRE LUNES A VIERNES POR MES  
\_\_\_\_\_ VISITANTES LOS DÍAS SÁBADO  
\_\_\_\_\_ VISITANTES LOS DÍAS DOMINGO  
\_\_\_\_\_ VISITANTES LOS DÍAS FERIADOS

Fuente de información: \_\_\_\_\_

3.2. Frecuencia de demanda que posee el atractivo (Marcar con una x)

1. PERMANENTE (TODO EL AÑO)
2. ESTACIONAL (SÓLO POR TEMPORADAS)
3. ESPORÁDICA (DE VEZ EN CUANDO)
4. INEXISTENTE
5. OTRA \_\_\_\_\_

Fuente de información: \_\_\_\_\_

3.3. Tipo de demanda que posee el atractivo (Marcar con una x)

- 1. INTERNACIONAL
- 2. NACIONAL
- 3. REGIONAL
- 4. LOCAL

#### 4 . SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO O ATRACTIVO

4.1 El recurso o atractivo se encuentra actualmente

- 1. CONSERVADO
- 2. DETERIORADO CON POSIBILIDAD DE RECUPERACIÓN
- 3. DETERIORADO SIN POSIBILIDAD DE RECUPERACIÓN

4.2 El atractivo está a cargo de \_\_\_\_\_ y el número de teléfono o dirección de contacto es \_\_\_\_\_

4.3 Tenencia de la tierra donde se asienta el recurso o atractivo

- 1. PRIVADA
- 2. PÚBLICA
- 3. COMUNAL
- 4. OTRA \_\_\_\_\_

4.4 Se han realizado gestiones para su conservación o restauración

- 1. SÍ
- 2. NO

¿Cuáles?

---

---

---

4.5 Existen restricciones en el lugar

- 1. Si
- 2. No

¿Cuáles?

---

---

---

- 4.6 El atractivo tiene impactos ocasionados por el turismo u otras actividades productivas **QUE PUEDAN AFECTAR SU CALIDAD ESTÉTICA** (puede contestar esta pregunta por observación directa o a través de informantes clave)

	POSITIVOS	NEGATIVOS
IMPACTOS SOCIALES		
	POSITIVOS	NEGATIVOS
IMPACTOS AMBIENTALES		

## 5 . TRANSPORTE Y ACCESIBILIDAD

- 5.1. Las vías de acceso que conducen al atractivo específicamente, son accesibles durante:

1. Todo el año
2. Por temporadas, los meses de:

- 5.2. Principales vías de acceso al atractivo:

---

---

5.3. Para llegar al atractivo existe señalización:

a) VIAL

<input type="checkbox"/>	1.	SI
<input type="checkbox"/>	2.	No

b) TURÍSTICA

1.	Sí	<input type="checkbox"/>
2.	No	<input type="checkbox"/>

5.4. Para llegar al atractivo existen los siguientes tipos de transporte público (puede marcar más de una opción):

1. BUS	<input type="checkbox"/>	5. CANOA	<input type="checkbox"/>
2. CAMIONETA	<input type="checkbox"/>	6. AVIÓN	<input type="checkbox"/>
3. TAXIS	<input type="checkbox"/>	7. AVIONETA	<input type="checkbox"/>
4. LANCHAS	<input type="checkbox"/>	8. NINGUNO	<input type="checkbox"/>
		9. OTRO__	

5.5. Descripción del transporte público terrestre disponible para llegar al atractivo

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	ESTACIÓN/TERMINAL	TIPO DE TRANSPORTE (MARQUE CON UNA X)		FRECUENCIA DEL SERVICIO	TIPO DE VEHÍCULO
		LOCAL	INTER-CANTONAL		

## 6 . FACILIDADES Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS

6.1. Servicios turísticos que existen actualmente **EN** el atractivo o sus alrededores

#

TIPO DE SERVICIO

1. Restaurantes
2. kioscos de comida
3. bares
4. servicio de guianza local
5. otro \_\_\_\_\_

6.2. En el caso de que el atractivo no cuente con servicios turísticos, marque con una (x) los que usted considera necesarios para satisfacer las necesidades de la demanda:

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Restaurantes                   | <input type="checkbox"/> |
| 2. kioscos de comida              | <input type="checkbox"/> |
| 3. bares                          | <input type="checkbox"/> |
| 4. servicio de guianza local      | <input type="checkbox"/> |
| 5. Punto de información turística | <input type="checkbox"/> |

6.3. Actividades recreativas que se pueden realizar en el recurso o atractivo. Señale todas las actividades recreativas que se realizan actualmente con un asterisco (\*), y las que usted recomienda que podrían realizarse con un visto (√). Recuerde que cuenta con espacios en blanco para las actividades que no se hayan incluido en el formulario.

- |                                     |                          |  |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. Siembra de arboles               | <input type="checkbox"/> | 12 Prácticas de ordeño                         | <input type="checkbox"/> |
| 2. Pesca deportiva                  | <input type="checkbox"/> | 13 Gastronomía                                 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Siembra de cultivos              | <input type="checkbox"/> | 14 Alimentación de animales (especies menores) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cosecha                          | <input type="checkbox"/> | 15 Eventos programados                         | <input type="checkbox"/> |
| 5. Caminata por senderos            | <input type="checkbox"/> | 16 Camping                                     | <input type="checkbox"/> |
| 6. Competencias deportivas          | <input type="checkbox"/> | 17 Picnic                                      | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mantenimiento de huerta orgánica | <input type="checkbox"/> | 18 Ciclismo/ bicicleta de montaña              | <input type="checkbox"/> |
| 8. Paseos en bote/lancha            | <input type="checkbox"/> | 19 Talleres de apicultura                      | <input type="checkbox"/> |
| 9. Paseos a caballo/mula            | <input type="checkbox"/> | 20 Elaboración de productos lácteos            | <input type="checkbox"/> |
| 10. Visitas guiadas                 | <input type="checkbox"/> | 21 Talleres de compostaje/lombricultivo        | <input type="checkbox"/> |
| 11. Observación de flora y/o fauna  | <input type="checkbox"/> | 21 Talleres de elaboración de abonos orgánico  | <input type="checkbox"/> |

Comentarios: -

---



---



---



---

6.4. Instalaciones con que cuenta actualmente el atractivo para la realización de actividades recreativas y turísticas (indique cuántas unidades existen de cada instalación).

1. PISCINA PISCICOLA
  2. ZONA ORDEÑO DE
  3. CORRALES
  4. CIRCUITO SENDEROS DE
  5. MIRADOR
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

6. APIARIO
  7. MARRANERA
  8. GALPÓN DE GALLINAS
  9. COCINA
  10. QUESERÍA
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Comentarios con respecto a la calidad de las instalaciones existentes:

---

---

---

## 7. CALIDAD INTRINSECA DEL RECURSO O ATRACTIVO

En este espacio, haga sus comentarios sobre las características intrínsecas del recurso o atractivo, si con acondicionamiento podría ser desarrollado turísticamente, si podría atraer demanda local, regional, nacional o internacional, si la calidad estética del atractivo es óptima, cómo debería manejarse el atractivo, la comunidad quiere que el atractivo se use para turismo o para otras actividades productivas, etc.

---

---

---

---

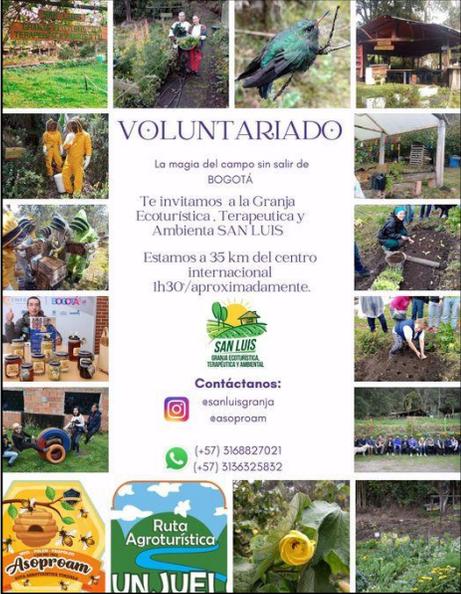
Profesional de campo:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 6-Programa de Voluntariado ASOPROAM

<b>Elementos Generales del Programa</b>			
<b>Incluye</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Actividades a realizar</b>	<b>Información requerida</b>
<p>*Estadía (habitación compartida) y alimentación (desayuno, almuerzo y cena)</p> <p>*Vivencia de actividades de agroturismo, aviturismo y apicultura</p> <p>* Se garantiza el transporte desde un punto de la ciudad de Bogotá hasta la finca (llegada y regreso).</p> <p>*Servicio de lavadora</p>	<p>*Ser mayor de edad</p> <p>*De 4 horas diarias de trabajo</p> <p>*De lunes a viernes (sábados y domingos libre)</p> <p>*Mínimo 20 días de estancia en la granja</p> <p>*Traer elementos de higiene personal</p>	<p>*Trabajo en huerta orgánica</p> <p>*Adecuación de senderos</p> <p>*Arreglo de espacio de aula ambiental</p> <p>*Apoyo a diferentes labores de campo</p>	<p>*Nombre</p> <p>*Edad</p> <p>*Cédula</p> <p>*País de proveniencia</p> <p>*Pasaporte (para extranjeros)</p> <p>*Profesión (si la tiene)</p> <p>*Celular</p> <p>*Correo</p> <p>*Links de redes sociales</p> <p>*Experiencia de voluntariados (mínimo haber realizado un voluntariado)</p>
Formulario de Ingreso	<a href="https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScCYtinegqs-OUgAkayf0W59g2YuoAWbI8dhztj5GqZuod8w/viewform">https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScCYtinegqs-OUgAkayf0W59g2YuoAWbI8dhztj5GqZuod8w/viewform</a>		

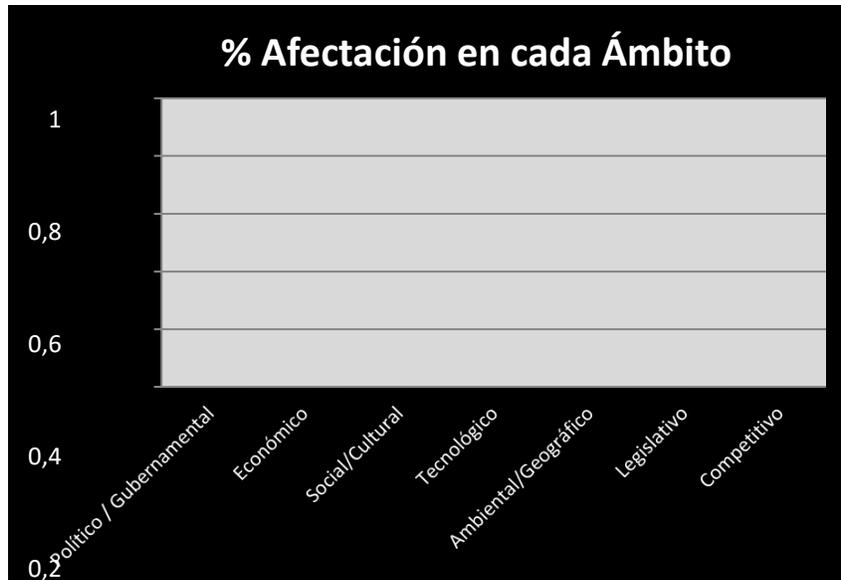
<p>Poster compartido a través de redes sociales</p>	
<p>Link de publicación en redes</p>	<p><a href="https://www.facebook.com/photo/?fbid=407977184716564&amp;set=pb.100065620507865.-2207520000">https://www.facebook.com/photo/?fbid=407977184716564&amp;set=pb.100065620507865.-2207520000</a>.</p>

## Anexo 7-Hoja No.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

AMBITO	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	VARIABLE ANALIZADA	EVALUACIÓN	TOTAL
Político / Gubernamental					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Económico					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Social / Cultural					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Ecológico Ambiental					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Tecnológico					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Legislativo					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Competitivo					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00

Evaluación	valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

AREA	LOGRO
Político / Gubernamental	0%
Económico	0%
Social/Cultural	0%
Tecnológico	0%
Ambiental/Geográfico	0%
Legislativo	0%
Competitivo	0%

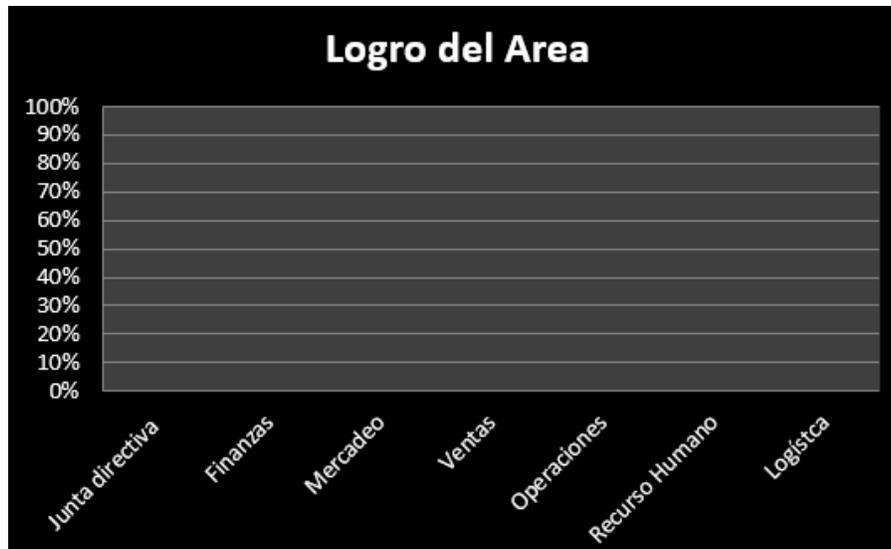


**Anexo 7-Hoja No.3 Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

AMBITO	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	FACTOR INTERNO	EVALUACIÓN	TOTAL
Junta Directiva					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Finanzas y Control					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Mercadeo y Ventas					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Sostenibilidad					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Infraestructura					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
R. Humanos					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00
Logística					
	SUBTOTAL	0,00%	Suma OK		0,00

Evaluación	valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

AREA	LOGRO
Junta Directiva	0%
Finanzas	0%
Mercadeo	0%
Ventas	0%
Operaciones	0%
Recurso Humano	0%
Logística	0%



## Anexo 7-Hoja No.5 Matriz MIME

		Matriz FI			
externa	interna	4	3	2	1
Matriz FE	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
	1				

**ESTRATEGIAS RECOMENDADAS**

**I – II – IV**  
**Crezca y Desarrollése**  
 Estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo de mercados y de productos) Estrategias integrativas (hacia atrás, adelante, horizontal)

**III – V – VII**  
**Resista**  
 (Penetración de mercado, Desarrollo de productos)

**VI - VIII – IX**  
**Coseche o Elimine**  
 (Desposeimiento, Reducción, Asociación, Alianza, etc.)

## Anexo 7-Hoja No.6 Matriz de Integración estratégica

MATRIZ DE INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA		No.	PONDERACIÓN	FORTALEZAS	No.	PONDERACIÓN	DEBILIDADES
		1					
		2					
		3					
		4					
		5					
No.	PONDERACIÓN	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO		
1			FO1		DO1		
2							
3							
4			FO2		DO2		
5							
6							
No.	PONDERACIÓN	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
1			FA1		DA1		
2							
3							
4			FA2		DA2		
5							
6							

## Anexo 8-Hoja No. 1 Misión

CUESTIONARIO PARA FORMULAR LA MISIÓN	
1	<b>Nombre o razón social</b>
2	<b>Tipo de persona jurídica</b>
3	<b>Por que motivo se creo?</b>
<b>Identidad</b>	
4	¿Que y como se distingue de otras empresas similares? ¿Cuál es la propuesta de valor?
<b>Esencia.</b> Defina que es en esencia el sujeto sobre el cual se va desarrollar el plan estratégico.	
5	Que es? Que debe ser?
<b>Producto/Servicio.</b> Cuales son los productos (bienes o servicios ) que comercializa la empresa.	
6	Que hace? Que debe hacer?
<b>Mercados/Segmentos.</b> Enumere y describa a los destinatarios de los productos o servicios que presta.	
7	Quien es el cliente actual? Para quien lo hace? Para quien debe hacerlo?
<b>Razón.</b> Motivo por el cual hace lo que hace.	
8	Por que hace lo que hace? Por que debería hacer lo que hace?
9	Redacte de forma concisa

## Anexo 8-Hoja No. 2 Visión

<b>CUESTIONARIO PARA FORMULAR LA VISIÓN</b>		
<b>LO MAXIMO.</b> Describa el limite extremo de realización al que pudiese llegar a ser, tener y hacer, sin restricción de tiempo (al final se identifica el limite de tiempo)		
1	Que es lo máximo que pudiese llegar a ser?	
2	Que es lo máximo que pudiese llegar a tener?	
3	Que es lo máximo que pudiese llegar hacer?	
4	Redacte de forma concisa	

### Anexo 8-Hoja No. 3 Principios y Valores

<b>CUESTIONARIO PARA FORMULAR LOS PRINCIPIOS Y VALORES</b>	
<b>Enumere, enuncie y describa cada uno de los valores que sustenten y animan sus acciones internas y lo externo en cuanto a su responsabilidad y participación en el logro del bien común con respecto al mercado, entorno físico, sociedad, proveedores, gobierno etc.</b>	
1	En que creemos como empresa?
2	Cuales son los valores mas importantes con respecto a los clientes o posibles clientes
3	Cuales son los valores mas importantes con respecto a los empleados
4	Cuales son los valores mas importantes con respecto a los proveedores
5	Cuales son los valores mas importantes con respecto a los sociedad (comunidad)
6	Cuales son los valores mas importantes con respecto al gobierno
7	Cuales son los valores mas importantes con respecto al ambiente
8	Cuales son los valores mas importantes con respecto a la sostenibilidad, inclusión, innovación y tecnología.
9	Definir

## Anexo 8-Hoja No. 4 Relación de Competidores

Haga un listado de los competidores y describalos			
Relación de competidores			
Nombre del competidor	Fortalezas	Debilidades	Estrategias del competidor
Nuestras estrategias con respecto a los competidores			
Nombre del competidor	Nuestra estrategia		