

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LAS ALICIAS FINCA AGROTURÍSTICA A  
TRAVÉS DEL DESARROLLO DE UN EJERCICIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Universidad  
del Cauca

STEFANIA BURBANO MAZABUEL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FCCEA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL TURISMO  
PROGRAMA DE TURISMO  
POPAYÁN  
2023

Fortalecimiento Organizacional de Las Alicias Finca Agroturística a través del Desarrollo de  
un Ejercicio de Planeación Estratégica

Stefania Burbano Mazabuel

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Turismo

Popayán, Colombia

Junio, 2023

Fortalecimiento Organizacional de Las Alicias Finca Agroturística a través del Desarrollo de  
un Ejercicio de Planeación Estratégica

Stefania Burbano Mazabuel

Asesora académica: Diana Marcela Gómez Ordoñez

Asesora empresarial: Erika Yissela Ruiz Muñoz

Informe de práctica profesional para optar al título de Profesional en Turismo

Universidad del Cauca

Junio, 2023

## Contenido

Introducción .....	6
Capítulo 1. Fortalecimiento de la Finca Agroturística Las Alicias .....	7
1.1 Problema.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Metodología.....	9
Capítulo 2. Una Aproximación Teórico Conceptual .....	12
2.1 Marco Contextual .....	12
2.2 Marco Teórico .....	14
Capítulo 3. Desarrollo de Fases para el Logro de Objetivos.....	18
3.1 Fase Uno: Diagnóstico .....	18
3.1.1 Análisis Externo .....	18
3.1.2 Análisis Interno. ....	37
3.2 Fase Dos: Formulación de Estrategias .....	48
3.2.1 Elaboración Matriz DOFA.....	48
3.2.2 Definición de Plataforma Estratégica.....	50
3.2.3 Estructuración de Estrategias.....	51
3.3 Fase Tres: Implementación de Estrategias.....	54
3.3.1 Estrategia 1. Modelo Canvas de la Organización .....	57
3.3.2 Estrategia 2. Caracterización General de la Finca.....	59
3.3.3 Estrategia 3. Manual de Marca.....	64
Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	69
Referencias.....	70

## Índice de Tablas

Tabla 1. Metodología .....	11
Tabla 2. Concentración de inflación en Popayán .....	19
Tabla 3. Tasas de interés para líneas de crédito.....	20
Tabla 4. Tarifas de servicios Biotropico para el 2023 .....	23
Tabla 5. Rutas turísticas de Popayán.....	29
Tabla 6. Productos típicos de Popayán.....	31
Tabla 7. Competidores existentes .....	34
Tabla 8. Capital financiero de Las Alicias.....	39
Tabla 9. Oferta agroturística en Popayán.....	45
Tabla 10. Estrategias financieras .....	52
Tabla 11. Estrategias ambientales .....	53
Tabla 12. Estrategias de mercadeo y ventas .....	53
Tabla 13. Estrategias de consolidación administrativa .....	53
Tabla 14. Estrategias de desarrollo del servicio agroturístico.....	54
Tabla 15. Priorización de estrategias .....	54
Tabla 16. Estrategias a implementar.....	55
Tabla 17. Identificación ubicación y unidad productiva de Las Alicias .....	59
Tabla 18. Uso actual de la tierra .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1. Proceso para la gestión empresarial según IICA.....	10
Figura 2. Fuerzas de Porter .....	17
Figura 3. Proceso de certificación de Biotropico.....	23
Figura 4. Pasos para solicitar el Registro Nacional de Turismo en Colombia .....	25
Figura 5. Pasos para constitución de empresa en Colombia.....	26
Figura 6. Proceso de registro de marca en Colombia.....	26
Figura 7. Proceso de solicitud registro Invima .....	27
Figura 8. Matriz EFE .....	36
Figura 9. Matriz EFI .....	47
Figura 10. Matriz DOFA .....	49
Figura 11. Matriz MIME .....	55
Figura 12. Plan de acción .....	56
Figura 13. Construcción manual del modelo canvas .....	57
Figura 14. Modelo Canvas .....	58
Figura 15. Casona .....	61
Figura 16. Equipo de trabajo.....	61
Figura 17. Identificación de lotes y variedades de café .....	62
Figura 18. Reconocimiento de recursos naturales .....	62
Figura 19. Desarrollo de la cartografía social .....	63
Figura 20. Cartografía de la Finca Las Alicias .....	64
Figura 21. Logotipo escrito por doña Alicia .....	65
Figura 22. Propuesta de logotipo .....	65
Figura 23. Logotipo de Las Alicias .....	66
Figura 24. Justificación de diseño de empaque de café .....	67
Figura 25. Diseño final de empaque.....	67

## Introducción

El presente documento expone una propuesta de fortalecimiento organizacional a través del desarrollo de un ejercicio de planeación estratégica compilada en tres capítulos:

El primer capítulo, denominado Fortalecimiento de la Finca Agroturística Las Alicia, describe la contextualización del trabajo, dando cuenta del problema que se pretende resolver o mitigar; la justificación, en donde se abordan las razones por las que se considera importante el desarrollo de la presente práctica profesional y se explica su pertinencia.

Seguidamente, el objetivo general, en donde se menciona cual es la contribución de la práctica profesional para resolver el problema previamente identificado y asimismo, se desarrollan los objetivos específicos que permiten entender de forma más explícita cómo se logró el cumplimiento del objetivo general.

Finalmente, se expone la metodología de trabajo, dando cuenta de la forma en cómo se cumplieron con los objetivos propuestos, detallando paso a paso las actividades que se desarrollaron.

En el segundo capítulo, se presenta una aproximación teórica conceptual, en donde se consideran los conceptos referentes a los temas relacionados con turismo rural, agroturismo, planeación estratégica y herramientas para el diagnóstico de la empresa. Posteriormente, se considera el marco contextual, en el que se expone de manera general el escenario físico y algunas condiciones del entorno donde se llevó a cabo la práctica profesional.

El tercer capítulo desarrolla las fases de la metodología para el logro de los objetivos, iniciando con el diagnóstico de la organización, posteriormente, se lleva a cabo la formulación de la estrategia y finalmente su implementación. De igual forma, se presentan las evidencias del trabajo realizado y los productos finales propuestos en el plan de acción.

## **Capítulo 1. Finca agroturística Las Alicias: Contexto en el caso de estudio.**

Este capítulo presenta la problemática, justificación, objetivos y metodología de trabajo definida para el presente proyecto.

### **1.1 Problema**

Las Alicias Finca Agroturística es un emprendimiento ubicado en la vereda La Playa, al suroccidente del municipio de Popayán. Es liderado por un equipo de mujeres, entre ellas, tres estudiantes de los programas de Turismo, Economía y Comunicación Social de la Universidad del Cauca. Cuenta con una extensión aproximada de seis hectáreas y media (6.5 ha), donde el 78% corresponde a áreas de conservación y el 22% a producción orgánica.

Las Alicias brinda a sus visitantes una experiencia agroturística, promoviendo la conciencia ambiental, la agricultura orgánica y la salvaguarda de la cocina tradicional payanesa mediante un servicio personalizado, en un espacio hogareño y natural. Recibe grupos familiares y empresariales, ofertando el servicio de alimentación, visita guiada por los cultivos y sendero ecológico, actividades propias del campo y talleres de comida típica.

La idea de la finca agroturística se empezó a gestar desde el año 2019, pero fue en el año 2020, durante el confinamiento a causa del Covid-19, cuando se materializó, definiendo una oferta de productos y servicios para generar la interacción de los turistas con las actividades propias del campo, conformada por:

- Cultivos de café orgánico
- Especies menores (gallinas y conejos)
- Vivero
- Restaurante de comida típica payanesa, siendo el tamal de pipián el plato principal
- Sendero ecológico.

En ese sentido, Las Alicias requiere llevar a cabo un análisis del estado actual de la organización con el fin de resolver las falencias que se presenten en las diferentes áreas. De



igual forma, se requiere de una asistencia profesional, ya que lo alcanzado por las gestoras ha sido mediante un trabajo empírico, que no ha garantizado el seguimiento y control adecuado de las actividades que se desarrollan y que, en términos más específicos, y por lo cual se puede deducir que ha influido en la falta de liquidez del emprendimiento.

Por otro lado, es necesario considerar el incipiente estudio del agroturismo en Colombia y la falta de claridad sobre el concepto de finca agroturística, lo cual ha generado un panorama de incertidumbre para la prestación de servicios de Las Alicias en el marco del turismo rural.

Los aspectos mencionados visibilizan la necesidad de un instrumento de direccionamiento a partir del diseño e implementación de un plan estratégico que fortalezca organizacionalmente a Las Alicias Finca Agroturística.

## **1.2 Justificación**

La característica principal del turismo rural es la de desarrollarse en espacios rurales, donde los interesados se relacionan con las personas, sus organizaciones y vínculos a nivel social, cultural y medioambiental (Pérez, 2010).

La diversidad de los territorios es, entonces, el principal atractivo de este tipo de turismo que promueve la cultura y tradiciones de manera articulada con el disfrute del entorno natural.

En Colombia, el turismo rural se concibe en el marco del turismo de naturaleza, indicando que su factor diferenciador es el deseo de personalización en el contacto con el cliente y en la medida de lo posible, la facilitación de su participación en las actividades, costumbres y estilo de vida de la población (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2012).

En este sentido, dentro de los prestadores de servicios de turismo rural se encontrarán aquellos que, en estrecha relación con la naturaleza y la cultura, puedan ofrecer espacios de interacción y participación a los turistas en actividades relacionadas con su estilo de vida.

Al cumplir con esta acepción, las granjas o fincas agroturísticas se presentan como actores relevantes en el turismo rural, pues han identificado una alternativa para su desarrollo socioeconómico desde la diversificación de sus actividades.

En este sentido, es posible promover el estudio de estos actores bajo un enfoque organizacional que les permita identificar herramientas para aprovechar de manera óptima los recursos, mantener una estructura de funcionamiento adecuada y cumplir con los objetivos propuestos para su posicionamiento en el mercado.

Desde este enfoque, la planeación estratégica es un instrumento clave para que las fincas agroturísticas gestionen los recursos con los que cuentan, de manera que puedan garantizar su sostenibilidad mientras se involucran en proyectos de turismo rural y a su vez, impulsan el potencial de sus territorios de manera responsable.

### **1.3 Objetivos**

A continuación, se indica el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

#### ***Objetivo General***

Fortalecer organizacionalmente a Las Alicia Finca Agroturística a través del desarrollo de un ejercicio de planeación estratégica, durante el periodo comprendido entre el semestre del año 2022 y el primer semestre del año 2023 en el municipio de Popayán.

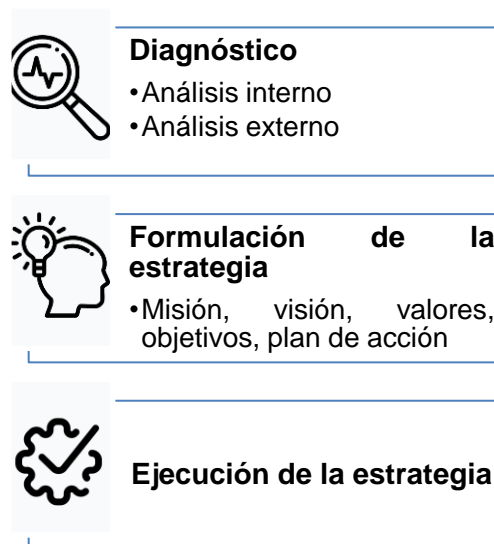
#### ***Objetivos Específicos***

- Realizar el diagnóstico organizacional de Las Alicia Finca Agroturística.
- Formular el plan estratégico de Las Alicia Finca Agroturística.
- Implementar por lo menos una de las estrategias contempladas en el plan estratégico.

### **1.4 Metodología**

Para la definición de la metodología de trabajo se consideró el proceso de gestión empresarial propuesto por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura ICCA (2018) en su Manual de Gestión Empresarial Estratégica, teniendo en cuenta las fases de diagnóstico y formulación, ejecución y evaluación de la estrategia (figura 1).

**Figura 1.** Proceso para la gestión empresarial según IICA



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de IICA, 2018.

A partir de esta propuesta y en línea con los requerimientos del proyecto, se define una metodología de trabajo como se indica en la tabla 1.

Igualmente, dentro de la fase de implementación se consideró la elaboración de la matriz MIME con el fin de identificar si la estrategia indica una posición en el mercado de crecer y desarrollar, conservar y mantener o, cosechar y reducir, de acuerdo con su ubicación en el plano cartesiano dada por los resultados de las matrices EFE y EFI (Cañón y Varón, 2016) presentadas en las fases anteriores.

**Tabla 1. Metodología**

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Diagnóstico	Considera el análisis de entornos para la organización. Se apoya en la evaluación de factores externos e internos	Elaboración análisis entorno externo: Identifica oportunidades y amenazas	Matriz EFE
		Elaboración análisis del entorno interno: Identifica fortalezas y debilidades	Matriz EFI
Formulación de la estrategia	Con los resultados obtenidos en la fase anterior, se construye un análisis DOFA y se estructuran las estrategias	Revisión y/o definición de plataforma estratégica para la organización	Plataforma estratégica definida (misión, visión, objetivos y valores)
		Estructuración de estrategias	Estrategias FA, FO, DA, DO
Implementación	Con el conjunto de estrategias definidas, se realiza un ejercicio de ponderación para priorizar la(s) estrategia(s) a implementar	Matriz de ponderación	Selección de la(s) estrategia(s)
		Reconocimiento de estrategias en escenario actual	Matriz MIME
		Estructuración plan de acción	Plan de acción para implementación de estrategia (s) seleccionada (s)

## Capítulo 2. Una Aproximación Teórico Conceptual

Este capítulo presenta el marco contextual que orienta la propuesta, así como una aproximación a las teorías y conceptos que soportan el ejercicio desde las perspectivas del turismo rural, agroturismo, granjas agroturísticas, planeación estratégica y planes estratégicos para la gestión aplicables en fincas y/o granjas agroturísticas.

### 2.1 Marco Contextual

El municipio de Popayán, capital del Departamento del Cauca, fue fundado el 13 de enero de 1537 por el español Sebastián de Belalcázar. Se encuentra ubicado en el sur occidente colombiano, forma parte del altiplano de Popayán y el piedemonte de la Cordillera Central. Cuenta con una extensión territorial de 512 km<sup>2</sup>, su altitud media es de 1.760 msnm y tiene una temperatura promedio de 14°C a 19°C<sup>1</sup>. El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (2018) en su Censo Nacional de Población y Vivienda, estableció que Popayán cuenta con una población de 318.059 habitantes.

Como efecto de la pandemia y como respuesta a muchas problemáticas, económicas, ambientales y socioculturales nacieron nuevos emprendimientos y Las Alicia Finca Agroturística es uno de ellos. Esta iniciativa liderada por mujeres ofrece servicio de restaurante de comida típica de la región, alineado a la intención de salvaguardar los saberes en cocina tradicional que hacen que Popayán cuente hoy con una declaratoria de la UNESCO como ciudad creativa.

Las Alicia brinda bienestar a sus visitantes en un ambiente natural lleno de vegetación, en donde se pueden desarrollar actividades como senderismo, avistamiento de aves, talleres de cocina y también es un espacio para llevar a cabo integraciones de empresas o celebraciones familiares. Este emprendimiento cuenta con gran potencial para desarrollar el turismo rural comunitario en la zona periférica de Popayán ya que hace parte de la Ruta

---

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.popayan.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Nuestra-Geografia.aspx#gsc.tab=0>

Turística San Juan de Puelenje, la cual se lleva a cabo en las veredas La Playa, vereda de Torres y Puelenje, generando un desarrollo para la comunidad, además de la apropiación de la cultura y el cuidado del medio ambiente.

Gracias a la gestión desde la Oficina de Turismo de la Alcaldía de Popayán y el compromiso de la comunidad, San Juan de Puelenje fue declarado por el Gobierno Nacional a través del Viceministerio de Creatividad y Economía Naranja, como Área de Desarrollo Naranja (ADN) San Juan de Puelenje en diciembre del año 2021. Al respecto, el Ministerio de Cultura señaló que las ADN (2020) son:

Espacios geográficos que se delimitan y reconocen mediante decisiones administrativas de la entidad territorial o instrumentos de ordenamiento territorial. Su propósito es integrar a artistas, creadores, emprendedores, infraestructuras y equipamientos culturales, con el propósito de consolidar los procesos de creación, producción, circulación, distribución y acceso a las manifestaciones, bienes y servicios culturales y creativos. Recuperan el tejido social y económico de los territorios basadas en principios sostenibles, generan empleo creativo y valor agregado, e integran la identidad, el patrimonio, la vocación y dinámicas culturales de las ciudades con otros ámbitos, sectores y mercados del municipio, la región, el país y el mundo.

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo OMT (2022), de acuerdo a los informes de su barómetro, estima que posterior a la pandemia, el turismo internacional continúa en recuperación, mientras que el turismo doméstico, en especial con enfoque en viajes al aire libre, productos basados en la naturaleza y el turismo rural constituyen las tendencias de viaje para el 2022.

En correspondencia, la planificación del turismo requiere de la cohesión de la institucionalidad con la comunidad, es decir el gobierno, la academia, los empresarios y la comunidad local como actores principales en el turismo. En ese sentido, el Grupo de Investigación Systemico de la Universidad del Cauca, interesado en la generación de conocimiento a través del desarrollo de procesos de investigación en planificación y gestión del territorio, gestión de la cultura y de las organizaciones, la comercialización e investigación

de mercados, la educación y la formación de profesionales en el turismo y en áreas afines, manifestó su apoyo en la asesoría y acompañamiento para el fortalecimiento organizacional del emprendimiento Las Aliciaas, a través del desarrollo de un ejercicio de planeación estratégica, buscando promover el espíritu de liderazgo de la comunidad universitaria y en general, hacia la paz común y territorial.

## **2.2 Marco Teórico**

De acuerdo con el Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo MINCIT, 2013), Las Aliciaas es un emprendimiento que hace parte de la oferta de turismo de naturaleza, ubicándose dentro del paraguas del turismo rural con el agroturismo como segmento especializado y desarrollado. La OMT (1993) definió el turismo rural como:

El conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse, para los habitantes del medio, en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria.

Valdés (2004) agrega que el turismo rural considera una oferta de actividades de recreación, alojamiento y afines que se desarrollan en contacto con la naturaleza y las personas en un ambiente rural.

En el marco del turismo rural, Sánchez (2013) concibe el agroturismo como un tipo de turismo que abarca las actividades en granjas y permite a los agricultores diversificar sus actividades mientras añaden valor a sus productos. En ese sentido Blanco y Riveros (2010) indican que los emprendimientos agroturísticos desde el enfoque del desarrollo turístico deben ser gestados y administrados por las familias propietarias de las fincas, a fin de que el valor agregado quede en el lugar y se conserven las tradiciones agroindustriales, gastronómicas y culturales.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2014) reafirma al agroturismo como una estrategia de valor en la cadena agro productiva, que diversifica las

actividades agropecuarias y genera ingresos que le permiten a la comunidad reducir los niveles de vulnerabilidad.

La idea de diversificación de la actividad agropecuaria hace referencia a la reutilización de los recursos de la granja para la creación de una nueva oferta de productos y servicios complementarios a la actividad agrícola de base y a los ingresos generados (Barlas et al. 2001, como se citó en Medina et al. 2020). Con lo anterior, una granja turística, que adopte la perspectiva de diversificación de su actividad puede añadir elementos turísticos y educativos bajo una lógica concienciación ambiental y aprovechamiento de la naturaleza (Szmulewicz, 2013, como se citó en Paredes, 2018).

Achiña (2020) reconoce la granja como un emprendimiento familiar situado en el campo, y en ese sentido, una granja agroturística puede ofrecer servicios de alimentación, venta de productos frescos y procesados y guianza en la granja o comunidades aledañas, disponiendo de una infraestructura para el acceso.

Para Blanco y Riveros (2003) una granja agroturística es una propuesta recreativa compuesta por recorridos en el campo e instalaciones de la granja para interactuar con las tareas que ahí se llevan a cabo y diversificar la economía de las familias rurales. Frecuentemente, se ofrece alimentación y hospedaje respondiendo a las exigencias del turista y, se responde a la diferenciación de otras modalidades turísticas desde la experiencia con el paisaje natural y agropecuario, las prácticas culturales ancestrales y la elaboración artesanal de productos.

López (2014) propone el concepto de granja integral, haciendo alusión a las granjas donde “el manejo de la actividad turística se realiza de manera responsable agrupando todos los elementos que la conforman: suelo, animales, plantas y cultura local, combinando la actividad agropecuaria con el desarrollo de actividades complementarias”. López reconoce que las granjas agroturísticas son una oportunidad de desarrollo para las familias campesinas que logran la comprensión del entorno natural y la conciencia de vivir en armonía con el ambiente.



Finalmente, Andrade y Ullauri, (2015) precisan que el agroturismo, como segmento del turismo rural, ofrece al visitante participar de actividades de tipo agrícola y pecuario en un marco de sostenibilidad, guardando una estrecha relación con la gastronomía local y la cocina tradicional.

Sobre la planificación estratégica, Ortega (2003) explica que permite determinar los objetivos a largo plazo para la generación y evaluación de estrategias basadas en la experiencia y conocimiento del dueño o director de la empresa.

Gonzales y Rodríguez (2019) sintetizan la planificación estratégica como una herramienta que parte con el planteamiento de objetivos, que se alcanzan mediante la definición de estrategias, mientras se utilizan adecuadamente los recursos organizacionales, facilitando la toma de decisiones.

Estas estrategias, entendidas como los movimientos y enfoques de gestión para atraer y complacer al cliente y, alcanzar los objetivos de rendimiento y crecimiento de la organización (Bakuli, 2012, como se citó en Contreras, 2013) se aterrizan al sector turístico, considerando que la planificación estratégica del turismo aporta al desarrollo local y permite construir alternativas para enfrentar las necesidades del entorno de la organización (Mazza, 2015).

Para conocer y comprender el entorno, se deben tener cuenta los factores externos de la organización, es decir, el conjunto de elementos no controlables, pero sí predecibles, que afectan la toma de decisiones, implicando la necesidad de mayor observación y análisis en el tiempo sobre lo que puede suceder con ellos (Sanclemente et al., 2009).

Igualmente, se considera el microentorno a partir de la propuesta de Porter (1980) que precisa considerar los elementos relacionados de manera permanente con la organización y que, afectan directamente sus actividades (figura 2).

**Figura 2.** *Fuerzas de Porter*



Fuente: Porter, 1980.

Para construir el análisis interno de la agroempresa es necesario mirar el interior de la organización e identificar sus recursos y capacidades, así como la medida en la que estas representan fortalezas o debilidades, definiendo el nivel de superioridad o vulnerabilidad ante competidores. Este análisis servirá para identificar las herramientas con las que cuenta la organización para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades del entorno (ICCA, 2018)

### Capítulo 3. Desarrollo de Fases para el Logro de Objetivos

Este capítulo presenta los resultados de las fases de diagnóstico, definición e implementación de las estrategias, de acuerdo a la metodología definida.

#### 3.1 Fase Uno: Diagnóstico

Esta sección presenta el análisis del entorno construido a partir de variables de tipo externo e interno que afectan al emprendimiento.

##### 3.1.1 Análisis Externo

El análisis externo consideró el macro y micro entorno de la organización, como se indica a continuación. Dentro del macroentorno se consideraron los factores económico-financieros ambientales, legales, políticos, socioculturales y tecnológicos, mientras que el microentorno presenta los resultados de análisis de competidores, proveedores y compradores.

**Factor Económico-Financiero.** Se consideraron variables como Producto Interno Bruto (PIB), inflación, Índice de Precios al Consumidor (IPC), disponibilidad de créditos y tasas de interés.

Respecto al Producto Interno Bruto (PIB), para el año 2021 la agricultura fue la sexta rama de la economía en aportar valor al PIB de Colombia, superando los 87.4 billones de pesos colombianos (Statista, 2023). Sin embargo, para el año 2022 las actividades agropecuarias indicaron un decrecimiento explicado por el crecimiento negativo de cultivos agrícolas transitorios y permanentes, así como la reducción del cultivo de café (Más Colombia, 2023) ocasionado por los altos costos de insumos, afectaciones por el Fenómeno de la Niña y los actuales retos de financiación presentados durante este ciclo económico (Agronegocios, 2023).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT (2023) indica que el aporte de la agricultura al PIB en el Departamento del Cauca durante el año 2021 fue del 14%, mientras que el de las actividades de entretenimiento fue del 1.7%. Igualmente, el Centro de

Pensamiento Turístico Colombia (2021) revela que durante el 2021 la participación del turismo en el Cauca en el PIB fue de 1.92%.

A nivel nacional, la inflación durante el 2021 ha representado un escenario de golpe para el agro por el incremento del valor de los insumos que afecta el rendimiento del sector negativamente, a la par de la decisión de los consumidores de dejar de adquirir ciertos productos por cuenta de los altos precios (Contexto Ganadero, 2022).

Sin embargo, la Cámara de Comercio del Cauca (2022) indica que el departamento tuvo un ligero crecimiento económico al finalizar el año, pero con tendencia a la desaceleración. La presión inflacionaria representa una afectación considerable que se manifiesta en inestabilidad para el sector productivo a nivel departamental y nacional.

El informe de la Cámara de Comercio indica que, a febrero de 2023, la inflación en la ciudad de Popayán es superior a la del promedio nacional, concentrándose en alimentos y bebidas no alcohólicas; muebles y artículos para hogar; restaurantes y hoteles; y, prendas de vestir y calzado, como lo indica la tabla 2.

**Tabla 2.** *Concentración de inflación en Popayán*

<b>Concepto</b>	<b>Inflación</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	+23.4%
Muebles y artículos para el hogar	+19.3%
Restaurantes y hoteles	+20.8%
Prendas de vestir y calzado	+10.4%

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca

Para el sector agroturístico, las cifras mencionadas representan una disminución en ventas, y en Las Aliciaes específicamente, en el servicio de cocina tradicional, debido a la alarma que se genera en los clientes por el incremento de precios generado por el incremento de costos en materia prima. De igual manera, se evidencia un incremento en el precio de productos agrícolas que comercializa la finca debido al aumento drástico en el precio de concentrados para animales.

Sobre el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el total nacional expresa una variación anual del IPC de 13.12% a 2022, explicado principalmente por la variación de las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas y Alojamiento, agua, electricidad y otros combustibles (DANE, 2023).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo indica que para el año 2022, el IPC en la ciudad de Popayán fue de 13.8. Debido a la inflación, se estima un incremento para el 2023, pues cerrando el año anterior, el IPC alcanzó la cifra más alta en veinte años y algunas entidades bancarias consideran que se mantendrá por encima del 13% hasta mediados del 2023 (DANE, 2023).

Un aumento en el IPC afecta negativamente al sector agroturístico en la medida en que suben los precios de materias primas, lo cual lleva a aumentar los precios para los clientes. Esto podría orientarlos a prescindir de visitar Las Alicias, generando un impacto directo en los ingresos por ventas de productos y/o servicios.

Respecto a la disponibilidad de créditos, se realizó una consulta con la banca primaria nacional, registrando que el Banco Agrario es uno de los bancos con la tasa de interés más baja del mercado para el sector agropecuario. Según Banco Agrario, las líneas de Pequeño Productor, Mujer Rural, Joven Rural y Agrolisto ya cuentan con nuevas tasas de interés, teniendo en cuenta el respectivo Indicador Bancario de Referencia (IBR), facilitando recursos para la financiación de capital de trabajo e inversión de los proyectos productivos y emprendimientos (El Nuevo Siglo, 2022), de acuerdo a lo indicado en la tabla 3.

**Tabla 3.** *Tasas de interés para líneas de crédito*

Línea	Tasa de interés
Pequeño productor	IBR + 4.7%
Mujer rural	IBR + 3.8 %
Jóven rural	IBR + 4.5%
Agrolisto	IBR + 4.3%

Fuente: Banco Agrario

Sobre las tasas de interés, a nivel nacional se definió una tasa de interés del 12.75% (Banco de la República, 2023) y al respecto, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público indicó que dicha tasa se mantendrá mientras la inflación no suba (El País, 2023), lo cual resulta conveniente para Las Alicias debido a los créditos con los que cuenta actualmente. Un alza en la tasa de interés ocasiona un aumento en las cuotas por pagar e igualmente, se tendría que considerar un alza en los precios de los servicios ofrecidos al cliente, lo que llevaría a reconsiderar la idea de viajar afectando negativamente la demanda en Las Alicias.

**Factor Ambiental.** Dentro del análisis ambiental se consideró la normatividad ambiental, certificación orgánica y tecnologías limpias.

Desde la normatividad ambiental se considera la Política Nacional de Producción más Limpia, que presenta las disposiciones para el tratamiento final de desechos de producción, buscando la prevención y minimización de impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente. Esta política busca garantizar la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial como un desafío a largo plazo (Ministerio de Ambiente, 1997).

Igualmente, se consideran los Lineamientos Ambientales para el Ordenamiento de las Actividades Turísticas en Suelo Rural, que identificando las escasas directrices o normas para la sostenibilidad de actividades turísticas en suelos rurales que derivan en degradación, pérdida de valores naturales de los atractivos, conflictos, desarrollo desordenado de actividades de alto impacto y transformación ambiental y social del territorio, dirige los lineamientos planteados a las Corporaciones Autónomas Regionales o de Desarrollo Sostenible para que, en el ámbito de sus competencias, fortalezcan el ordenamiento ambiental y sea un elemento de orientación para el desarrollo de actividades turísticas (Ministerio de Ambiente, 2022).

A nivel regional, la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC) tiene por objetivo la ejecución y aplicación de políticas, planes, programas y proyectos sobre el medio ambiente y recursos naturales conforme a regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Además de los lineamientos ambientales mencionados, la Corporación recurre al Plan Integral de Gestión del Cambio Climático Territorial del Cauca PIGCC CAUCA 2040 (CRC, 2022), que tiene como objetivo “formar comunidades resilientes a un clima tan cambiante”, para lo cual propone seis estrategias para la producción sostenible en el departamento: alimentos para el futuro; programa de suelos y aguas; soporte técnico para la agricultura climáticamente inteligente; cosecha de aguas y uso eficiente; fortalecimiento de conocimiento ancestral; y, ganadería climáticamente inteligente (MinAmbiente, 2022).

Por otro lado, se considera la certificación orgánica o sostenible en la medida en que los productores o empresas muestran su compromiso ambiental, social y económico mediante estas acreditaciones. Es importante para el agro ya que sobre este sector recae la seguridad alimentaria mundial y el gran desafío de inclusión de la sociedad rural (Bancolombia, 2022).

En el marco del trabajo histórico de distintas organizaciones ambientalistas, Biotropico es una certificadora acreditada en Colombia, relevante para la certificación ecológica y sustentable, así como para la generación de valor agregado de los usuarios que inician la gestión comercial con mercados nacionales e internacionales<sup>2</sup>. La figura 3 ilustra el proceso de certificación que solicita la certificadora mencionada.

---

<sup>2</sup> Disponible en: <https://www.biotropico.com/web2/nosotros/>

**Figura 3. Proceso de certificación de Biotropico**

Elaboración propia a partir de Biotropico

La certificadora indica los valores para el año 2023 de cada uno de los servicios que brinda, tal como se indica a continuación (tabla 4).

**Tabla 4. Tarifas de servicios Biotropico para el 2023**

Servicio	Tarifa
Día de inspección híbrido (remoto/sitio)	\$1.144.800 COP
Certificaciones	\$2.289.600 COP
Días de análisis, revisiones, resolver plan de acción, seguimientos	\$1.144.800 COP
Toma de muestras	\$1.188.000 COP
Nacional (domestic) TC	\$53 USD
TC for international sales	\$63 USD
Courier services for sending	\$73 USD

Fuente: Biotropico

Finalmente, en el marco de tecnologías limpias, la maquinaria 4.0 para la agricultura es un tema que llama cada vez más la atención en el panorama nacional gracias a la atención a la reducción de insumos técnicos, ahorro de agua, mejora en calidad de suelo y producto final, y, por ende, menos contaminación de agua y aire; dentro de dichas opciones se encuentran opciones robóticas, aplicaciones intuitivas y máquinas híbridas, eléctricas, autónomas y protectoras de cultivos (Agronegocios, 2023).



Según el Ministerio de Agricultura, solamente el 15% del sector agro utiliza tecnologías de última generación lo cual representa un factor de preocupación al tener en cuenta la rápida transición que están teniendo los distintos sectores económicos hacia la transformación digital; las ventajas de implementar tecnologías en proyectos agrícolas representan poder monitorear las condiciones del campo y anticiparse a pérdidas económicas, atendiendo a distintos factores que puedan afectar los cultivos (Semana, 2022).

**Factor Legal.** Dentro del factor legal se tienen en cuenta las disposiciones que regulan el sector como reformas, leyes, decretos; y, requerimientos para desarrollar la actividad como registro y constitución de empresa, registro de marca, y registro Invima.

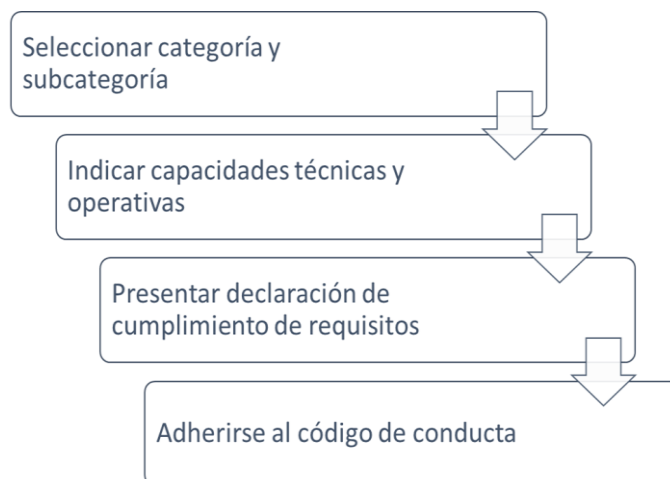
Dentro de las disposiciones que regulan la actividad se tiene en cuenta las reformas tributarias, en especial la Reforma Tributaria para la Igualdad y la Justicia Social (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022) en la cual se decreta no cobrar IVA a los productos de la canasta familiar dentro de los cuales se encuentran huevos, frutas frescas, tubérculos, plátanos, hortalizas y legumbres. Esta decisión del gobierno favorece al emprendimiento ya que su producción orgánica se centra en los productos anteriormente mencionados, definiendo el objetivo de fortalecer el régimen simple para impulsar la formalización empresarial.

Igualmente, considerando el agroturismo como una modalidad de turismo que ofrece actividades relacionadas con la vida en el campo, la Ley 2239 de 2022 regula la actividad del agroturismo en Colombia con la finalidad de brindar una alternativa de desarrollo para el sector agropecuario a la vez que se revaloriza la agricultura (Universidad Externado de Colombia, 2022).

El Decreto 1074 de 2015 modificado para presentar la determinación de parques de agroturismo como prestadores de servicios turísticos y fomentar este tipo de turismo (MINCIT, 2021) insta a cumplir los requerimientos establecidos, entre ellos, el Registro Nacional de Turismo, el cual es el registro público donde se inscriben todos los prestadores de servicios

turísticos en Colombia, es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente<sup>3</sup>. Los pasos para obtener el registro se indican en la figura 4.

**Figura 4.** Pasos para solicitar el Registro Nacional de Turismo en Colombia



Fuente: Red de Cámaras de Comercio

Sin embargo, para evidenciar la actividad concreta realizada por la empresa es importante considerar el registro y constitución de la misma, que en Colombia se rige por las disposiciones de Cámara de Comercio, la cual presenta el procedimiento para creación y formalización de empresa mediante seis pasos ilustrados en la figura 5.

<sup>3</sup> Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>

**Figura 5.** Pasos para constitución de empresa en Colombia



Fuente: Cámara de Comercio

Por otro lado, el Registro de Marca es un trámite que se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Mediante este registro, el empresario adquiere el derecho de uso exclusivo de una marca con la que identifica sus productos o servicios en el mercado, siendo el activo más importante para la empresa. Igualmente, el proceso es representado por la figura 6, a continuación.

**Figura 6.** Proceso de registro de marca en Colombia



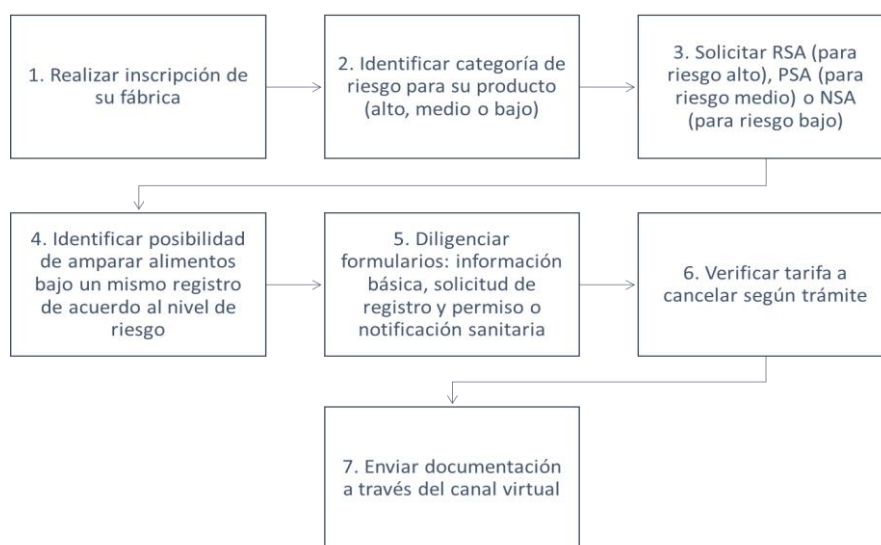
Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio

Finalmente, es necesario considerar el Registro Invima, pues la inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos es competencia exclusiva del Invima. A partir de lo anterior, los alimentos que se expenden al consumidor de manera directa deben obtener la respectiva autorización de comercialización.

Con este registro, los productores y comercializadores tienen autorización de fabricar, envasar o importar determinados productos destinados a la venta y al consumo humano

(MINCIT, 2022). El café orgánico, es uno de los productos agrícolas que se producen en Las Alicas y en la actualidad se está trabajando en el diseño del empaque para la venta directa a turistas nacionales y extranjeros, razón por la cual se requiere tener conocimiento del proceso para la solicitud del registro, el cual se indica en la figura 7.

**Figura 7.** Proceso de solicitud registro Invima



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

**Factor Político.** Dentro del factor político se consideró el Plan de Desarrollo Nacional 2023-2026, Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 y Plan de Desarrollo Municipal de Popayán 2020-2023, así como las disposiciones de la Secretaría de Cultura y Turismo de Popayán para la actividad turística.

Desde el Plan de Desarrollo Nacional 2022-2026, se menciona la transformación requerida del sector agropecuario, para que, en línea con la Reforma Rural Integrada, Colombia produzca alimentos de manera eficiente e incluyente con pequeños productores, utilizando ciencia, tecnología e innovación. Para eso presenta cinco estrategias: ordenar la producción agropecuaria; proveer acceso a factores productivos de forma oportuna y simultánea; sistemas territoriales de innovación, fortalecimiento del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA) y misión de investigación e innovación; extensión

tecnológica agroindustrial; y, producción nacional de insumos y transición de insumos de origen químico al biológico (PND, 2023).

Mientras que el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 sostiene el objetivo de impulsar estrategias y proyectos de agroturismo que adopten modelos sostenibles o prácticas de conservación o restauración de la biodiversidad dentro de actividades agropecuarias que se empleen como atractivo turístico.

A nivel municipal, el Plan de Desarrollo Municipal de Popayán 2020-2023 “Creo en Popayán, dentro de sus líneas estratégicas ubica el programa “Popayán, potencia turística” considerando que hasta el año 2022 se han creado dieciocho rutas turísticas alrededor de la ciudad para diversificar y descentralizar la actividad turística que se ha concentrado en el centro histórico, logrando así, agregar valor a la actividad agropecuaria desarrollada por los campesinos de la zona rural de Popayán.

En la misma línea, la Secretaría de Cultura y Turismo de Popayán (2022) busca fortalecer la actividad cultural del municipio con el fin de resaltar y enaltecer la multiculturalidad de la ciudad a través de diferentes organizaciones culturales que día a día trabajan en procura de posicionar a la ciudad como epicentro de la cultura a nivel nacional. Desde la Secretaría se ha dado apertura a la Convocatoria de Concertación Cultural, buscando fortalecer y dinamizar las iniciativas que lidera el sector privado hacia el fortalecimiento de la actividad cultural de Popayán en un esfuerzo mancomunado de articulación y cooperación.

**Factor sociocultural.** Dentro del factor sociocultural se consideraron tendencias del turismo, factores de tradición, perfil del turistas y patrones de consumo del producto/servicio.

Para dar respuesta a los gustos y tendencias en el turismo, es importante considerar que uno de los temas más resonantes es el campo y la sostenibilidad. El turismo sostenible enmarca destinos que ofrecen vivencias y recuerdos únicos, manteniendo y preservando el futuro de las próximas generaciones mediante el respeto a la naturaleza (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Para el 2023, la tendencia corresponde a buscar experiencias auténticas a precios competitivos, por lo que los viajeros recurren cada vez más a destinos emergentes, siendo Colombia uno de ellos, como resultado de una mayor concienciación en la demanda de productos de turismo sostenible y ecoturismo (Regiondo, 2023). Lo anterior representa una importante oportunidad para el Cauca, pues por su posición geográfica, cuenta con atractivos naturales únicos en el marco de parques naturales, arqueológicos, termales, ríos, humedales, entre otros.

Considerando que el turismo de naturaleza comprende tres subtipos de turismo: ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura (Colombia Productiva, 2013), es necesario destacar que Popayán cuenta con una riqueza representativa y valiosa para los tres subtipos mencionados. En ese sentido, promociona nueve rutas turísticas alrededor de la ciudad con temáticas diversas de tipo ecoturístico, gastronómico y cultural (Tabla 5)

**Tabla 5.** *Rutas turísticas de Popayán*

<b>Ruta</b>	<b>Ubicación</b>
Mesa Larga	Plaza de Mercado Bolívar
La 13 - Sabores y colores	Plaza de Mercado Sur
El Camino del Barranquero	Colina Campestre
Negret por Popayán - Un legado para siempre	Centro histórico
Ruta del Maíz - Experiencia turística	Vereda Cajete
Ruta por el Paraíso	Vereda Pisojé
El Hogar - Ruta agroturística	Vereda Pisojé
Ruta por Pueblillo - Alegría y Tradición	Pueblillo
Ruta San Juan de Puelenje	Vereda Puelenje

Fuente: Alcaldía Municipal de Popayán

Igualmente, existen fincas y centros recreacionales que ofrecen actividades de rafting, rapel, espeleología, parapente, cabalgata, canyoning, senderismo, buceo, montañismo, bungee, ciclismo de montaña, escalada y canopy, que registran controles por parte de la

Oficina de Protección al Consumidor de la Secretaría de Gobierno y el Grupo de Protección al Turismo y Patrimonio Nacional de la Policía Metropolitana, en búsqueda de la integridad de los usuarios (Alcaldía de Popayán, 2021).

Por otro lado, la tradición, muchas veces equivalente al concepto de cultura, es entendida como una construcción social que cambia de generación en generación y, de lugar en lugar, variando en el tiempo y según el grupo social (Arévalo, 2004).

Colombia es un país lleno de tradiciones, varias de las cuales son consideradas Patrimonio Mundial de la Humanidad y es posible disfrutar de ellas en varios lugares alrededor del territorio<sup>4</sup>.

Popayán, por ejemplo, visibiliza parte de su tradición con dos reconocimientos importantes con declaratoria UNESCO: *i*). la Semana Santa, principalmente por las procesiones que constituyen una de las costumbres más importantes para el ámbito religioso; y, *ii*). la declaratoria como Ciudad Creativa de la Gastronomía, al salvaguardar y difundir una combinación gastronómica del legado afrodescendiente, indígena y europeo, conservando métodos tradicionales y enriqueciendo la experiencia de los visitantes<sup>5</sup>. La tabla 6 presenta algunos de los principales productos gastronómicos representativos de Popayán.

---

<sup>4</sup> Disponible en: <https://colombia.travel/es/blog/descubre-las-tradiciones-de-colombia-mas-importantes-que-debes-conocer>

<sup>5</sup> Disponible en: <https://dulces.unicauca.edu.co/dulcespopayan/turismo-gastronomico.html>

**Tabla 6.** *Productos típicos de Popayán*

<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
Carantanta	Pasaboca que se obtiene de los restos de las ollas donde se cocina el maíz para la elaboración de tortillas.
Empanadas de pipián	Pasaboca que se obtiene de la preparación del pipián, guiso de cebolla larga, maní molido, ajo y achiote, recubierto de masa de maíz.
Tamales de pipián	Pasaboca que se obtiene de la preparación del pipián guiso de cebolla larga, maní molido, ajo y achiote. Puede llevar pollo, huevo o tocino. Se envuelve en hojas de plátano y se cocina a vapor.
Tripazo de maní	Tipo de sopa espesa elaborada con tripas, maní tostado y molido, pipián, mantequilla, leche y cebolla.
Salpicón de baulilia o salpicón payanés	Deliciosa bebida preparada con picadillo de frutas (lulo, mora de castilla y guanábana) endulzada con azúcar y se acompaña con naranja.
Calados y Amasijos	Frutas caladas con azúcar, se acompaña de productos preparados con harina de trigo y sofritos.

Fuente: Dulces Popayán

Respecto al perfil del turista se dirige el análisis hacia los viajeros interesados en turismo comunitario, los cuales, según Ostelea (2017), llegan a Colombia principalmente desde Francia, Alemania y España; se ubican entre los 25 y 70 años de edad; se sienten más seguros en pueblos donde la gente es más amigable; viajan en busca de ambientes naturales que ofrezcan experiencias diferentes, autóctonas y enriquecedoras para el visitante y la comunidad anfitriona.

Finalmente, sobre patrones de consumo del producto/servicio, el DANE (2019) presenta la Encuesta de Gasto Interno en Turismo donde los resultados sugieren que la mayoría de los colombianos iniciaron sus viajes de turismo interno los fines de semana y los días viernes y sábados registraron una mayor frecuencia con el 19,7 % y 27,4%, respectivamente.



**Factor Tecnológico.** Dentro del factor tecnológico se tuvo en cuenta herramientas de *inteligencia artificial, conocimiento y equipos tecnológicos* que hacen que el turismo en áreas rurales sea más competitivo.

Respecto a la Inteligencia artificial, herramientas como ChatGPT, Animated Drawings, Synthesia, Crayon han cobrado importancia para los emprendedores, facilitando el marketing digital para generar contenidos atractivos para el público.

Frente al conocimiento, existen varias opciones de formación para el capital humano sobre campesinado, energías renovables y adaptación al cambio climático. Por ejemplo, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, buscando fortalecer el reconocimiento del campesinado en la vida social, cultural y económica del país, ofrece la capacitación *Campesena*, como una estrategia para atender a esta población y generar capacidades para la articulación y consolidación de modelos asociativos campesinos.

De igual forma, el Centro Regional de Formación en Energías Renovables CERFER, presenta su plataforma de articulación y colaboración activa entre actores de la industria, el sector educativo y público con la misión de fortalecer el intercambio de conocimiento, transferencia de tecnologías y cooperación en materia de energías renovables, lo cual representa una oportunidad para el acceso de información sobre guías, manuales y desarrollo de modelos de energías renovables aplicables en Las Alicias.

Por otro lado, el Centro de Entrenamiento en Energías Renovables para la Mitigación y Adaptación al Cambio Climático FUNCENER, ofrece cursos de energía solar, energía eólica, muros verdes, agroecología, bioconstrucción, estudios ambientales y energéticos. En línea con la misión ecopedagógica del Centro, orientada a cursos, talleres y consultorías para proyectos, Las Alicias podría acceder a capacitación y formación en temas relacionados con mitigación del cambio climático, permitiéndole fortalecer su producto agropecuario y ser más competitivo en el mercado.

Por último, los equipos tecnológicos juegan un papel importante en la innovación y las nuevas tendencias del turismo, especialmente cuando mejoran la experiencia del turista, que obliga a la creación de nuevos modelos de negocio. Los viajes cada vez son más planificados con el uso de tecnologías como Smartphones, realidad aumentada o Big Data que hacen el sector cada vez más competitivo (Eurecat, 2023).

El análisis del microentorno consideró los competidores, proveedores y compradores bajo el enfoque de Porter (1980), como se indica a continuación.

**Amenaza de Nuevos Competidores.** El turismo rural y en especial el agroturismo ha tomado un gran auge en Popayán y en algunos municipios vecinos. Las Alicia Finca Agroturística, cuenta con una trayectoria de cuatro años en los cuales ha logrado posicionar su marca y fidelizar clientes gracias a su propuesta de valor, por lo cual, los nuevos competidores no representan una amenaza directa al emprendimiento.

**Rivalidad entre Competidores Existentes.** La tabla 7 indica los competidores identificados, señala su ubicación y los servicios que prestan. A partir de esto, se identifica el nivel de rivalidad que puede existir.

**Tabla 7. Competidores existentes**

<b>Nombre</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Servicios</b>
Finca Agroturística La Virginia	Popayán (Cauca)	Sendero, restaurante y alojamiento.
Finca Agroturística Ebenezer	El Tambo (Cauca)	Alimento (Comida típica), Sendero ecológico, zona de juegos artesanal, wifi
Casa Thäkwe Hostal Rural	Cajibío (Cauca)	Hospedaje, glamping, platos a la carta, sendero ecológico, avistamiento de aves, wifi
Glamping Silvia Agroturismo	Silvia (Cauca)	Pasadía con recorridos guiados, avistamiento de aves, sendero ecológico, salón de eventos, alojamiento tipo glamping, restaurante típico
Finca Agroturística Café San José	San Agustín (Huila)	Hospedaje, platos a la carta
Finca Agroturística Loma Linda	Vereda Agua Blanca, Gigante (Huila)	Hospedaje, comida típica, ecopaseo, cabalgata, avistamiento de aves, práctica de ordeño de vacas
Finca Agroturística La Tertulia	Nátaga (Huila)	Alimentación, alojamiento tipo cabaña, zona de camping, barra de café
Finca Agroturística La Reserva	Medina (Cundinamarca)	Hospedaje rural, gastronomía, paisajismo, caminatas
Finca Ecoturística y Recreacional El Paraíso -Turismo, Aventura y Tradición-	Quebradaseca, Yopal (Casanare)	Avistamiento, cabalgatas, hospedaje, práctica de ordeño de vacas, senderismo, actividades lúdicas, alimento (comida criolla tradicional llanera)
Finca Ecoturística La Pradera	San José del Guaviare-Puerto Concordia (Guaviare-Meta)	Senderimo, deportes extremos, restaurante campestre, turismo arqueológico, turismo científico, camping, cabañas ecológicas
Finca Agroecológica Samkhya	Manglaralto, Santa Elena (Ecuador)	Productos a base de cacao, talleres de cacao, hospedaje, recorridos ecológicos, cabalgatas

Pese a que existen varios competidores, Las Aliciaas ha sido escogida como un punto clave a visitar en Popayán. La Finca se posiciona como un lugar estratégico para el reconocimiento y salvaguarda de tradiciones culturales locales y prácticas de agroecología que garantizan la soberanía alimentaria y la preservación de los recursos naturales, logrando que el visitante viva una experiencia agroturística diferente.

**Poder de Negociación con los Proveedores.** Cada uno de los proveedores están plenamente caracterizados, cumplen con criterios y requerimientos de calidad en cuanto a la producción orgánica, responsabilidad ambiental y social; así como un precio justo.

**Poder de Negociación con los Clientes.** Dada la trayectoria de Las Aliciaas, el reconocimiento de su marca y su servicio personalizado, se ha logrado definir un cliente objetivo, por lo cual los clientes que visitan las Aliciaas son grupos familiares o corporativos que pagan un precio justo por el servicio.

**Amenaza de Productos y/o Servicios Sustitutos.** En la ciudad de Popayán y en los pueblos más cercanos como Timbío, el Tambo, Cajibío y Silvia se ha venido fortaleciendo el producto agroturístico en granjas con uso de mejor tecnología e infraestructura y mayor oferta gastronómica, lo cual podría captar la atención de los clientes y responden positivamente a la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Con la información obtenida, se procedió a construir las matrices de evaluación de factores externos (EFE) para formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear por parte de las gestoras del emprendimiento, tal como se presenta a continuación (figura 8).

De acuerdo al puntaje arrojado (3.05) se puede concluir que la empresa es fuerte externamente, por lo cual, se deben aprovechar las oportunidades, implementando estrategias o planes que logren controlar y disminuir las amenazas con el fin de potencializar el emprendimiento en agroturismo.

Figura 8. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>	50%		
1. Disminución en el aporte del PIB nacional del sector agropecuario.	0,1	3	0,3
2. Alza en el índice de precios al consumidor IPC.	0,05	2	0,1
3. Aumento de la inflación en el país.	0,1	3	0,3
4. Altos costos para adquirir equipos y herramientas.	0,1	3	0,3
5. Limitado capital humano para llevar a cabo labores agropecuarias.	0,15	4	0,6
<b>OPORTUNIDADES</b>	50%		
1. Tasas de interés preferenciales para mujeres rurales.	0,05	2	0,1
2. Existencia de marco político legal que promueve emprendimientos agroturísticos	0,05	3	0,15
3. Gestión desde la Secretaría de Cultura y Turismo de Popayán.	0,1	4	0,4
4. Turismo sostenible y destinos emergentes, las tendencias del 2023.	0,1	3	0,3
5. Acceso a formación y capacitación con instituciones públicas.	0,1	4	0,4
6. Captación de recursos a través de convocatorias.	0,1	4	0,4
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,05</b>

### 3.1.2 Análisis Interno.

El análisis interno de la organización, de acuerdo a lo propuesto por IICA, (2018) se presenta a partir de los recursos y capacidades con las que se cuentan, considerando capital humano, natural, financiero, físico, organizacional y social.

**3.1.2.1 Capital humano.** Las Alicias cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

- *Cocinera tradicional*, Alicia Maca Chantre cuenta con más de 70 años de experiencia en la preparación de platos típicos. Desde muy niña aprendió los secretos de las abuelas en la preparación de platos típicos de la cocina payanesa. Mujer emprendedora, perseverante, creativa, apasionada por el campo y la cocina. Su sabiduría y autenticidad hacen que Alicia sea un referente a nivel local.
- *Cocinera tradicional*, María del Carmen Mazabuel Maca cuenta con más de 40 años de experiencia en la preparación de platos típicos. Ganadora de los estímulos municipales en el año 2021 por la salvaguarda de la receta única de los tamales de pipián. Mujer emprendedora, amante de las flores, con habilidades para la jardinería.
- *Gestora de Turismo*, Stefania Burbano Mazabuel estudiante en etapa práctica de Turismo, tecnóloga en Gestión Hotelera, con especialización en Diseño de Proyectos Turísticos y diplomado en Turismo Rural Sostenible. Joven emprendedora e investigadora, creativa, proactiva, positiva, empática, sociable, objetiva con visión prospectiva y global, con experiencia en trabajo social y comunitario. Excelente manejo del idioma inglés y alemán.
- *Agricultora*, Eliana Burbano Mazabuel mujer rural apasionada por el campo, la conservación y la preservación de los recursos naturales. Desde niña aprendió de su abuelo las prácticas de agricultura convencional, pero a medida que se fue formando y capacitando, se convirtió en una agroecóloga autodidacta, quien se arriesga a experimentar con las técnicas de siembra, generando conocimientos en el proceso agroecológico del emprendimiento. Persona disciplinada, perseverante, tolerante, con liderazgo y empática.

- *Realizadora Audiovisual*, Karen Mazabuel egresada como tecnóloga en Producción de Multimedia SENA, con conocimientos en producción audiovisual y cinematográfica, diseño gráfico, comunicación y Marketing digital, con especialización tecnológica en Gestión de modelos de negocio ONLINE.
- *Operario de máquinas*: Gilberto Mazabuel Maca, cuenta con más de 30 años en el manejo de guadaña, motosierra y maquinaria liviana. Hombre proactivo, eficaz y eficiente, alegre y autodidacta.
- *Voluntario*: Maik Schubert, Profesional en Conservación de Recursos Naturales de la Universidad de Hochschule Anhalt de Alemania. Becario del programa Weltwärts, excelente manejo del idioma alemán, inglés y español.

**3.1.2.2 Capital natural.** La finca cuenta con una extensión total de seis hectáreas y media distribuidas para la producción orgánica, infraestructura para el beneficio de café, cría de animales y área de reserva, como se indica a continuación:

- *Cultivos orgánicos*: 1.5 hectáreas se han destinado a la producción de cultivos orgánicos como: Café, yuca, plátano, frijol, maíz, hortalizas y algunos frutales.
- *Sendero ecológico*: 1 hectárea de bosque húmedo, nacimiento de agua, cultivo de guadua, fauna y flora.
- *Reserva de fauna y flora*: 4 hectáreas destinadas a la conservación de flora y fauna. Área que actualmente no cuenta con intervención para el proyecto.
- *Reserva de agua*, Las Alicia cuenta con un nacimiento de agua propio, el cual está siendo protegido, pero aún no se cuenta con la infraestructura necesaria para dar uso eficiente del agua para el consumo de la familia.

**3.1.2.3 Capital financiero.** Las Alicia inició su operación con aportes de trabajo de los socios-fundadores, además de las obligaciones financieras obtenidas en el banco Agrario, Banco Davivienda y la tarjeta de crédito Olímpica.

Otra de las formas de financiar el proyecto, ha sido a través de la gestión de aportes de entidades gubernamentales como lo son la Gobernación del Cauca con el cual se logró obtener capital semilla para la cría de 20 gallinas ponedoras, Comité de Cafeteros del Cauca, entidad que otorgó insumos y materiales para la construcción del beneficiadero y secadero de café a los caficultores de la zona.

Finalmente, se recibió un aporte económico de la Secretaría de Cultura y Turismo para la adecuación de la cocina artesanal y compra de utensilios para cocina por medio de su convocatoria de estímulos culturales 2021.

**Tabla 8.** *Capital financiero de Las Alicias*

Ítem	Descripción	Valor
Finca	6.5 hectáreas de terreno y 1 casona de 30 x12.	\$ 800.000.000
Aportes socios-fundadoras	Capital humano salario 2019, 2020, 2021, 2022.	\$ 73.402.200
Inversión en infraestructura y cultivos	Cocina artesanal, cuyera, huerta casera, cultivos de café, maíz, frijol y hortalizas.	\$ 84.790.929
Créditos bancarios	Banco agrario	\$ 24.000.000
Aportes de terceros	Gobernación del cauca, federación comité de cafeteros del cauca, secretaria de cultura y turismo Popayán.	\$ 5.857.140
<b>Valor total</b>		<b>\$ 988.850.269</b>

**3.1.2.4 Capital físico.** La finca cuenta con un área total de 6.5 hectáreas, de las cuales 1.5 hectáreas corresponden a producción orgánica, 5 hectáreas de conservación y preservación de bosque, nacimientos de agua y fauna silvestre.

**Terreno.** El terreno está dispuesto de la siguiente manera:



- Cultivos orgánicos, donde 1.5 hectáreas se han destinado a la producción de cultivos orgánicos como: Café, yuca, plátano, frijol, maíz, hortalizas y algunos frutales.
- Sendero ecológico, de 800 metros de recorrido en el cual se puede disfrutar de la hermosa vista al volcán Puracé y Sotará, se puede hacer avistamiento de aves y disfrutar del aire puro del bosque. Cuenta con escaleras y pasamanos para el fácil acceso.

**Infraestructura.** Se cuenta con la siguiente infraestructura:

- *Casona:* Casa hecha con bahareque, madera, techo de teja, ladrillo y cemento. Cuenta con 5 habitaciones, sala, cocina interior y exterior, baño, lavado de ropa y bodega.
- *Beneficiadero de café:* Estructura hecha en guadua, zinc y piso en cemento. Cuenta con la instalación de tanques para lavado y soporte para máquina despulpadora.
- *Secadero de Café:* Estructura hecha en guadua, plástico y polisombra, que se emplea para secar el café de forma natural.
- *Galpón de gallinas:* Construcción hecha en guadua, zinc y madera. Medida de 2x2 metros con capacidad para 65 aves de corral.
- *Galpón de cuyes y conejos:* Construcción hecha en madera, teja, guadua y malla de alambre. Medida de 5X3 metros con capacidad para 50 cuyes y 20 conejos.
- *Compostera:* Construcción en ladrillo de 3x2 en dónde se almacenan los abonos líquidos.
- *Huerta casera:* Construcción en guadua y tierra, se compone de 4 eras de 3x1 metros.

**3.1.2.5 Capital organizacional.** Las Alicia es un emprendimiento reconocido por su producto gastronómico, gracias a los más de 60 años de experiencia en la preparación de platos típicos como lo es el tamal de pipián, cuyos saberes han sido transmitidos de generación en generación, por lo cual se le otorgó un reconocimiento la por la salvaguarda de la receta única del tamal de pipián desde la Alcaldía Municipal de Popayán.

Las Alicia ha logrado posicionarse a nivel local gracias a su trabajo asociativo a través de la ruta turística San Juan de Puelenje, pero también a las alianzas estratégicas con la alcaldía de Popayán, la Universidad del Cauca y otras instituciones.

Su marca está escrita por el puño y letra de la abuela Alicia, con la cual los clientes se sienten identificados y representados, bajo un mensaje que inspira amor, tradición y ruralidad. Sin embargo, se trabaja por mejorar su tipografía para que logre transmitir los valores institucionales de la organización.

**3.1.2.6 Capital social.** Dentro del sistema de redes y conexiones de Las Alicia se identificaron los actores que se indican a continuación.

**Ruta Turística San Juan de Puelenje**, desde el año 2020 Las Alicia hace parte de una de las 18 rutas turísticas de Popayán que se crearon con el acompañamiento de la oficina de Turismo de la Alcaldía Municipal de Popayán con el ánimo de diversificar el turismo en la ciudad, actividad que hasta ese momento se concentraba en el centro histórico. Lo anterior generó un cambio en las dinámicas de la economía de las familias campesinas que se benefician del agroturismo como actividad económica complementaria en sus territorios.

San Juan de Puelenje, está conformada por seis emprendimientos de la zona y actualmente trabaja de manera comunitaria bajo la figura de grupo constituido para promover el turismo rural comunitario del sector del corregimiento de Puelenje y vereda la Playa.

Gracias al compromiso por parte de los integrantes de la ruta y la gestión de la Secretaría de Turismo de Popayán, San Juan de Puelenje fue declarada como el primer ADN (Áreas de Desarrollo Naranja) de la ciudad de Popayán por su gran potencial cultural y patrimonial.

**Universidad del Cauca.** Es un actor clave, pues ha sido un gran aliado con el fin de fortalecer el emprendimiento desde distintas instancias. Por parte del Programa de Turismo se ha hecho acompañamiento desde el Grupo de Investigación Sistémico; así como desde la Vicerrectoría de Cultura, especialmente de los eventos de la División de Gestión de la Cultura.

**Proyecto EcosCTEi.** Este proyecto de regalías ejecutado por la Universidad del Cauca, mediante el desarrollo de proyectos colaborativos en las líneas estratégicas de Agroturismo, Cafés Especiales y TICs, se ha articulado con Las Aliciaas como parte de los emprendimientos en la línea de Agroturismo, logrando acceder a capacitación y formación en diplomados de innovación. Igualmente, una de sus gestoras fue invitada a la visita de referenciación en Argentina durante noviembre del año 2022, con el objetivo de facilitar espacios para el diálogo, el relacionamiento y la generación de capacidades en procesos de cultura para la innovación en las organizaciones.

**Estrategia OVOP Colombia.** “*Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo*”. Se desarrolla en articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) para que las comunidades identifiquen productos propios y originarios que generen orgullo e identidad, mejorándolos y comercializando, lo cual permite incrementar sus ingresos y trabajar de manera unida y solidaria en un proyecto común que los beneficie individual y colectivamente.

Gracias a la articulación entre el Sena Cauca, el proyecto Ecos-CTEi y la Oficina de Turismo de la Alcaldía de Popayán se logró reunir a cuatro rutas turísticas de la ciudad para aprender sobre la estrategia y conformar el equipo OVOP Popayán. En ese orden de ideas, la estrategia OVOP Popayán está conformada por la Ruta Turística por el Paraíso, Ruta Turística El Hogar, Ruta Turística el Maíz y Ruta Turística San Juan de Puelenje.

**Red de Huertos Urbanos y Periurbanos Agroecológicos.** Una iniciativa comunitaria que consiste en la apertura y utilización de espacios en diferentes latitudes de la ciudad de Popayán para el cultivo de alimentos orgánicos logrando de esta manera la soberanía alimentaria de varias familias. Esta propuesta viene fortaleciéndose a través del apoyo, acompañamiento y seguimiento del Centro de Innovación y Apropiación Social de la

**Caficultura CICAFICULTURA.** Una dependencia adscrita a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Cauca. Las Aliciaas hace parte de la red de huertas y recibe asesoría y acompañamiento en el tema agroecológico por parte del semillero de investigación TULL, logrando que se puedan mejorar las prácticas de cultivos orgánicos.

**AFS Intercambios Culturales**, Cooperación Internacional entre Alemania y Colombia a través del programa de voluntariado de servicio social Weltwärts, apuesta por el compromiso en materia de desarrollo, el aprendizaje global y el encuentro en pie de igualdad. Actualmente Las Alicia cuenta con el apoyo de un voluntario de Alemania para desarrollar actividades relacionadas con agroecología, lo cual le permite avanzar en el plan de trabajo, pero también genera un valor agregado en el servicio del agroturismo ya que se cuenta con el manejo de idiomas como inglés y alemán para recibir turistas extranjeros.

**Acoaves, Asociación de Observadores de Aves del Cauca.** Apoyan el proceso de caracterización e inventario de las aves que se encuentran en el área de la finca. Las Alicia, se encuentra registrada en la guía de aves de Popayán, lo cual ofrece una gran oportunidad para ofrecer la actividad de avistamiento de aves dentro de su portafolio de servicios.

**3.1.2.7 Capacidades tecnológicas.** Se identificaron capacidades relevantes respecto la producción agrícola, gastronomía y promoción.

**Producción agrícola.** Las Alicia aún no cuenta con equipos y maquinaria necesarios que optimicen los trabajos del sector agropecuario, por lo cual, la organización ha requerido realizar alianzas estratégicas con la Universidad del Cauca y el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) con el fin de capacitar y formar al personal encargado de esta área en temas relacionados con agroecología y prácticas más sostenibles.

Otra de las formas a través de las cuales las Alicia ha logrado avanzar en el desarrollo de técnicas agrícolas ha sido gracias a las mingas que se llevan a cabo con la red de huertas y con la ruta turística San Juan de Puelenje.

**Producto gastronómico.** La experiencia alrededor de la cocina tradicional, es un saber que genera valor agregado al proyecto. La preparación de platos típicos como lo es el tamal de pipián, se hace de forma artesanal, manteniendo la identidad de una familia de mujeres que salvaguardan recetas de la cocina tradicional de Popayán, posicionándose por ofrecer productos hechos a mano.

**Promoción a través de Redes Sociales.** A partir del entendimiento de nuevas dinámicas de interacción con posibles visitantes, Las Aliciaas ha hecho uso de diferentes herramientas para promocionar y comercializar sus productos y servicios. Actualmente cuenta con perfil en Facebook, Instagram y Tik Tok, donde se actualiza contenido permanentemente.

Asimismo, gracias a las alianzas estratégicas con diferentes entidades, las Aliciaas cuenta con contenido audiovisual y fotográfico que circula en diferentes redes sociales como por ejemplo: Programa Mañanas de Museos, Destinos Televisión del Canal CityTv, Programa Radial el Campo de la Radio Nacional de Colombia, La Agenda de Mile la influencer y Podcast Redescubriendo la Gastronomía Caucana de Comarca Periodismo Universitario.

**3.1.2.8 Capacidades organizativas.** Las Aliciaas es un emprendimiento que gracias a la gestión realizada por sus socias-fundadoras, ha logrado recibir financiación, formación, capacitación y promoción a través de alianzas estratégicas con diferentes entidades.

A nivel interno, cada una de las gestoras se ha apropiado de liderar un proceso, dadas las habilidades y capacidades, por ejemplo: Eliana es la persona encargada del proceso agroecológico, María del Carmen de liderar el producto gastronómico, Karen es responsable de manejar las redes y promocionar los servicios y productos de la organización. Stefania trabaja en la planeación de la empresa, además de la gestión del emprendimiento a través de la ruta turística San Juan de Puelenje.

De igual forma, las cuatro socias y gestoras, conocen cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Se considera importante mencionar que las Aliciaas no cuenta con un software que le permita tener claridad de su situación financiera de forma global; así como no se han documentado procesos que deben ser estandarizados.

Por último, se requiere potencializar las habilidades blandas de las gestoras para poder llevar una comunicación asertiva al interior de la organización.

**3.1.2.9 Capacidades humanas.** Las Alicia es un emprendimiento con enfoque de género, por lo cual sus socias fundadoras son mujeres. Culturalmente hay una creencia de que el trabajo en equipo entre mujeres es muy complicado o difícil de llevar a cabo. A ello se le debe sumar que es una organización familiar, a pesar de esas variables; Las Alicia ha logrado aprovechar de la mejor forma sus habilidades, ya que cada socia lidera un área en la cual tiene conocimiento y experiencia. Es así como la organización cuenta con personal en el área de cocina, agroecología, comunicación social y turismo.

**3.1.2.10 Competencias centrales.** Dentro de las competencias centrales de Las Alicia se consideraron cuatro competencias centrales:

**Servicio valorado y escaso en el mercado:** teniendo en cuenta el público objetivo de Las Alicia conformado por grupos familiares, corporativos y turistas extranjeros que, buscan vivir experiencias agroturísticas que les permita aprender, concientizarse y a la vez disfrutar del campo y del día a día de las familias que se benefician del agroturismo.

Y así mismo, el reconocimiento del agroturismo como una oportunidad de desarrollo, en la cual algunas familias del municipio de Popayán se han interesado y han logrado fortalecer su producto agroturístico bajo el acompañamiento de la Alcaldía de Popayán, la Secretaría de Cultura y Turismo, la Universidad del Cauca y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Cabe resaltar que cada emprendimiento, a pesar de encontrarse en la misma línea agroturística, ha logrado posicionarse por su producto diferenciador como se indica en la tabla 9.

**Tabla 9.** Oferta agroturística en Popayán

<b>Emprendimiento</b>	<b>Producto y/o servicio</b>
Granja Orgánica Los Cascabeles	Producción orgánica, sendero ecológico, servicio de restaurante bajo reserva.
Finca Orgánica El Diviso	Producción orgánica, sendero ecológico, servicio de restaurante bajo reserva.
La Granja de Pedro	Experiencia diferente en el campo, centro educativo y de bienestar, restaurante.

Green Hostel Popayán	Hospedaje, agroecología, restaurante y sendero.
Finca Agroturística La Virginia	Sendero, restaurante y alojamiento.

**Difícil de imitar:** La cocina tradicional es un patrimonio cultural que mujeres rurales han preservado por años, gracias a la labor del campo y posteriormente a la transformación de los productos agrícolas para llevar a cabo la preparación de platos típicos locales, se dignifica el rol de la mujer campesina. Es así como en Las Aliciaas se comparte ese saber con los turistas y visitantes alrededor de una experiencia agroturística en dónde se cuentan historias de cada receta y los secretos de las abuelas, acompañados de prácticas artesanales que conecta a los visitantes con el plato final.

**Insustituible:** Las Aliciaas trabaja de la mano con proveedores de la zona, quienes llevan a cabo prácticas de agricultura orgánica, son aliados que comparten la visión por el cuidado y la preservación del medio ambiente, así como el cuidado y el bienestar de nuestros clientes. Se han tejido relaciones de confianza con la Granja Orgánica los Cascabeles y la Finca Orgánica el Diviso, actores importantes en el desarrollo y fortalecimiento del agroturismo en Popayán.

Con la información obtenida, se indica a continuación la matriz de evaluación de los factores internos de la organización (figura 9). Teniendo en cuenta que el ponderado de la evaluación de la matriz va de 1 a 4 y que el resultado (2.9) está por encima del promedio, se concluye que la organización, aunque pasa el umbral, presenta debilidades que se deberán afrontar a corto, mediano y largo plazo para poder fortalecer el emprendimiento en agroturismo.

Figura 9. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>DEBILIDADES</b>	50%		
1.. Manejo básico de información contable y financiera de la organización.	0,1	2	0,2
2. Falta de infraestructura, equipos y herramientas para la producción y prestación de servicios.	0,1	2	0,2
3.Débil sistematización de los procesos administrativos.	0,1	2	0,2
4. Falta de Registro Mercantil, RNT y certificación orgánica	0,1	2	0,2
5.Debilidad del equipo humano para la planificación.	0,1	2	0,2
<b>FORTALEZAS</b>	50%		
1. Talento humano interdisciplinar.	0,1	4	0,4
2. Presencia significativa de flora, fauna y reservas naturales (bosque húmedo y nacimiento de agua).	0,1	4	0,4
3. Implementación de buenas prácticas agroecológicas.	0,05	3	0,15
4. Pertener a la ruta turística San Juan de Puelenje.	0,1	4	0,4
5. Articulación con actores del sector público y privado (Universidad del Cauca, SENA, Oficina de Turismo de Popayán)	0,1	4	0,4
6. Reconocimiento por la receta única del tamal de pipián.	0,05	3	0,15
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2,9</b>



### **3.2 Fase Dos: Formulación de Estrategias**

En esta sección se presenta la elaboración de la matriz DOFA a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior, la revisión y definición de la plataforma estratégica y la definición de estrategias a implementar.

#### **3.2.1 *Elaboración Matriz DOFA***

Para formular la estrategia de las Alicias Finca Agroturística, se construyó una matriz DOFA de la organización, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la fase anterior (figura 10).

Figura 10. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Manejo básico de información contable y financiera de la organización.	1. Disminución en el aporte del PIB nacional del sector agropecuario.
2. Falta de infraestructura, equipos y herramientas para la producción y prestación de servicios.	2. Alza en el índice de precios al consumidor IPC.
3. Débil sistematización de los procesos administrativos.	3. Aumento de la inflación en el país.
4. Falta de Registro Mercantil, RNT y certificación orgánica	4. Altos costos para adquirir equipos y herramientas.
5. Debilidad del equipo humano para la planificación.	5. Limitado capital humano para llevar a cabo labores agropecuarias.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Talento humano interdisciplinar.	1. Tasas de interés preferenciales para mujeres rurales.
2. Presencia significativa de flora, fauna y reservas naturales (bosque húmedo y nacimiento de agua)	2. Existencia de marco político-legal que promueve emprendimientos agroturísticos.
3. Implementación de buenas prácticas agroecológicas	3. Gestión desde la Secretaría de Cultura y Turismo de Popayán.
4. Pertenecer a la ruta turística San Juan de Puelenje.	4. Turismo sostenible y destinos emergentes, las tendencias del 2023.
5. Articulación con actores del sector público y privado (Universidad del Cauca, SENA, Oficina de Turismo de Popayán, etc.)	5. Acceso a formación y capacitación con instituciones públicas.
6. Reconocimiento por la receta única del tamal de pipián.	6. Captación de recursos a través de convocatorias.

### **3.2.2 Definición de Plataforma Estratégica**

La plataforma estratégica definida muestra la misión, visión, objetivos y valores organizaciones de Las Alicias Finca Agroturística.

**Misión.** Las Alicias es un emprendimiento con enfoque de género que ofrece a turistas y/o visitantes una experiencia agroturística, a través de la interacción y el aprendizaje de prácticas agroecológicas, que garantizan la soberanía alimentaria familiar para la salvaguarda de recetas típicas y revaloriza la cultura campesina.

**Visión.** Ser una granja agroturística autosostenible en el año 2025, reconocida a nivel local y nacional por brindar una experiencia integral.

**Objetivos Estratégicos.** Los objetivos estratégicos definidos para la finca agroturística son:

- Garantizar la estabilidad financiera de la organización, que le permita sostener los diferentes servicios y/o productos
- Reforzar las acciones de preservación y conservación ambiental de los recursos naturales existentes en la finca.
- Incrementar la venta de los servicios que ofrece la organización actualmente.
- Consolidar la estructura administrativa de la organización, desde el diseño, capacitación y las certificaciones correspondientes.
- Fortalecer el servicio agroturístico de la organización para brindar una experiencia integral a los turistas y/o visitantes.

**Valores organizacionales.** Los valores definidos para la organización son:

- Sostenibilidad
- Asociatividad
- Confianza
- Liderazgo

- Innovación

### **3.2.3 Estructuración de Estrategias**

Con la definición de la plataforma estratégica y los resultados de las matrices DOFA, EFI y EFE se obtuvieron los insumos empleados para la estructuración de las estrategias de tipo FA, FO, DA y DO a implementar en la organización.

#### **Estrategias FA.**

- Participación en el programa de negocios verdes de la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC) y programas para el desarrollo rural de la Secretaría de Desarrollo Agroambiental y Fomento Económico (DAFE).
- Caracterización general de la finca con el apoyo y asesoría del grupo de investigación TULL de la Universidad del Cauca, para conocer el estado actual para la toma de decisiones

#### **Estrategias FO**

- Continuidad del convenio con el programa de voluntariado AFS Intercambio Culturales.
- Ingreso a la Red de Huertas Agroecológicas, con el fin de acceder a capacitación, asesoría y acompañamiento en el tema agroecológico.
- Afiliación a la asociación ASAGROP Popayán con el ánimo de iniciar el trámite para obtener el sello orgánico de Biotropico.
- Promoción de pasadías que ofrece la organización de forma impresa y digital, aprovechando la relación con proveedores
- Promocionar contenido digital sobre los servicios de la organización en las diferentes redes sociales de creadores de contenido.

#### **Estrategias DA**

- Realización de un estudio financiero que permita conocer la situación actual de la organización.

- Implementación de un sistema financiero que haga posible la relación de cuentas en tiempo real.
- Búsqueda de un respaldo jurídico del proyecto a través de la formalización de la ruta turística San Juan de Puelenje.

### **Estrategias DO**

- Acceso a microcréditos con tasas de interés preferencial para las mujeres del sector rural en el Banco Agrario para impulsar cultivos agrícolas y generar mayor productividad.
- Participación en convocatorias del gobierno municipal como el Programa Mil Mujeres y la Incubadora de Proyectos Turísticos.
- Diseño de manuales de procesos y procedimientos de la organización con el apoyo del Semillero de Investigación TurisTICo de la Universidad del Cauca.
- Apoyo en herramienta Canvas para conceptualizar el modelo de negocio, ejercicio llevado a cabo en conjunto con las gestoras del emprendimiento.
- Desarrollo de la marca actual que logre transmitir los valores organizacionales de Las Alicia's generando reconocimiento a nivel local y nacional.

Con lo anterior, es posible determinar quince estrategias de tipo financiero (tabla 10), ambiental (tabla 11), de mercadeo y ventas (tabla 12), administrativas (tabla 13) y del desarrollo del servicio agroturístico (14), respondiendo a los objetivos respectivos, tal como se indica a continuación.

**Tabla 10. Estrategias financieras**

<b>Estrategias financieras</b>		
<b>Objetivo</b>	Garantizar la estabilidad financiera de la organización, que le permita sostener los diferentes servicios y/o servicios.	
<b>Estrategia No.</b>	<b>Variabes que combina</b>	<b>Estrategia que apuntan al objetivo</b>
DA1	D1+D3+A3	Realización de un estudio financiero que permita conocer la situación actual de la organización.
DA2	D1+D3+A3+A4	Implementación de un sistema financiero que haga posible la relación de cuentas en tiempo real.

DO1	O1+O3+D4	Acceso a microcréditos con tasas de interés preferencial para las mujeres del sector rural en el Banco Agrario, para impulsar los cultivos agrícolas y generar mayor productividad.
DO2	O3+O6+D4	Participación en convocatorias del gobierno municipal como el programa Mil Mujeres y la Incubadora de proyectos turísticos.

**Tabla 11. Estrategias ambientales**

<b>Estrategias ambientales</b>		
<b>Objetivo</b>	Reforzar las acciones de preservación y conservación ambiental de los recursos naturales existentes en la finca.	
<b>Estrategia No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>Estrategias que apuntan al objetivo</b>
FA2	A1+A5+F2+F3	Realización de la caracterización de la flora existente en el ecosistema de la finca, apoyados por los estudiantes de ingeniería forestal de la Universidad del Cauca.
FA3	A3+F1+F2+F3	Participación en programa de negocios verdes de la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC) y programas para el desarrollo rural de la Secretaría de Desarrollo Agroambiental y Fomento Económico (DAFE).

**Tabla 12. Estrategias de mercadeo y ventas**

<b>Estrategia de mercadeo y ventas</b>		
<b>Objetivo</b>	Incrementar la venta de los servicios que ofrece la organización actualmente.	
<b>Estrategia No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>Estrategias que apuntan al objetivo</b>
FO4	O4+O5+F1+F4+F5	Promoción de pasadías que ofrece la organización de forma física y digital, aprovechando la relación con proveedores
FO5	O2+O3+F4	Promocionar contenido digital sobre los servicios de la organización en las diferentes redes sociales de creadores de contenido.

**Tabla 13. Estrategias de consolidación administrativa**

<b>Estrategia para la consolidación de la estructura administrativa</b>		
<b>Objetivo</b>	Consolidar la estructura administrativa de la organización, desde el diseño, capacitación y las certificaciones correspondientes	
<b>Estrategia no.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>Estrategias que apuntan al objetivo</b>
DA3	A1+A3+D4	Búsqueda de un respaldo jurídico del proyecto a través de la creación de una asociación de la Ruta Turística San Juan de Puelenje.
DO3	O5+D3	Diseño de los manuales de procesos y procedimientos de la organización con el apoyo del Semillero de Investigación TurisTICo de la Universidad del Cauca.
FO1	D4+D5+D6+F1+F4	Continuidad del convenio con el programa de voluntariado AFS intercambio culturales.
FO2	O2+O5+F1+F2+F3+F5	Ingreso a la red de huertas agroecológicas, con el fin de acceder a capacitación, asesoría y acompañamiento en el tema agroecológico.
FO3	O2+O5+F2+F3+F4	Afiliación a la asociación ASAGROP Popayán con el ánimo de iniciar el trámite para obtener el sello orgánico de Biotropico.

**Tabla 14. Estrategias de desarrollo del servicio agroturístico**

<b>Estrategias desarrollo del servicio agroturístico</b>		
<b>Objetivo</b>	Fortalecer el servicio agroturístico de la organización que brinde una experiencia integral a los turistas y/o visitantes.	
<b>Estrategia No.</b>	<b>Variables que combina</b>	<b>Estrategias que apuntan al objetivo</b>
DO4	D1+D2+D3+D4+D5+O1+O2+O3+O4+O5+O6	Apoyarse en la herramienta canvas para conceptualizar el modelo de negocio, ejercicio llevado a cabo en conjunto con las gestoras del emprendimiento.
FA1	A3+A4+A5+F1+F2+F3+F5	Elaboración de la caracterización general de la finca con el apoyo y asesoría del grupo de investigación TULL de la Universidad del Cauca, que permita conocer el estado real y actual para la toma de decisiones.
DO5	O3+O4+O6+D3+D5	Desarrollo de la marca actual que logre transmitir los valores organizacionales de Las Alicia

### 3.3 Fase Tres: Implementación de Estrategias

Para esta fase, se procedió a realizar un ejercicio de ponderación para la priorización de las estrategias a implementar en la organización. Recuperando la información sobre los objetivos estratégicos, se definió un peso y una calificación acordados en conjunto con las gestoras del proyecto, teniendo en cuenta las necesidades que se deben abordar a corto plazo en la organización. En ese orden de ideas, los resultados se indican en la tabla 15.

**Tabla 15. Priorización de estrategias**

<b>N.º</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
1	Estabilidad financiera de la organización.	20%	4	0,8
2	Acciones de preservación y conservación ambiental.	10%	3	0,3
3	Incremento en la venta de los servicios que ofrece la organización actualmente	15%	2	0,3
4	Consolidación de la estructura administrativa de la organización.	25%	4	1
5	Fortalecimiento del servicio agroturístico de la organización	30%	5	1,5

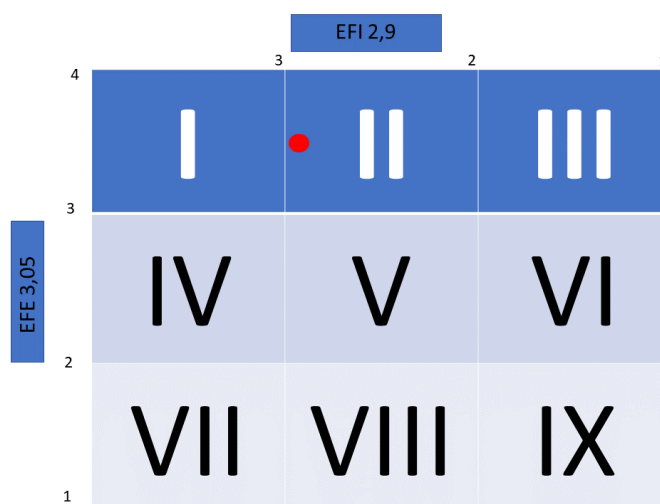
De lo anterior, es posible observar que el resultado con mayor calificación ponderada corresponde al quinto objetivo estratégico, relacionado con el fortalecimiento del servicio agroturístico de la organización y, por tanto, la fase de implementación de estrategias se orienta hacia dicho objetivo (tabla 16).

**Tabla 16.** Estrategias a implementar

Objetivo	Estrategias
Fortalecimiento del servicio agroturístico de la organización	Elaboración del modelo canvas
	Caracterización general para conocer el estado actual y real de la finca
	Desarrollo de la marca que transmita los valores de la organización

Con la priorización y para ubicar a la organización de manera gráfica en el escenario actual y direccionar las estrategias hacia el objetivo a alcanzar, se aplicó la matriz MIME tomando como insumo los resultados de la matriz EFE (eje Y) y la matriz EFI (eje X), como se indica en la figura 11.

**Figura 11.** Matriz MIME



Así entonces, Las Alicia's Finca Agroturística definió implementar tres estrategias de crecimiento y desarrollo bajo el objetivo de fortalecer el servicio agroturístico. Para cada una de ellas se definió un plan de acción (figura 12) y posteriormente se presentan los resultados generales de la fase de implementación.



Figura 12. Plan de acción

Objetivo	Estrategias	Actividades	Responsable	Inicio	Fin	Entregables
Fortalecer el servicio agroturístico de la organización que brinde una experiencia integral a los turistas y/o visitantes.	Apoyarse en la herramienta Canvas para conceptualizar el modelo de negocio, ejercicio llevado a cabo en conjunto con las gestoras del emprendimiento.	Realizar una reunión con las gestoras para desarrollar el modelo de manera manual junto con un asesor externo.	Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	14/02/2023	14/04/2023	Modelo Canvas
		Diseñar el modelo canvas en un formato digital.	Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	22/02/2023	21/02/2023	
	Elaboración de la caracterización general de la finca con el apoyo y asesoría del grupo de investigación TULL de la Universidad del Cauca, que permita conocer el estado real y actual para la toma de decisiones	Hacer la solicitud para llevar a cabo la caracterización de la finca ante el semillero de Investigación TULL.	Eliana Burbano Mazabuel (Coordinadora área de producción agrícola).	07/03/2023	07/03/2023	Caracterización general de la finca Las Alicia.
		Realizar una visita de campo para recorrer la finca y tomar las muestras necesarias.	Estudiantes del semillero de investigación TULL, coordinadora área de producción agropecuaria y pasante.	18/03/2023	18/03/2023	
		Llevar a cabo el registro fotográfico y de vídeo.	Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	18/03/2023	18/03/2023	
		Realizar cartografía social de la finca.	Estudiantes del semillero de investigación TULL, coordinadora área de producción agropecuaria y pasante.	21/03/2023	23/03/2023	
		Diligenciar los formatos digitales con la información recolectada en la visita de campo.	Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	23/03/2023	24/03/2023	
	Desarrollo de la marca actual que logre transmitir los valores organizacionales de Las Alicia generando reconocimiento a nivel local y nacional.	Llevar a cabo un encuentro con el colectivo MOY para exponer las necesidades de la organización.	Gestoras: Eliana, Karen y Carmen. Colectivo MOY: Mauricio, Davis, Yesid. Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	07/02/2023	07/03/2023	Marca Las Alicia
		Hacer una visita de campo para la toma de evidencias fotográficas y de vídeo.	Colectivo MOY: Mauricio, Davis, Yesid. Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	15/03/2023	15/03/2023	
		Realizar una sesión para entrevistas con las gestoras.	Colectivo MOY: Mauricio, Davis, Yesid.	21/03/2023	21/03/2023	
		Realizar talleres con los clientes.	Colectivo MOY: Mauricio, Davis, Yesid. Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	27/03/2023	27/03/2023	
		Realizar talleres con las gestoras.	Colectivo MOY: Mauricio, Davis, Yesid. Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	04/04/2023	04/04/2023	
Revisar y aprobar la entrega de la marca.		Gestoras del proyecto: Eliana, Karen y Carmen. Stefania Burbano Mazabuel (Pasante).	23/05/2023	30/05/2023		

### 3.3.1 Estrategia 1. Modelo Canvas de la Organización

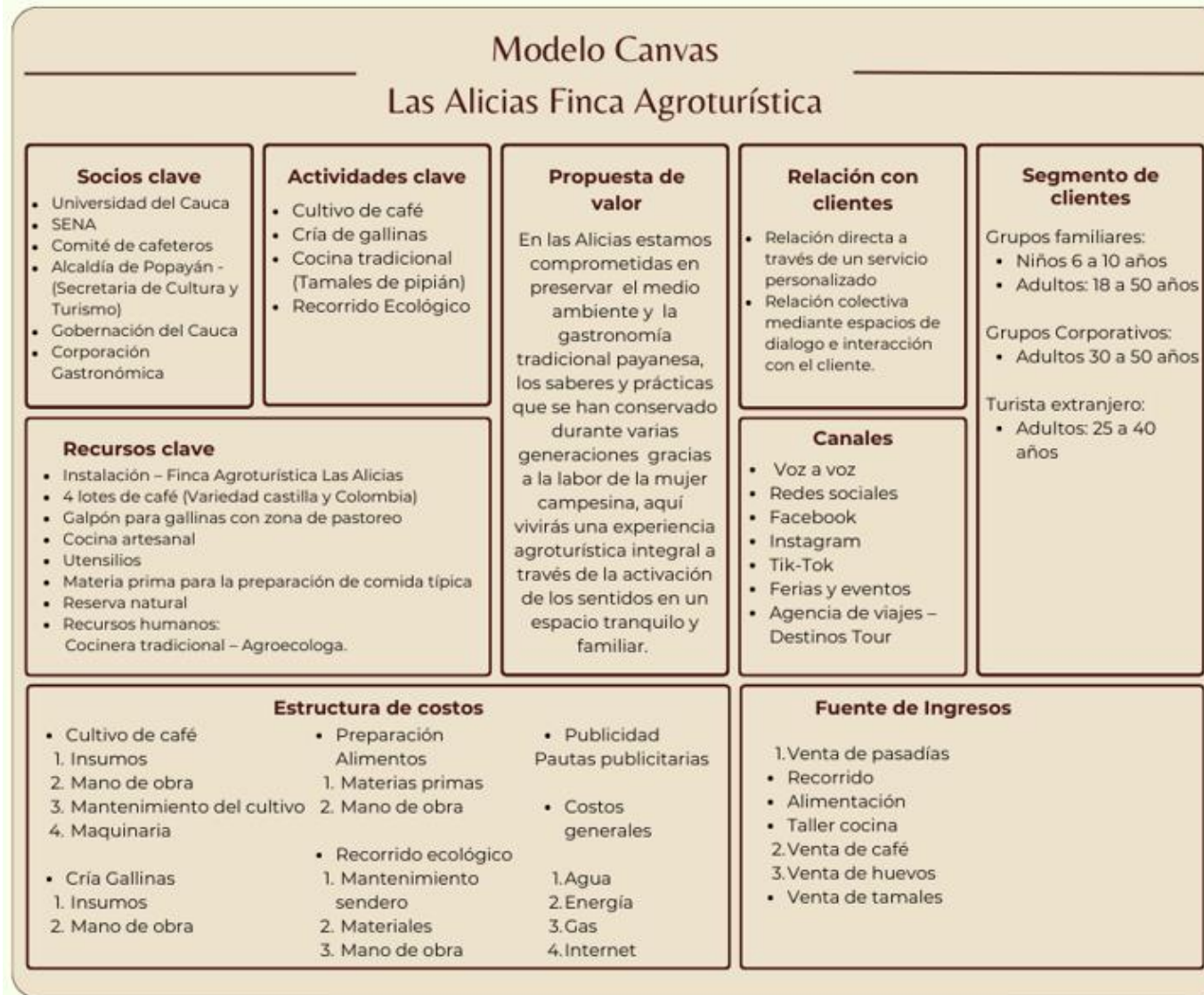
La implementación de la primera estrategia para fortalecer el servicio agroturístico de la organización, construida a partir de la herramienta canvas permitió desarrollar y visualizar el modelo de negocio de Las Alicia Finca Agroturística.

**Figura 13.** Construcción manual del modelo canvas



Para su elaboración, se acordó una reunión con las gestoras del emprendimiento, con apoyo de un asesor externo, con el fin de desarrollar cada uno de los ítems propuestos. Este ejercicio se llevó a cabo de manera manual (figura 13), permitiendo a las involucradas discutir sobre los temas a tratar y posteriormente plasmarlos en el papel. Por último, se realizó el diseño en una plantilla digital. Los resultados se indican la figura 14.

Figura 14. Modelo Canvas



### 3.3.2 Estrategia 2. Caracterización General de la Finca

De acuerdo con Londoño (2020), la caracterización de la finca permite conocer el estado de la finca para planear el manejo de su espacio productivo a escala predial, así como entender el cómo y el para qué de su producción como tal.

Así entonces, la implementación de la segunda estrategia correspondiente a la caracterización de la finca se realizó siguiendo la propuesta de caracterización socioambiental y productiva para una transición agroecológica participativa del proyecto Cicaficultura (2015) la cual presenta las herramientas para describir la finca bajo un enfoque agroecológico basado en subsistemas de tipo forestal, ganadero, pecuario, cafetero, alimentario y agrícola.

La tabla 17 indica los datos generales de la finca mientras que la tabla 18 muestra el uso actual de la tierra.

**Tabla 17.** Identificación ubicación y unidad productiva de Las Alicias

Ítem	Descripción
Nombre	Las Alicias
Propietario (s)	María del Carmen Mazabuel Maca
Administrador	Eliana Danyelly Burbano Mazabuel
Teléfono	3187540200
Email	<a href="mailto:lasaliciasfincaagroturistica@gmail.com">lasaliciasfincaagroturistica@gmail.com</a>
Dirección	Popayán
Tenencia de la tierra	Propiedad propia
Años de propiedad	Más de 20 años
Área total (ha)	6.5 ha
Otros lotes alejados	No
Cuenca/microcuenca	Río Alto Moreno – Nacimiento de agua
Resguardos u otros	No
Altitud (casa principal y rango)	1700 msnm – 1800 msnm
Localización georreferenciada (coordenadas)	2°26'16"N 76°38'42"W
Vías de acceso	Vía Puelenje - Timbío
Composición familiar	4 personas (mujeres)
Nivel de escolaridad	Abuela Alicia: Bachiller Mamá María del Carmen: Primaria Hija Eliana: Tecnóloga Hija Karen: Universitario Hija Stefania: Universitario

Tabla 18. *Uso actual de la tierra*

Subsistema	Descripción	Área	%
<b>Cultivos, pastos, bosques, fuentes de agua, rastrojos</b>			
Café	Producción predominante en el sistema agrícola de la finca. Cuenta con tres variedades: Castilla, Colombia y Caturra	1.5 ha	30%
Huerto – hortalizas	Acelga, zanahoria, habichuela y lechuga		
Pancoger	Maíz, frijol, yuca y plátano, distribuidos en distintas partes del lote para el consumo de la familia		
Bosque	Árboles nativos, pino y eucalipto	4.5 ha	70%
Mata de guadua	Nativa		
Nacimiento de agua	Recorre el bosque húmedo de la finca y desemboca en el río Anton Moreno		
<b>Área total</b>			<b>100%</b>
<b>Construcciones</b>			
Casona	Casa con más de 70 años de construcción con techo de teja, ladrillo, piso de material, puertas y ventanas de madera	357m <sup>2</sup>	70%
Galpón conejos	Cría para aprovechar los desechos orgánicos para la elaboración de abonos	5x3m	3%
Galpón gallinas	Cría para el consumo familiar y venta de huevos	4m <sup>2</sup>	3%
Lavadero	Lugar utilizado para lavar y secar la ropa de los miembros de la familia	5m <sup>2</sup>	5%
Bodega	Espacio en donde se almacenan las herramientas, insumos y materias primas	2m <sup>2</sup>	3%
Beneficiadero	Consta de despulpadora donde el grano llega por gravedad y el tanque de lavado y fermentado	1m <sup>2</sup>	5%
Secadero	Construcción en guadua con malla cafetera	5x3m	8%
Compostera	Lugar para elaboración de abonos orgánicos	5x3m	3%
<b>Área total</b>			<b>100%</b>

Del trabajo de campo y actividades detalladas en el plan de acción (figura 12), se presenta el siguiente registro fotográfico.

**Figura 15.** *Casona*



**Figura 16.** *Equipo de trabajo*



**Figura 17.** *Identificación de lotes y variedades de café*



**Figura 18.** *Reconocimiento de recursos naturales*



**Figura 19.** *Desarrollo de la cartografía social*



Con el ejercicio de cartografía social se obtuvo el reconocimiento físico de la finca, como se indica en la figura 20.



**Figura 20.** Cartografía de la Finca Las Alicias

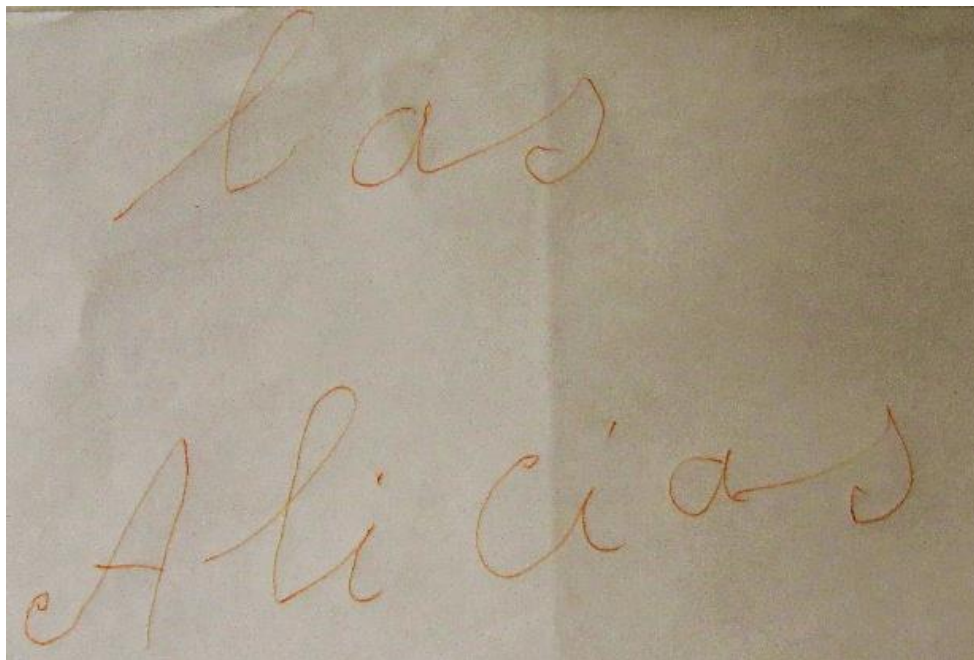


### 3.3.3 Estrategia 3. Marca Las Alicias

La implementación de la tercera estrategia generó como resultado principal el manual de marca de la organización. Este manual es un documento que recopila los elementos que componen la identidad gráfica de Las Alicias y contiene las directrices de uso con el fin de mantener un orden establecido para usar en las piezas con fines comunicativos presentes y que se tendrán a futuro.

El nombre de las Alicias proviene del nombre de la abuela materna, quien inspira amor por el campo, su familia y las tradiciones. Del nombre de doña Alicia nace el nombre “Las Alicias”. Ya que este es un emprendimiento liderado sólo por mujeres, hijas y nietas de la señora Alicia Maca Chantre. Fue así, como se definió la representación gráfica del mismo, con un logotipo a partir de escribir el nombre “Las Alicias” de puño y letra de doña Alicia.

**Figura 21.** Logotipo escrito por doña Alicia



**Figura 22.** Propuesta de logotipo

las Alicias  
FINCA AGRO-TURÍSTICA

De acuerdo con el trabajo de diagnóstico realizado, se concluyó que mejorar la marca era indispensable para dar a conocer el proyecto a nivel local y nacional, por lo cual, las gestoras de Las Alicias se pusieron en contacto con estudiantes de la asignatura Taller de Diseño de Identidad, logrando así la postulación y selección del emprendimiento en agroturismo en la convocatoria de identidad de marca para emprendimientos locales 2022 de la Universidad del Cauca.

Gracias a esta gestión, Las Alicias recibió apoyo por parte del colectivo MOY, quienes partiendo de la idea inicial desarrollaron y fortalecieron la identidad de marca, además de contribuir a la conceptualización gráfica de los valores institucionales. Como resultados se obtuvo un logotipo mucho más estilizado y adaptable para cualquier aplicativo.

Luego de un estudio y análisis detallado del emprendimiento, visitas de campo y talleres realizados con clientes internos y externos de la organización, finalmente se obtuvo como resultado el logotipo que representa los valores institucionales de la organización (figura 23) y el diseño del empaque de café orgánico (figura 24), que fortalece el producto agropecuario

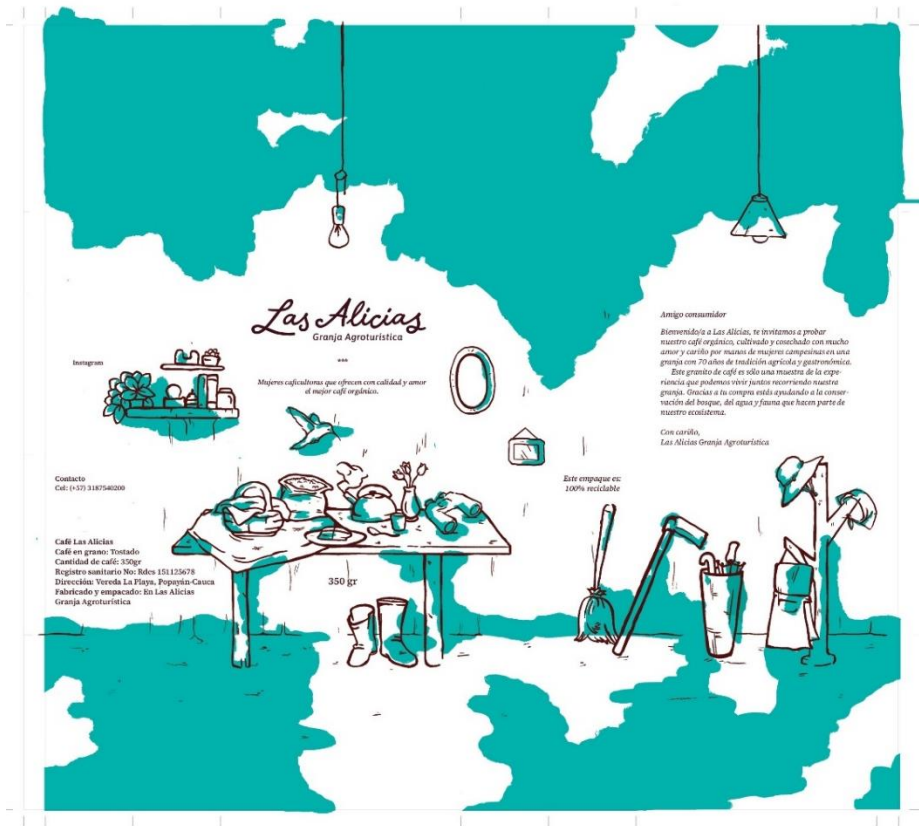
**Figura 23.** *Logotipo de Las Alicias*

The logo for 'Las Alicias Granja Agroturística' features the name 'Las Alicias' in a large, elegant, dark brown cursive script. Below it, the words 'Granja Agroturística' are written in a smaller, dark brown, sans-serif font.

Además de estilizar el logotipo, se reemplazó el término “finca” por “granja” de acuerdo a la misión y visión de la organización. De igual manera, se tuvo en cuenta el planteamiento de López (2014) donde propone el concepto de granja integral, haciendo alusión a las granjas donde agrupando los elementos que la conforman, son capaces de manejar una actividad

turística responsable mediante la combinación de la actividad agropecuaria con actividades complementarias, lo cual representa una oportunidad de desarrollo para las familias.

**Figura 24.** Justificación de diseño de empaque de café



**Figura 25.** Diseño final de empaque



## Conclusiones

- El estudio de un proyecto agroturístico incluye dos elementos vitales: entender cómo funciona la actividad agropecuaria y cuáles son las expectativas del turismo en este sentido, de tal manera que al combinar estas particularidades se pueda planificar de manera consciente las actividades y los servicios que estén al alcance a corto, mediano y largo plazo, con el fin de que el servicio sea de calidad.
- El agroturismo debe ser analizado como un ejercicio comunitario en un contexto rural, por lo cual se requieren de herramientas ágiles y prácticas que les permita a los emprendedores entender y definir su modelo de negocio en búsqueda de fortalecer sus capacidades.
- El trabajo colaborativo, las alianzas estratégicas y la asociatividad con diferentes actores, llámense academia, estado o empresa juegan un papel importante en el proceso de fortalecer los emprendimientos en agroturismo, liderados por familias campesinas, lo cual permite una fuente de ingresos alterna que diversifica sus actividades productivas, disminuyendo las pérdidas que se puedan generar por la estacionalidad u otras variables externas. Además, el agroturismo contribuye al empoderamiento de la identidad campesina, creando lazos entre todos los integrantes de la familia, ya que requiere de un trabajo en equipo.
- El municipio de Popayán presenta un gran potencial para desarrollar el turismo rural comunitario, dadas las características geográficas, sus recursos naturales y culturales, logrando que, diferentes iniciativas familiares en agroturismo puedan integrarse en la cadena de valor y beneficiarse de esta actividad económica, que cada vez toma mayor fuerza y representa oportunidades en términos económicos y sociales, lo cual conlleva a una mejor calidad de vida y a la proyección de nuevos emprendimientos que dinamizan las actividades recreativas y de esparcimiento en diferentes zonas rurales del municipio

### Recomendaciones

- Monitorear constantemente los procesos y resultados que se llevan a cabo en la organización, de tal manera que, si hay puntos débiles, éstos sean conocidos a tiempo y evitar así, que se presente un retroceso en el plan estratégico. Asimismo, se debe presentar una mejora continua para atender las necesidades y expectativas del mercado.
- Seguir fortaleciendo el producto agropecuario, para que sea sostenible y logre integrarse de manera fácil y dinámica con la actividad turística, teniendo como resultado un servicio agroturístico integral.
- Mantener la red de apoyo y el mapeo de actores que soportan la actividad agroturística en un ejercicio comunitario, lo cual apoya y acorta camino en el desarrollo de la organización.
- Generar espacios de intercambio en donde se compartan las experiencia y aprendizajes de los procesos que hasta el momento se han desarrollado en la organización con el ánimo de documentarlos y replicarlos.

## Referencias

- Achiña, D. (2020). Implementación de una granja agroturística especializada en la asociatividad de cultivos en la comunidad Santa Rosa de Ayora. Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10791/2/02%20TUR%20172%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Agronegocios (2023). Agro sector en decrecimiento. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/el-agro-fue-el-unico-sector-que-cerro-el-cuarto-trimestre-de-2022-en-decrecimiento-3556660>
- Agronegocios (2023). Tecnologías Innovadoras para el Agro. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/tecnologia/las-tecnologias-mas-innovadoras-para-el-agro-que-se-exhibieron-durante-eima-2022-3499410>
- Alcaldía de Popayán (2021). Controles al turismo de aventura y naturaleza. Disponible en: <https://popayan.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/Controles-al-turismo-aventura-y-naturaleza.aspx#gsc.tab=0>
- Andrade, M., Ullauri, N. (2015). Historia del agroturismo en el Cantón Cuenca Ecuador. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/881/88142120014.pdf>
- Bancolombia (2022). Certificaciones sostenibles: motor de transformación del agro. Disponible en: <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/sostenibilidad/certificacion-sostenible-transformacion-agricola>
- Blanco, M., Riveros, H. (2003). El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. <https://books.google.com.ec/books?id=eWkOQAIAAJ&pg=PA11&lpg=PA11&dq=Varios+es#v=onepage&q&f=false>

Blanco, M., Riveros, H. (2010). El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Disponible en:

[https://www.researchgate.net/publication/301699511\\_El\\_agroturismo\\_como\\_diversificacion\\_de\\_la\\_actividad\\_agropecuaria\\_y\\_agroindustrial](https://www.researchgate.net/publication/301699511_El_agroturismo_como_diversificacion_de_la_actividad_agropecuaria_y_agroindustrial)

Cámara de Comercio de Bogotá (2022). Turismo sostenible. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/de-interes/noticias>

Cámara de Comercio del Cauca (2023). Indicador Mensual de Actividad Económica. Disponible en:

[https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/boletin\\_imae\\_cauca\\_noviembre-diciembre\\_2022\\_0.pdf](https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/boletin_imae_cauca_noviembre-diciembre_2022_0.pdf)

Cañón, V., Moreno, L. (2016). Identificación de estrategias para aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa el Sarcay. Disponible en:

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/64c357d0-a86e-4d77-bf79-165cff1e8402/content>

Colombia Productiva (2013). Turismo de Naturaleza. Disponible en: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/turismo-naturaleza>

Contexto Ganadero (2022). El Agro cae en primer trimestre de 2022. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/economia/el-agro-cayo-25-en-1er-trimestre-de-2022-impactado-por-la-fuerte-inflacion>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Corporación Autónoma Regional del Cauca (2022). Plan Integral de Gestión de Cambio Climático Territorial del Cauca 2040. Disponible en:

<https://accionclimatica.minambiente.gov.co/download/plan-integral-de-gestion-de-cambio-climatico-territorial-del-cauca-2040/>



Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018). Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda Popayán, Cauca. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190814-CNPV-presentacion-Resultados-generales-Cauca.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2020). Encuesta de gasto interno de turismo. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta\\_gastos\\_turismo\\_Int\\_EGIT/informe\\_anual\\_EGIT\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/encuesta_gastos_turismo_Int_EGIT/informe_anual_EGIT_19.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). Índice de Precios al Consumidor 2022. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_dic22.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). IPC Información técnica. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

El Nuevo Siglo (2022). Tasas de Interés en Programas de Banco Agrario. Disponible en: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-09-2022-bajan-tasas-de-interes-en-cuatro-programas-del-banco-agrario>

El País (2023). Inflación y tasas de interés. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/mientras-la-inflacion-no-baje-tasa-de-interes-podria-seguir-subiendo-segun-analistas.html>

Eurecat (2023). Innovación turística. Disponible en: <https://eurecat.org/serveis/innovacio-turistica/>

González, J., Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Valor agregado en los productos de origen agropecuario. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B3327e/B3327e.pdf>

Londoño, (2020). Guía para la caracterización general de sistemas cafeteros. Metodología de caracterización socioambiental y productiva para una transición agroecológica participativa.

López, C. (2014). Estudio de factibilidad para la implementación y operación de una granja agroturística en la zona de Turupamba, Cantón Ibarra. <http://200.7.208.228/bitstream/handle/123456789/226/LOPEZ%20%20YEPEZ%20CI NTHYA%20YESENIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Más Colombia (2023). PIB de Colombia en 2022. Disponible en: <https://mascolombia.com/pib-de-colombia-en-2022-crecio-pero-fue-menor-que-el-de-2021/>

Mazza, M. (2015). Planificación estratégica en turismo para el desarrollo local. Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/15/desarrollo-endogeno.html>

Medina, I., Segrado, R., Moo, M. (2020). Modelo de negocio de las empresas agroturísticas de la Ruta del Queso, Querétaro. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/ruta-queso-queretaro.pdf>

Ministerio de Ambiente (1997). Política Nacional de Producción más Limpia. Disponible en: [https://oab.ambientebogota.gov.co/?post\\_type=dlm\\_download&p=3377](https://oab.ambientebogota.gov.co/?post_type=dlm_download&p=3377)

Ministerio de Cultura (2020). Áreas de Desarrollo Naranja. Disponible en: <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Ministro-de-Cultura-inaugur%C3%B3-cuatro-%C3%81reas-de-Desarrollo-Naranja-en-Villa-del-Rosario.aspx>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022). Reforma Tributaria para la Igualdad y la Justicia Social. Disponible en:

[https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC\\_CLUSTER-200786](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-200786)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2012). Política de Turismo de Naturaleza.

Disponible en: [https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza.pdf.aspx](https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza/politica-de-turismo-de-naturaleza.pdf.aspx)

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013). Plan de Negocio de Turismo de Naturaleza de Colombia. Disponible en:

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). Modificación Decreto 1074 de 2015.

Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/normatividad/proyectos-de-normatividad/proyectos-de-decreto-2021/31-08-2021-pd-parques-agroturismo-y-ecoturismo.aspx>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022). Registro y certificación de productos ante

Invima. Disponible en: <https://www.vue.gov.co/servicios-a-la-ciudadania/tramites-y-consultas/registro-certificacion-productos-invima#:~:text=El%20Registro%20del%20INVIMA%20es,con%20destino%20al%20consumo%20humano>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023). Perfiles Económicos Departamentales.

Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/d6e4fd81-8739-4fe6-8d96-191351ebd122/Cauca.aspx>

Organización Mundial del Turismo OMT (1993). Turismo rural. Disponible en:

<https://www.unwto.org/es/turismo-rural>

Organización Mundial del Turismo OMT (2022). Crecimiento del turismo respecto a medidas prepandémicas. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>

Ortega, E. (2003). Conceptos analíticos de la planeación estratégica. Disponible en: [https://repositorio.unam.mx/contenidos/conceptos-analiticos-de-la-planeacion-estrategica-3513565?c=YY0rGX&d=false&q=REPOSITARIOS&i=1&v=1&t=search\\_0&as=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/conceptos-analiticos-de-la-planeacion-estrategica-3513565?c=YY0rGX&d=false&q=REPOSITARIOS&i=1&v=1&t=search_0&as=0)

Ostelea (2017) El Turismo Comunitario: un acercamiento a la realidad de Colombia y Perú. Disponible en: [https://www.ostelea.com/sites/default/files/2020-05/Informe\\_turismo%20comunitario.pdf](https://www.ostelea.com/sites/default/files/2020-05/Informe_turismo%20comunitario.pdf)

Paredes, O. (2018). Evaluación ex ante para el establecimiento de una granja agroturística en la comunidad Piñapungo, Parroquia Multitud, Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo. Disponible en: <https://docplayer.es/149015689-Escuela-superior-politecnica-de-chimborazo-facultad-de-recursos-naturales.html>

Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-99652010000300018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652010000300018)

Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (2023). Colombia Potencia Mundial de la Vida. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>

Regiondo (2023). Tendencias del turismo 2023. Disponible en: <https://pro.regiondo.com/es/blog/tendencias-del-turismo-2023-que-deben-esperar-los-proveedores-de-tours-y-actividades/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20Tendencias%20del,m%C3%A1s%20viajes%20el%20pr%C3%B3ximo%20a%C3%B1o>

Sánchez, R. (2012). Propuesta para realizar actividades agroturísticas en la hacienda “Rio Quillusara” convirtiéndose en un incentivo para el desarrollo socioeconómico de Pedro Vicente Maldonado. Disponible en: [https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UCSG\\_13e351fd88cdcf77426dd4b5a4f169c0](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UCSG_13e351fd88cdcf77426dd4b5a4f169c0)

Secretaría de Cultura y Turismo (2022). Popayán le apuesta al teatro como fomento a la cultura. Disponible en: <https://www.popayan.gov.co/SecretariasyEntidades/SecCulturaTurismo/SaladePrensa/Paginas/Popayan-le-apuesta-al-teatro-como-herramienta-para-la-salud-mental-y-el-fomento-de-la-cultura.aspx#gsc.tab=0>

Semana (2022). Beneficios al usar tecnología en el agro. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/beneficios-que-se-pueden-tener-al-usar-la-tecnologia-en-el-agro-colombiano/202221/>

Statista Research Department. (2023). Aportación al PIB del sector agropecuario. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1337047/valor-de-la-produccion-agricola-en-colombia/#:~:text=En%202021%2C%20el%20valor%20del,aport%C3%B3%20al%20PIB%20de%20Colombia>

Universidad Externado de Colombia (2022). Ley 2239 de 2022 por medio de la cual se regula el agroturismo en Colombia. Disponible en: <https://medioambiente.uexternado.edu.co/ley-2239-de-2022-por-medio-de-la-cual-se-regula-la-actividad-del-agroturismo-en-colombia/>

Valdés, L. (2004). Turismo sostenible y turismo rural. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1184257>