

Relaciones entre organizaciones y sujetos individuales existentes en el sistema turístico y comercial en el municipio de Salento, Quindío: un análisis desde la Teoría de Redes

**Juan Sebastián Correa Betancourt
Juan Sebastián Rendón Lopera**

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Maestría en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente
2019**

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. Introducción	4
2. Pregunta de investigación	7
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo general	7
3.2 Objetivos específicos	7
4. Contexto del problema	8
5. Justificación	12
6. Fundamentación teórica	13
7. Metodología y Método de investigación.....	27
8. Resultados	28
9. Discusión.....	42
Referencias Bibliográficas	48

Tabla de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Vocación en el uso del suelo en Colombia, según Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014)	9
<i>Figura 2.</i> Mapa del eje cafetero, ubicado en la zona centro occidental del país, agrupa los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Tolima, Antioquia y Cundinamarca.	10
<i>Figura 3.</i> Principales variables que propiciaron la bonanza cafetera en la década de los 50, modificada de Ocampo y Revéiz, (1979).	15
<i>Figura 4.</i> Diagrama de red, Caso Café Jesús Martín. Autoría propia.	31
<i>Figura 5.</i> Diagrama de red, Caso Transportes Salento Tours. Autoría propia.	34
<i>Figura 6.</i> Diagrama de red, Caso Café Restaurante Casa Willys. Autoría propia.	36
<i>Figura 7.</i> Diagrama de red, Caso Restaurante Brunch. Autoría propia.....	37
<i>Figura 8.</i> Diagrama de red, Caso Artesanías Okendo. Autoría propia.	39
<i>Figura 9.</i> Diagrama de red, Caso Herencia verde. Autoría propia.	40
<i>Figura 10.</i> Diagrama de red, Caso Hotel Terrazas de Salento. Autoría propia.	42
<i>Figura 11.</i> Diagrama de red. Relaciones principales entre redes. Autoría propia.....	45
<i>Figura 12.</i> Diagrama de red. Relaciones completas entre redes. Autoría propia.	46

1. Introducción

El departamento del Quindío se encuentra ubicado en la zona andina colombiana; posee, además de una riqueza florística y faunística difícilmente comparable con otras zonas del país, una topografía única gracias a su ubicación privilegiada sobre la cordillera central (Gobernación del Quindío, 2017) (Gobernación del Quindío, 2017). A nivel productivo, el departamento depende en gran medida de la producción tradicional de café, plátano, cítricos, yuca, ganado bovino y porcino, peces, aves y abejas, también de la extracción minera y, desde principios de los años 90, ha tenido una gran inversión estatal en el sector turístico (Ministerio de Agricultura y desarrollo rural; Corporación Colombia Internacional; Gobernación del Quindío; Secretaría de desarrollo económico, rural y ambiental, 2009; Aragón Rivera, 2014). Ahora bien, el sector turístico se ha tornado especialmente exitoso en municipios con alta riqueza cultural y biótica, convirtiéndose en la fuente principal de empleo temporal y permanente para muchas familias; Salento es uno de los municipios que se encuentra dentro de estos parámetros, pues es uno de los más antiguos del departamento y posee una gran cantidad de afluentes además de poblaciones únicas de flora y fauna asociadas (Arias-Riveros & Zuluaga-Valencia, 2012).

Desde el punto de vista cultural, el municipio goza de dos grandes atractivos: en primera instancia, constituye un relicto en el cual se conserva gran parte de la cultura cafetera por la cual Colombia es reconocida a nivel internacional, este punto ha sido bien aprovechado por campesinos y pequeños empresarios que utilizan las fincas con vocación cafetera como vitrina de venta para Café de producción artesanal, productos elaborados localmente y el aprovechamiento visual (Chaparro Mendivelso & Santana Rivas, 2011), y, por otra parte, posee terrenos en los cuales se ubicó una de las culturas prehispánicas más llamativas y con más registros orfebres en el país, los Quimbaya, quienes se han reconocido por su habilidad en la

fabricación de cerámicas y esculturas de todo tipo. (Rodríguez, 1988). Esto hace de Salento un sitio de gran atractivo para visitantes nacionales y extranjeros.

Es válido mencionar que el municipio se beneficia del Fondo Mixto de Promoción turística, desde su constitución en 1991, y del programa Quindío, destino turístico del nuevo milenio, desde 1999, los cuales se enfocan principalmente en el aprovechamiento de las fincas con vocación cafetera, para servir como hoteles y sitios de interés turístico cultural (Gómez Ramírez, Restrepo Quintero, & González Gómez, 2004). Sin embargo, la mayor parte de las personas que presta servicios turísticos de hospedaje, restaurantes, recorridos, entre otros, no se encuentra formalizada, lo que ocasiona problemas por la falta de control sobre el flujo de visitantes, calidad de servicio y medidas de protección ambiental y arquitectónica, situación que desemboca, a su vez, en un potencial en riesgo para la riqueza cultural y natural de la zona y para la viabilidad futura del turismo en el municipio. (Gómez Ramírez, Restrepo Quintero, & González Gómez, 2004; Otoyá, 2006; Arias-Riveros & Zuluaga-Valencia, 2012).

En relación con este asunto, es claro que se requieren reformas normativas y capacitación técnica entre los habitantes de Salento para garantizar que, lo que hoy es el sustento de una parte importante de la población, el turismo, termine por causar daños irremediables sobre el motivo fundamental por el cual este territorio resulta atractivo para los visitantes: su patrimonio natural y cultural (Arias-Riveros y Zuluaga-Valencia, 2012).

El suelo de este municipio, de forma tradicional, ha sido utilizado para el cultivo de aguacate, banano, cítricos, flores, plátano, mora y café, al mismo tiempo, para una intensa producción piscícola, de caballos, asnos, mulas y búfalos y, en menor medida, para producción ovina y bovina. (Alcaldía Municipal de Salento, Quindío, 2013). Muchos de los predios que tradicionalmente han sido empleados con fines de agricultura, actualmente mezclan el uso de la

tierra con servicios turísticos; es así como gran parte de la actividad comercial del municipio se enfoca en actividades relacionadas con la prestación de servicios, como alimentos o parajes temáticos, la producción de artesanías y el manejo de hostales, fincas hoteles y afines (Alcaldía Municipal de Salento, Quindío, 2013). Este último punto, para las fincas hoteles, se da en función de recorridos turísticos o alojamiento de turistas cuando no están en cosecha, lo cual deteriora con facilidad el paisaje por simple sobreexplotación y pone en riesgo la economía de los pobladores locales, puesto que sus ingresos más altos se concentran únicamente durante la temporada turística alta (Gómez Ramírez, Restrepo Quintero, y González Gómez, 2004; Londoño Franco, Botero Villa, y Tarapuéz-Chamorro, 2014).

Siendo la sobreexplotación de terrenos una de las problemáticas principales del municipio, por falta de acoplamiento entre los sectores productivos y la formalización de los prestadores de servicios turísticos, resulta fundamental, entonces, la comprensión de las dinámicas y articulación de los agentes turísticos —activos todo el año pero con picos de actividad durante la temporada alta — y los sectores agrícolas —de producción más constante, pero con una menor generación de ingresos—, por cuanto, ello, podría ayudar a reconocer los errores del turismo y uso de la tierra dentro de la zona, en aras de afrontar la situación de Salento y extrapolarla a otros municipios quindianos en condiciones similares por un manejo poco adecuado del turismo.

De esta forma, podrán identificarse debilidades y dirigir los esfuerzos a la gestión de normativas o planes de acción que ayuden a la consolidación de un turismo sostenible, en donde algunos actores se dediquen a la producción agropecuaria y se enlacen con otros que aprovechen la tierra con fines turísticos, todo esto en volúmenes adecuados de producción, de tal manera que no hayan afecciones a los recursos naturales, culturales o al componente social, en las zonas

urbanas, de tal suerte que el municipio pueda mantener su actividad turística a través del comercio con sectores productivos del mismo municipio, reduciendo las compras externas y garantizando un crecimiento económico integral para todos los sectores del municipio.

De lo expuesto con anterioridad surge este proyecto, cuyo objetivo es identificar los vínculos entre organizaciones productivas de Salento, Quindío, de tal forma que pueda emplearse como línea base para la formulación de normativas y estrategias de vinculación que garanticen la viabilidad del turismo en el municipio, en armonía con la conservación de la riqueza natural, biótica y agrícola y con el desarrollo cultural sin que ello implique cambios o conflictos sociales significativos.

2. Pregunta de investigación

¿Hasta dónde las relaciones entre organizaciones y sujetos individuales existentes en el sistema de turismo de Salento, Quindío tejen vínculos entre proveedores, productores y clientes?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar los determinantes de los vínculos entre organizaciones y sujetos individuales existentes en el sistema de turismo del municipio de Salento, Quindío.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar las organizaciones productivas en el municipio de Salento, Quindío.
- Diferenciar las relaciones existentes entre las organizaciones productivas.
- Relacionar las actividades de las organizaciones y el sector turístico y comercial.

4. Contexto del problema

Colombia presenta dentro de su extensión de más de 1'141.740 km², una heterogénea matriz de cultivos y aprovechamiento agrícola de distinta naturaleza (figura 1), dentro de las cuales la mayor parte del territorio corresponde al mantenimiento de cultivos para aprovechamiento animal y sólo una pequeña parte se enfoca en la producción de los cultivos para comercio dentro del país y para exportación (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014).

En cuanto a los cultivos más relevantes del país, por área ocupada, se encuentran café, el plátano, caña de azúcar, cacao, aguacate, mango, banano y cítricos; siendo el café el cultivo de mayor extensión con 722.110 has, casi igualando la suma del área cultivada para los demás productos mencionados anteriormente (Semana, 2012); Así pues, la extensión de plantaciones de café se restringe a la región andina, donde se concentra el mayor desarrollo industrial y económico a nivel nacional. (Castaño, Muñoz Saba, Botero, y Vélez, 2003; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005).

El cultivo del café en Colombia tiene como característica general el aprovechamiento de cultivos secundarios, configurando matrices mixtas de cultivo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2005), de tal forma que, dependiendo de la zona del país en la cual se presente el plantío de café, pueden observarse múltiples culturas y actividades económicas secundarias que se tejen a su alrededor. Tal es el caso del Eje Cafetero, ubicado en la zona centro occidental del país, agrupando las tres principales urbes del país —Bogotá, Medellín y Cali—, en un área de 28.000 km², históricamente dedicada al cultivo y comercialización de este tipo de plantíos. (Toro, 2005).



Figura 1. Vocación en el uso del suelo en Colombia, según Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2014)

Es preciso mencionar que la región cafetera cuenta con una compleja historia económica y social, caracterizada por un auge en la producción y venta de café que impulsó la economía del país; no obstante, menguada por la violencia bipartidista, Colombia sufrió el desplazamiento forzado que desencadenó, a su vez, una crisis para los departamentos que configuran la zona cafetera; sumado a ello, en 1989, se dio el rompimiento del pacto de cuotas del mercado cafetero, lo cual generó, en consecuencia, una desvalorización del grano de café (Gómez, Restrepo, & González-Gómez, 2015). Todo esto, derivó en una economía actual basada en la industria, la prestación de servicios y el turismo, además del cultivo de café acompañado por cultivos secundarios y actividades complementarias minoritarias (Toro, 2005; Cepeda-Emiliani, 2011; Gobernación del Quindío, 2018; Recorrido de la Cultura Cafetera, 2018).



Figura 2. Mapa del eje cafetero, ubicado en la zona centro occidental del país, agrupa los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Tolima, Antioquia y Cundinamarca.

Un ejemplo de lo anterior es el departamento del Quindío, el cual durante la bonanza cafetera se destacó por su capacidad para producir café en proporciones importantes y de altísima calidad; sin embargo, tras la crisis en la economía cafetera referida previamente, se dio la iniciativa, por parte de un grupo de caficultores, de adecuar sus predios para crear espacios de alojamiento y fomentar el crecimiento del turismo rural, el cual venía tomando impulso desde la Segunda Guerra Mundial, cuando mejoras en las condiciones sociales y económicas de las clases medias permitieron que estas tuviesen acceso a viajes en busca de sitios de descanso contemplativos (Bringas Rábango & Ojeda Revah, 2000; Gómez, Restrepo, & González-Gómez, 2015).

Potenciado así por la riqueza biológica y paisajística del departamento, el turismo rural empezó a tomar fuerza, expandiéndose en toda la región y ganando el apoyo estatal para la explotación de la actividad; actualmente se ubica como la segunda región con mayor presencia

de turistas después de la Costa Atlántica, registrando para el año 2009 un total de 1'353.700 turistas de distintas nacionalidades (Gómez, Restrepo, & González-Gómez, 2015).

A la fecha son muchos los municipios del departamento que basan su economía en la prestación de servicios turísticos, tal es el caso de Salento, ubicado en el flanco occidental de la cordillera central colombiana, abarcando altitudes entre los 1300 m y los 4750 m, el cual mantiene una economía basada en la prestación de servicios de turismo rural, étnico y ecoturismo, por incluir dentro de su área de extensión una población importante de palma de cera y especies de aves llamativas y, en menor medida, en los cultivos de café y productos acompañantes como la mora (Alcaldía de Salento-Quindío, 2017). Sin embargo, la mayoría de las personas y predios que prestan los servicios turísticos no están autorizados oficialmente para prestarlos, lo cual deriva en problemas que van más allá de la evasión de impuestos (Arias & Zuluaga, 2012).

Varios estudios han detectado problemas en diferentes áreas relacionadas con la actividad turística Salento, entre ellas se tiene que el conjunto de artesanos salentinos no presenta igualdad de condiciones para competir con grandes empresas que importan *souvenirs* que distribuyen a gran escala dentro del municipio, de modo tal que pone en riesgo la supervivencia de los artesanos, de su legado histórico y aporte en el desarrollo económico de la municipalidad. (Rebolledo Noriega, González Clavijo, Ulabarry Fernández, & Bobadilla Álzate, 2015).

Con respecto al sector ambiental, se ha encontrado que el poco control sobre el flujo de turistas que visitan la zona por turismo de aves o paisajístico tiene efectos negativos sobre la biodiversidad del municipio; para el caso del pato de los torrentes *Merganetta armata*, se ha evidenciado un cambio considerable en su comportamiento, sus hábitos alimenticios y su

respuesta innata frente a un potencial peligro por depredación, lo cual pone en peligro la conservación de la especie en la zona (Giraldo-López & Botero-Botero, 2017).

Una forma de abordar este asunto es a través del análisis de redes de interacción entre sectores productivos; autores como Cândido, Goedert, Abreu, y Junges (2000), han propuesto que el estudio de la interacción de sectores productivos puede ayudar a sentar bases sobre la estructuración de normativas y acuerdos conjuntos para la mitigación de efectos negativos causados por el turismo sobre el paisaje y las comunidades; asimismo, Vergara-Schmalbach, Maza-Ávila, y Fontalvo-Herrera (2010), propusieron que la identificación de los sectores productivos y sus asociaciones permiten el fortalecimiento el fortalecimiento y la conformación de nuevas asociaciones para lograr un crecimiento integral de la zona de interés.

Sin embargo, para el país no existen todavía estudios de redes comerciales a escala municipal que permitan hacer una identificación completa de las relaciones productivas más allá del campo teórico (*i.e.* Vergara-Schmalbach, Maza-Ávila, & Fontalvo-Herrera, 2010).

5. Justificación

Como se mencionó en líneas anteriores, la importancia de la aplicación de la teoría de redes a los sectores productivos y comerciales, radica en la identificación de debilidades y en la formulación de estrategias de asociación que permitan el desarrollo integrado y sostenible de los sectores (Cândido, Goedert, Abreu, & Junges, 2000).

No obstante, sectores como el turismo, entre otros, carecen de información sobre sus relaciones productivas; aún más, carecen de información clara sobre el concepto de asociación de redes comerciales, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad en tiempo de sus actividades y los territorios donde estas se desarrollan (Chaparro Mendivelso & Santana Rivas, 2011).

Adicionalmente, la mayor parte de los actores implicados en los sectores productivos y en el sector de prestación de servicios para el municipio de Salento, carecen de formalización, (Arias & Zuluaga, 2012), lo que complica la identificación de sus relaciones productivas, por cuanto se conforman las denominadas “redes informales” (Krackhardt & Stern, 1988), que necesitan una aproximación más detallada y cuidadosa, así como soluciones con aplicación práctica, dada la fragilidad en la constitución de las redes informales.

Se necesita, entonces, constituir una aproximación desde el conocimiento de los actores locales, rescatando sus asociaciones y la intensidad de estas, al igual que el nivel de formalidad, informalidad y fortaleza de las ya mencionadas interacciones como una estrategia que permita hacer más sostenible en tiempo la economía de Salento.

En síntesis, el objetivo de esta investigación es identificar los vínculos entre organizaciones productivas en Salento, Quindío, como aporte para formulación de planes de manejo turístico y capacitación en el municipio, apuntando hacia la posibilidad de desarrollo sostenible en una zona de riqueza invaluable afectada por la ausencia de normas y regulación en relación con el flujo de visitantes.

6. Fundamentación teórica

Breve revisión de la economía de Colombia

Colombia es un país pluridiverso en todos sus aspectos; por una parte, cuenta con una amplia heterogeneidad étnica y cultural: afrocolombianos, raizales, palenqueros, rom o gitanos, indígenas, campesinos, mestizos y comunidades originadas en migraciones externas, entre otros pueblos minoritarios, conforman un mosaico de usos y costumbres que aportan y enriquecen la nación (Ministerio de Cultura, 2010); por otro lado, una prolífica diversidad biológica, entre la

que se enumeran especies de plantas, animales, hongos, y ecosistemas de distinta naturaleza dan cuenta de una geografía altamente disímil (SIB Colombia, 2018).

Dicha diversidad natural y cultural tiene un efecto trascendental sobre la vocación económica del país, la cual presenta variaciones evidentes a nivel municipal y departamental. De acuerdo con el reporte “¿Cómo está compuesta la economía colombiana?” (Dinero, 2015), entre los sectores que pueden considerarse primarios o actividades económicas principales, se enlistan nueve categorías entre las que destacan la prestación de servicios, la industria manufacturera, el sector de la agroindustria y el sector turismo, siendo predominante la variación en la actividad económica incluso dentro de cada sector.

Esta variación genera un aporte disímil por parte de cada región al desarrollo económico del país, al ser la región andina donde se concentra la mayor parte de la actividad económica y el más alto porcentaje de transformación de tierras para fines mineros y de agricultura (Castaño, Muñoz Saba, Botero, & Vélez, 2003). Como se ha dicho con antelación, en este caso se tiene especial representación del Eje cafetero, agrupando los departamentos del Quindío, Antioquia, Risaralda, Caldas, Valle del Cauca, Tolima y parte de Cundinamarca, pero que, como también se comentó, ha tenido que adaptarse a nuevas formas de crecimiento económico tras la crisis cafetera de 1989 (Cepeda-Emiliani, 2011).

Eje cafetero: Bonanza y declive

Tal como se ha venido diciendo, históricamente el Eje Cafetero y en especial el triángulo del café, compuesto por los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, se ha dedicado al cultivo y comercialización del café (Cepeda-Emiliani, 2011); así entonces, cabe señalar que en la década de los 70 —particularmente entre 1975 y 1977—, se configuró la llamada “Bonanza

cafetera”, donde la oferta de este producto por parte de los empresarios colombianos y su demanda en el extranjero (Figura 3) dio lugar al fortalecimiento de la industrialización del país, a través de los recursos generados por este comercio (Ocampo & Revéiz, 1979).

PRINCIPALES VARIABLES DE COMERCIO EXTERIOR				
(Tasas de crecimiento anual)				
	1951-54	1952-54	1974-77	1975-77
	%	%	%	%
1. Ingresos de divisas	19.2	26.0	26.2	23.0
Reintegros por exportaciones al Banco de la República	12.6	16.6	22.7	26.0
2. Precio del café (dólares)	8.8	12.5	52.2	96.6
Precio interno (pesos)			48.2	62.2
3. Valor de las importaciones (dólares)	17.0	27.2	8.6	17.0
a) Excluyendo bienes de consumo	14.6	22.5	—	—
Excluyendo combustible y alimentos (CUCI 0 y 3)	—	—	4.2	9.8
b) Bienes intermedios (excepto combustible)	8.9	18.7	0.8	11.2
c) Bienes de capital	21.1	26.7	10.2	8.2
Bienes de capital para la industria	23.2	19.3	16.4	16.5
Material de transporte	22.8	32.0	3.2	-3.9
4. Precio de las importaciones (dólares)	-1.3	1.0	5.7	5.2
5. Precios al por mayor EE.UU.				
— Bienes industriales	-0.4	0.6	8.3	6.7
— Maquinaria y equipo	1.5	1.3	9.2	6.0

Figura 3. Principales variables que propiciaron la bonanza cafetera en la década de los 50, modificada de Ocampo y Revéiz, (1979).

Pero la bonanza cafetera llegaría a su fin alrededor de 1989, cuando el precio del café disminuyó a nivel internacional y el margen de ganancia no fue suficiente para mantener las tasas de exportación; en consecuencia, se generó la quiebra de muchos campesinos sin la capacidad suficiente de competencia (Cepeda-Emiliani, 2011); esto se vio traducido en un cambio en la vocación económica principal en el Eje Cafetero, dando lugar al surgimiento de industrias menos notables durante la bonanza; por ejemplo, el departamento de Caldas transformó su economía apostando al desarrollo industrial, Risaralda a la industria de comunicaciones y prestación de servicios y el Quindío fue pionero en la aplicación de turismo

rural y ecoturismo a nivel nacional (Cepeda-Emiliani, 2011; Gómez, Restrepo, y González-Gómez, 2015).

Ahora bien, el cambio económico, en el Quindío, se dio por parte de un grupo de caficultores, quienes optaron por adecuar sus predios para crear espacios de alojamiento y fomentar el crecimiento del turismo rural, dado que este factor representaba un importante potencial (Ramírez Montañez, S.F.; Bringas Rábango y Ojeda Revah, 2000).

La iniciativa tuvo tanto éxito que fue ganando popularidad entre los predios del departamento, logrando el apoyo estatal y consolidándose como uno de los sectores con mayor aporte al desarrollo económico departamental. A nivel municipal, configuró planes estratégicos en los POT, haciendo que lugares con alto potencial turístico como Salento, basaran su economía, casi exclusivamente, en la prestación de servicios turísticos y sus derivados, esto a pesar de que la mayor parte de quienes prestan el servicio no se encontraran legalmente constituidos (Arias y Zuluaga, 2012; Gobernación del Quindío, 2018).

Problemáticas del turismo en el Quindío

El turismo para el Quindío ha sido más que un salvavidas económico tras el declive en los precios del café, a pesar de ello, al hacerse una transición tan rápida entre el cultivo del café y la prestación de servicios turísticos, no se contó con una planeación adecuada ni un plan de mitigación a los posibles efectos sociales y ambientales que podrían generar dichas actividades (Arias & Zuluaga, 2012).

Precisamente, una parte importante de quienes prestan el servicio turístico, hoy en día, a nivel de hospedaje en fincas y pequeños terrenos, no cuentan con capacitación ni con permiso de funcionamiento; esto más allá de generar una lógica evasión de impuestos, termina por deteriorar

la experiencia de los turistas extranjeros que visitan la zona, los cuales, para el año 2009 superaron el 1'300.000, (Gómez, Restrepo, & González-Gómez, 2015).

La informalidad es un gran inconveniente frente a la aproximación e identificación de redes comerciales, también lo es para la estabilidad de las mismas redes. Varios autores han estado de acuerdo en que en un mundo real los actores de los diferentes sectores productivos, tienen relaciones formales e informales, algunas mantenidas por tradición y otras por simple facilidad de negociación; además, la informalidad aparece para llenar los vacíos que las relaciones formales, por su diseño administrativo, no pueden; ello podría parecer positivo desde el punto de vista del funcionamiento de las redes; sin embargo, las relaciones informales crecen de la fortaleza y estabilidad de las redes informales (Rank, 2008).

Por otro lado, la masificación de la actividad turística ha empezado a generar efectos negativos sobre distintos sectores de economía secundaria y sobre los ecosistemas naturales del departamento, afectando, entre otros aspectos, la dispersión de semillas, el comportamiento de la fauna y arriesgando el sustento histórico de muchas familias que no pueden competir con grandes empresas con poder de importación y monopolización de servicios (Rebolledo Noriega, González Clavijo, Ulabarry Fernández, & Bobadilla Álzate, 2015; Giraldo-López y Botero-Botero, 2017).

Frente a problemas derivados del turismo, diferentes autores han propuesto una aproximación desde la teoría de redes como herramienta para la formulación de soluciones y la identificación de posibles desequilibrios dentro de la comunidad económica de interés (Cândido, Goedert, Abreu, & Junges, 2000), así como para determinar sectores económicos en riesgo de desaparecer por falta de oportunidad y competencia.

Desarrollo del concepto de la teoría de redes

Barnard (1948) define en su texto *Organization and management* la configuración de redes como “Un grupo de personas u organismos, cuyo comportamiento es coordinado y responde a la consecución de un objetivo u objetivos específicos”. Estas personas u organismos son quienes conforman todo el proceso mercantil, desde la investigación, producción, transporte y compra del producto final (Barnard, 1948). Posteriormente, en *Organizational Boundaries and Inter-organizational Conflic*, Aldrich (1971) plantea que este concepto debería incluir no solo a los actores de un proceso dado, sino a todos los actores que ejecutan un proceso igual o similar; en síntesis, lo define como “La intersección de comportamientos entre un número dado de órganos, u organizaciones, que contribuyen a la consolidación de un proceso”

Otros autores vieron la necesidad de incluir dentro de las definiciones de redes algo más que los actores (empresas, personas u organizaciones), y empezar a incorporar también los objetos, espacios y herramientas que posibilitan, finalmente, la realización del proceso (Szarka, 1990); es así como Knoke y Kuklinski (1982) proponen que una red es “Un tipo específico de relación que une a un grupo definido de personas, objetos o eventos”. Szarka (1990), en su texto *Networking and small firms*, añade que este concepto puede ser enriquecido al establecer las redes más que como una relación, simplemente dicha, como una relación dinámica, en donde los actores, objetos y eventos pueden cambiar constantemente y que, además, debe ser regulada por cierto número de reglas y condiciones que son quienes constituyen el marco de acción y terminan por consolidar las redes (Szarka, 1990; Albuquerque, 2006).

Salancik (1995), por su parte, en el texto *Wanted: A good network theory of organization*, refiere que el estudio de las redes organizacionales no debe centrarse tan fielmente en sus actores, sino que debe enfocarse en el entendimiento de las acciones que, finalmente, son las que

configuran las redes de cualquier tipo de relación; es por ello que en las redes no se deben identificar los componentes numéricamente por sus actores, sino por el número de acciones, de tal modo que un actor puede tener varias acciones, incrementando el número de componentes dentro de la red. En ese orden de ideas, el autor menciona que debe clasificarse a los actores con base en el número de acciones que toman dentro de la red, pues la importancia varía en relación con la cantidad de veces que aparece al actor dentro de la red, siendo posibles una o varias. Salancik (1995) también señala la importancia de conocer factores como sobre posición de acciones, patrones de comportamiento compartidos, entre otros, que permitan reconocer la incidencia o el recambio de actores dentro de las redes; al respecto el autor expresa mediante la siguiente analogía que un bosque (las redes) no se puede contemplar sin observar detalladamente los árboles (los actores); en ese sentido, el hecho de fijarse en las acciones, como indicador principal dentro de las redes, no resta importancia a los actores sino que, por lo contrario, permite a quien estudia la red, la posibilidad de reconocer el valor *per se* de cada actor.

Rowley (1997), en el texto publicado en *Academy of Management Review* titulado *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*, concuerda con que las acciones son significativas en tanto permiten establecer el funcionamiento y mejorar las redes; sin embargo, aborda un tema especialmente interesante: la redundancia funcional de acciones y actores dentro de la red, al mencionar que a mayor redundancia funcional, mayor será la estabilidad de la red; por consiguiente, si una acción efectuada por un actor falta, esta puede ser remplazada sin inconvenientes por otros actores hasta reestablecer el normal funcionamiento y sin afectar profundamente las relaciones y el fin último de la red. Asimismo, mientras más actores y más redundancia funcional ocurra dentro de las redes, más fácilmente puede crecer dicha red; puesto que, la abundancia en la producción permite la conformación de nuevas sedes y

puntos de acopio que dan como resultado el crecimiento y el desarrollo integral de las partes interesadas.

Otros autores como Solovski, Cohen, Berger y Geiger (1978), resaltan lo sustancial de los actores, en este caso trabajadores de un hospital psiquiátrico, como miembros integrales y funcionales dentro de distintas redes, explicando que un empleado promedio se relacionaba al menos con dos redes: una de tamaño reducido, en la cual se encontraba su círculo familiar, y una mucho más amplia, la referida a las relaciones dentro del hospital con varias subredes a su vez: como lo eran otros enfermeros, pacientes, administrativos, entre otros. Es así como se demuestra que los actores no tienen una exclusividad de redes, y, por tanto, la red está abierta y dispuesta a la expansión en otros casos puntuales.

Borgatti y Halgin (2011), han tomado distancia un poco de la definición de teoría de redes, y presentan una revisión completa sobre los diferentes conceptos que existen acerca de dicha teoría y su aplicación; es conveniente destacar este último punto, por cuanto la aplicación enriquece las bases; de modo que la aplicación de la teoría de redes en campos como la biología o la ecología, permite entender de forma más directa a los actores como fundamentales para el mantenimiento de una red. Así, por ejemplo, los polinizadores se relacionan con las plantas para fecundar los árboles que, a su vez, producen frutos que alimentan herbívoros basales, lo cuales dispersan las semillas para la producción de nuevos árboles; los herbívoros basales son consumidos por depredadores que regulan la cantidad de individuos dentro de la población y, al tiempo, estos son regulados por depredadores superiores que al morir son consumidos por descomponedores, cuya función es procesar los nutrientes para que puedan ser de nuevo absorbidos por las plantas y, así, pueda mantenerse la red, en este caso el bosque (Begon, Townsend, John, Colin, y John, 2006).

De modo general, es vasto el campo del concepto de redes e interacciones, abarcando tantas y tan variadas disciplinas que puede ser aplicado prácticamente a cualquier ámbito de la sociedad, desde las comunidades bacterianas hasta la construcción de sociedades económicas, desde ecología de bosques hasta organización empresarial; únicamente se necesita la existencia de un número determinado de actores, entre organizaciones, personas, objetos, procesos, productos, servicios, clientes, etc., que se articulen entre sí, dando origen a una estructura que a simultáneamente, podrá ser un segmento de una red más amplia; así, por poner un caso, el sector de comerciantes de pescado se articula y conforma una red con los pescadores, la cual es apenas un segmento de la red de distribución de alimentos en una ciudad y, a la vez, es una fracción, de la gran red comercial de una ciudad determinada (Aldrich y Whetten, 1981).

Finalmente, la institucionalidad (y con ella la sociedad a la que representa) también puede verse beneficiada al incluir la teoría de redes en la articulación de sus políticas. En este sentido González (2014) expone: “el concepto de redes sociales, ya sea como enfoque de estudio de las interacciones entre los nodos de una red o como herramienta de intervención social, se puede relacionar con el estudio y diseño de políticas públicas ya que es de utilidad para cualificar e incluir nuevos actores, para articular redes de acción colectiva mediante pactos sociales territoriales o el reconocimiento de reglas de juego informales, y para estructurar relaciones horizontales entre múltiples actores en procura de atender situaciones determinadas y encaminar acciones de forma mancomunada hacia los objetivos específicos de bienestar anhelados por una comunidad específica”.

Redes aplicadas al sector turismo

Uno de los campos donde las redes han tenido mayor aplicación ha sido en las industrias hoteleras y turísticas, en las cuales se hace necesaria la creación de vínculos estables que puedan soportar y facilitar los procesos, indispensables para el funcionamiento de la maquinaria hotelera (Bleeke & Ernst, 1990). Dev y Klein (1993) sostienen que la única forma de llegar a un crecimiento integral, sostenible y constante, dentro de la industria de la hotelería y el turismo, es a través de la creación de relaciones estables con diferentes organismos, personas, o empresas que faciliten los procesos y ayuden a la prestación más eficiente de servicios además de reducir los costos, ya que si bien el crecimiento interno es posible, requiere de una gran capacidad para responder a presiones fuertes y cambios rápidos en el mercado para poder satisfacer correctamente las necesidades de su clientela (Dev y Klein, 1993; Vázquez-Barquero, 2009).

En *Strategic alliances in the hotel industry*, Dev y Klein, también proponen que dentro de la industria hotelera hay varios actores que deben considerarse como sustanciales a la hora de establecer vínculos y conformar redes de trabajo: el primero de ellos son los demás hoteles, no solamente aquellos situados a nivel local sino aquellos que están ubicados en locaciones nacionales e internacionales, que puedan ayudar a promocionar el nombre, los servicios e, incluso, intercambiar estrategias, además de otros beneficios de carácter logístico y económico, que pueden llegar a consolidar cadenas hoteleras de gran porte y renombre; otros actores importantes son los comerciantes locales, quienes pueden satisfacer las necesidades internas del hotel y de sus aliados e, igualmente, ayudar a crear rutas fijas de acceso a materias primas que, en determinados momentos, pueden ser limitantes para el crecimiento o funcionamiento de la empresa (Dev y Klein, 1993).

Dentro del mismo texto, Dev y Klein, definen varios tipos de alianzas que pueden llegar a tener una gran relevancia dentro de la industria, estas son:

- Relaciones de una noche: Aquellas que se establecen a muy corto plazo y en las que ambas partes se benefician de forma inmediata, o casi inmediata, sin que esto implique que la relación pueda mantenerse o repetirse; entre ellas están el intercambio o desvío de huéspedes o el intercambio de publicidad.
- Asuntos: Son relaciones a mediano plazo y sobretodo de tipo estratégico, en donde ambas partes se “protegen” y velan por los intereses comunes, este tipo de relaciones son claramente más profundas que las de corto plazo, pero generalmente tienen un tiempo de duración definido. Un ejemplo de estas relaciones son las que pueden formar los hoteles con empresas de transporte que los recomiendan o consideran frecuentemente durante sus recorridos o paquetes turísticos.
- Hago: Esta es la categoría más fuerte propuesta por los autores, mencionan que es equivalente a un matrimonio, en el sentido de que existe un compromiso real de ambas partes y, en muchos casos una exclusividad, ambas partes se benefician a largo plazo y en general no hay limitantes temporales. Un ejemplo de este caso son las cadenas hoteleras (Dev y Klein, 1993).

Por otra parte, algunos autores sugieren también que la creación de alianzas estratégicas de todo tipo favorece la capacidad de competencia de las empresas hoteleras y turísticas. Preble, Reichel y Hoffman (2000), plantean que la capacidad de los hoteles de consolidar alianzas estratégicas con empresas, personas u organismos con habilidades o capacidades que complementen las propias capacidades de los hoteles o empresas turísticas, lleva a un fortalecimiento de las capacidades conjuntas y a una mejora del servicio, que finalmente

repercute en la visión de los clientes, aumentando la capacidad de competencia, generando una red de trabajo conjunto que pueda crecer integralmente y expandirse, mejorando las condiciones de empleo sin atentar contra el atractivo básico del turismo.

Tremblay (1998) señala que las redes construidas entre organizaciones turísticas se encargan de relacionar, entre sí, las potencialidades individuales encontradas en los destinos turísticos y establecen una sana competencia que busca el crecimiento y mejoramiento, a partir de la competencia, de los actores involucrados y los destinos turísticos. En los contextos de aglomeración territorial las organizaciones tienden a alcanzar mayores ganancias mediante la acción cooperativa que las que obtendrían en forma aislada. Es necesario destacar que la cooperación no suprime la competencia. En el ámbito intrarregional (dentro del destino) las empresas compiten por los turistas mediante la hotelería o la restauración, pero en el ámbito interregional esas mismas empresas cooperan para alcanzar ventajas competitivas frente a otros destinos con características similares (Mottiar y Tucker, 2007).

En este caso Preble, Reichel, & Hoffman (2000) en su texto *Strategic alliances for competitive advantage: Evidence from Israel's hospitality and tourism industry*, discuten la experiencia de lo sucedido con la industria hotelera, turística y de restaurantes en Israel, en donde la consolidación de redes de trabajo conjunto, enfocadas a la realización de acciones en las cuales se consideraba eran fuertes, llevó a una especialización y a la conformación de un ejemplo de crecimiento integral dentro de la industria de servicios al Este del mediterráneo.

Antecedentes de estudios de redes en el sector turismo colombiano

En el caso colombiano, pueden destacarse algunos ejemplos donde la aplicación de redes ha consolidado algunas estructuras sólidas dentro de la industria hotelera y turística; una de ellas,

aunque aparentemente sencilla, es la articulación de los hoteles con centros de diseño de sitios web, mencionado por Silva, González-Bañales, Bermeo-Andrade y García (2010), en su texto “Accesibilidad Web: Un criterio clave para la integración de internet en la estrategia de negocio en empresas de servicios. Análisis del caso del sector hotelero en el Tolima, Colombia”; en este presentan datos de una muestra significativa de hoteles en el departamento de Tolima, en donde evalúan el acceso a reservaciones y demás servicios en plataformas, a través de la web. En el estudio encontraron que muchos hoteles fabricaban por su cuenta, por medio de sus empleados, las páginas web, dando mucha más relevancia a la estética que a la funcionalidad, mientras que aquellas que contrataban personal especializado, que conocía las recomendaciones internacionales, prestaba especial cuidado a la funcionalidad. Este caso demuestra claramente un caso de vínculo tipo “relación de una noche” (Preble, Reichel, y Hoffman, 2000; Silva, González-Bañales, Bermeo-Andrade y García, 2010).

Otros autores se han dedicado a la búsqueda de potenciales de asociación entre grupos comerciales y turísticos, Vergara-Schmalbach, Maza-Ávila y Fontalvo-Herrera (2010) en “Potencialidad de asociatividad de restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias-Colombia”, analizan la posibilidad de asociación entre restaurantes del sector turístico de Cartagena y con otros sectores turísticos y hoteleros de la ciudad, de tal forma que, por medio de la creación de redes de acción, pudiesen funcionar de un modo más eficiente y ofrecer un mejor servicio.

Autores como Polanco López de Mesa (2011), han abordado el estudio de redes en el sector turístico de Colombia, específicamente el turismo rural, el cual es considerado como uno de los sectores con mayor potencial turístico en el país; esto debido a sus grandes riquezas naturales, al ser el país con mayor cantidad de aves a nivel mundial y al atractivo internacional

de conocer aquellas regiones en donde se cultiva el café más famoso del mundo, el café colombiano. El autor establece en el texto *Determiners of an organizational system network for the rural development of tourism in Antioquia (Colombia)* que la organización turística y como esta funciona, responde básicamente a tres grandes redes, las cuales, a su vez, se unen conformando el sector turístico, estas son: primero, el entorno institucional, que establece los parámetros sobre los cuales puede actuar el turismo en determinada región; segundo, la gobernanza, que regula la implementación de estas reglas y, al tiempo, intercede para lograr cambios en conformidad a lo expresado por el último gran ente, los actores económicos, que velan por el crecimiento económico del turismo. Si esto se articula de forma correcta, se logra un turismo equilibrado que satisface los intereses de quienes ofrecen el turismo, de los turistas, de los entes gubernamentales, todo esto sin atentar contra el medio ambiente y las riquezas arquitectónicas.

En este texto, Polanco López de Mesa (2011) también logra identificar uno de los problemas más comunes dentro del turismo rural en el país, la informalidad, que si bien no es una limitante para el establecimiento de vínculos dentro de las redes, sí lo es al momento de establecer normativas que regulen el turismo y de hacerlas valer a través de los organismos de control; esto pone en grave riesgo el medio ambiente y los atractivos turísticos que tienden a deteriorarse, acabando con la fuente fundamental que origina la actividad turística.

Dicho brevemente, la teoría de redes ofrece una aproximación para la identificación y resolución de conflictos generados por el turismo, determinando sectores vulnerables y clarificando relaciones que lleven a un cambio en las normativas para la búsqueda de un crecimiento económico integral.

7. Metodología y Método de investigación

Esta investigación se integra al macro-proyecto *Redes empresariales: Análisis de casos* y responde a una metodología de carácter cualitativo dado que explora la actividad económica¹ de la población, interna y externa, de Salento de acuerdo con los vínculos, fuertes o débiles, que se dan entre las organizaciones productivas y el sistema turístico y comercial de este municipio.

Con el fin de identificar los determinantes de los vínculos mencionados entre las organizaciones productivas y los sectores turístico y comercial, se proponen el método empírico-analítico, basado en la observación de fenómenos y el análisis estadístico, y el estudio de caso como método para la valoración de un acontecimiento social, por cuanto se pretende detectar, de forma sistemática, los problemas que pueden encontrarse en las relaciones existentes entre las organizaciones y, a partir de allí, procurar que estas desarrollen habilidades y destrezas que les permitan efectuar soluciones viables a tales vicisitudes.

En ese sentido, para la consecución de lo propuesto hasta el momento se enlistan las siguientes acciones:

1) Caracterización de las organizaciones productivas de Salento, mediante un proceso de observación y recolección de datos obtenidos de boletines informativos proferidos por el municipio y de los instrumentos aplicados (entrevista y cuestionario semiestructurado); en este punto, cabe aclarar que la selección de los entrevistados o la población que participará de la aplicación de estos instrumentos, se hará a través de la base de datos actualizada de la Cámara de Comercio, en la cual se enumeran las personas (naturales y jurídicas) legalmente constituidas y registradas como organizaciones.

¹ Se incluyen habitantes que participan del mercado artesanal del municipio desde su producción hasta su comercialización.

2) Diferenciación de las relaciones existentes entre las organizaciones productivas a través de la identificación de dichas relaciones.

3) Relacionamiento de las actividades de las organizaciones productivas y los sectores turístico y comercial, mediante el análisis de las redes identificadas y la interacción entre estas.

El territorio, espacio o sistema formado por los elementos humanos y físicos de un área o región, es el lugar donde se expresan las interacciones a través de las redes, reuniendo a la sociedad con el medio que esta habita.

8. Resultados

Se seleccionaron siete casos de unidades empresariales que prestan sus servicios en el sistema turístico del territorio de Salento, Quindío, para desarrollar el presente proceso investigativo, ellas son: Café Jesús Martín, Café Restaurante Casa Willys, la empresa de transporte Transportes Salento Tours SAS, los negocios de artesanías Okendo y Herencia Verde, el restaurante de comida internacional Brunch y el establecimiento hotelero Hotel Terrazas de Salento.

En el primero de ellos, Café Jesús Martín, fundado en el 2004, fueron entrevistados el propietario Jesús Armando Bedoya y su esposa. El café Jesús Martín nació gracias a una mezcla de las necesidades económicas y los sueños de la pareja en el momento en que nacía su tercer hijo, Martín. Antes del inicio del mismo, Don Jesús, pese a ser un profesional – abogado – vinculado con la administración pública, intentó con diversos negocios (venta de animales, verduras, etc.) crear su propio nombre y camino desligándose de la sombra de su padre, un reconocido caficultor de la región. Al comienzo del proyecto se tuvieron que sortear dificultades

en materia de acceso a la información (las instituciones dominantes en la materia – Federación Nacional de Cafeteros y Cenicafé – son rígidas con los procesos y celosas con la información) y de financiamiento (su familia se abstuvo de invertir en la idea de negocio) por lo que tuvieron que recurrir al endeudamiento para poner en marcha la idea de negocio.

En la actualidad, la empresa ha crecido de forma significativa, de no tener empleados y realizar todas las labores de forma autónoma, ha pasado a tener 21 empleados, de tostar un poco de café obtenido gracias a un amigo que se lo entregaba para pagarlo después, Jesús cuenta con una red de 16 proveedores –o aliados como prefiere llamarlos– distribuidos por todo el país a quienes compra su producción por encima de los precios establecidos en el mercado, siempre y cuando cumplan con unos requisitos en materia de calidad, tanto del café como de su estilo de vida; y de tener clientes ocasionales, abastecidos a través de venta callejera con el café tostado, molido, empacado y sellado por él mismo de forma artesanal por no llamarlo rústica –con vela y segueta– ahora cuenta con clientes nacionales e internacionales que hacen uso del producto tanto en la sede principal de la empresa ubicada en Salento, Quindío, como a través de su sede alterna ubicada en Armenia, capital del departamento, y de despachos a todo el país y fuera de este, como es el caso de algunos de sus clientes residentes en los Estados Unidos.

Es precisamente la ubicación del negocio una de las claves de su éxito, ya que la selección de Salento, territorio turístico como espacio productivo, centro y eje de su actividad empresarial les permite entrar en contacto con una diversidad de clientes nacionales e internacionales que han convertido a Café Jesús Martín en lo que es hoy, un símbolo de excelencia y buenas prácticas empresariales.

En lo referente a los vínculos que configuran la red de la empresa, pueden clasificarse en tres ramas: los vínculos con proveedores, el desarrollo en sí del proyecto dentro de los territorios

de turismo y, por último, la cadena de distribución que se realiza dentro y fuera del territorio turístico de Salento, Quindío. Los proveedores se encuentran distribuidos a largo y ancho del país, siendo requisito para pertenecer a la red, como se sugirió anteriormente, cumplir con ciertas normas de calidad en cuanto al producto (despulpado, lavado, secado, tostado, etc.) y al estilo de vida (personas respetuosas con sus trabajadores, su familia y el entorno). El número de los mismos alcanza a la fecha los dieciséis, siendo el padre de Jesús el principal de ellos. En segundo lugar, se desprende del desarrollo en sí del proyecto, es decir, la comercialización que se realiza en el punto de venta principal, el café ubicado en el municipio de Salento, lugar que es frecuentado por una amplia variedad de turistas (locales – habitantes de Armenia y municipios aledaños – nacionales y extranjeros), aprovechando esta zona geográfica además de como territorio turístico, como un espacio productivo, el cual se complementa con una pequeña sucursal ubicada en el centro de la ciudad de Armenia, la cual presenta un flujo menor de visitantes y ventas. Finalmente, la tercera rama la constituye la cadena de distribución de la empresa, conformada por los clientes que, desde distintas partes del país y el exterior, realizan sus pedidos, motivados por la posibilidad de encontrar en un lugar distintas variedades de café de calidad producido en todo el territorio colombiano.

La red empresarial descrita, que presta servicios en el territorio turístico de Salento, puede observarse en el siguiente diagrama de red (Figura 4):

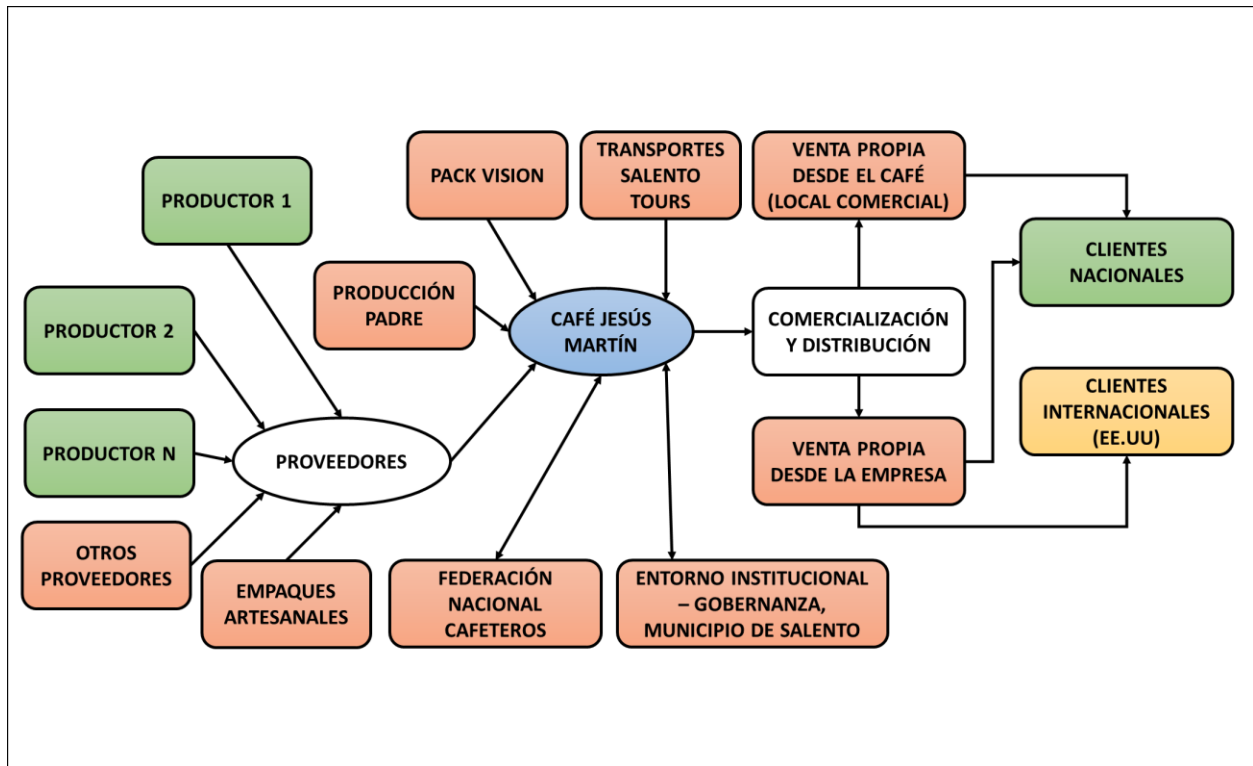


Figura 4. Diagrama de red, Caso Café Jesús Martín. Autoría propia.

Mención especial merece una suerte de cuarta rama que recae en la institucionalidad, la cual envuelve todas las anteriores y se manifiesta bajo la forma de la Federación Nacional de Cafeteros, entidad reguladora de la actividad empresarial asociada a la producción y distribución del café que, de acuerdo a lo expresado por Don Jesús, es más un requisito que una fuente de apoyo a su proyecto empresarial (otorga las licencias de exportación y de trillador), pues, el mismo, se ha desarrollado no gracias a esta sino a pesar de la misma, ello debido a las trabas que la entidad impone a los nuevos emprendimientos con formas novedosas de hacer negocios. En cuanto a la competencia, Don Jesús manifiesta no tener competidores sino buenos ejemplos de los cuales puede aprender para realizar cada día mejor su trabajo.

Además de los vínculos mencionados, es necesario resaltar otra clase de relaciones que, si bien son secundarias, son igualmente importantes para el proyecto empresarial. Estas toman la

forma de otros proveedores y recomendados. En otros proveedores se incluyen la empresa Pack Vision, encargada de suministrar los empaques de producto terminado y una expleada de la empresa quien provee bolsas artesanales donde se entrega el producto previamente empaado. En cuanto a las recomendaciones, la pareja propietaria fue enfática al afirmar que solo recomiendan una empresa dedicada al transporte: Transportes Salento Tours SAS, a ella recurren cuando requieren desplazarse a alguna finca de su grupo de proveedores y también es la seleccionada cuando los clientes preguntan por una recomendación de transporte. Esta recomendación es bilateral, ya que Transportes Salento también recomienda el Café Jesús Martín a sus usuarios.

Al indagar sobre lo que la pareja considera como los mayores problemas económicos del territorio, en el cual interactúan las redes de Jesús Martín, aluden el modelo tributario, que consideran adverso a su proyecto. En el entorno institucional y político citan la falta de asombro de las instituciones, quienes buscan resultados numéricos sin acciones medibles que realmente tengan impacto integral. Finalmente, en el entorno social, los inconvenientes hallados son la pérdida de sentido de pertenencia, pérdida de capacidad de empoderamiento, la falta de asumir responsabilidades y el individualismo que impide un crecimiento mutuo.

El siguiente caso corresponde a una de las recomendaciones dadas por Café Jesús Martín, la empresa Transportes Salento Tours SAS, habilitada para prestar los servicios de transporte turístico, especial hospitalario, empresarial y escolar; este último segmento no desarrollado por los bajos márgenes de rentabilidad que genera. Allí la información fue suministrada por el Director Operativo de la empresa.

Transportes Salento Tours SAS fue fundada en el año 2014 como respuesta a la necesidad de proveer transporte a una zona con una abundante y creciente oferta de servicios hoteleros y de

restaurantes. Su comienzo no fue sencillo, ya que el proceso de adquisición de licencias fue dispendioso y se tuvo que sortear el rechazo de la comunidad de jeeperos (propietarios de jeeps Willys, transporte tradicional de la zona) y de los transportadores “piratas”, quienes se vieron amenazados ante la llegada de un competidor legalmente constituido. En sus inicios, la empresa tenía un empleado (su Director Operativo), no contaba con vehículos propios y tenía que subcontratar vehículos de acuerdo a la necesidad del servicio que se generara. Ahora, la empresa cuenta con 31 empleados, una flota de vehículos, certificación de calidad y reconocimiento en toda la región, realizando sus operaciones también a nivel nacional.

Los vínculos que configuran su red están compuestos por su red de proveedores, clientes y grupo de empresas recomendadas. El principal factor que tienen en cuenta para la selección de sus proveedores es que estos cuenten con certificación de calidad (Transportes Salento Tours se encuentra certificada en calidad). Entre estos destacan LUMOLLANTAS (mantenimiento de los vehículos), Rodando en Línea (manejo de plataformas y soportes tecnológicos) y TERPEL (carga de combustible de los vehículos). De otro lado, describen la relación con su competencia como compleja sin entrar en detalles sobre la misma. Con sus clientes, en cambio, dicen que es muy buena. El 85% de ellos son internacionales y el 15% restante nacionales. Los nacionales son en su mayoría habitantes de Salento, seguidos por clientes de Bogotá y Cali donde se trata principalmente de clientes corporativos. En cuanto a las empresas recomendadas, encabeza la lista el Café Jesús Martín seguido por el Eco-hotel Palmas de Cocora, Hotel Las Terrazas, Restaurante El Rincón de Lucy y la empresa turística Adventure Quindío. Las relaciones de la organización conforman el siguiente diagrama de red (Figura 5):

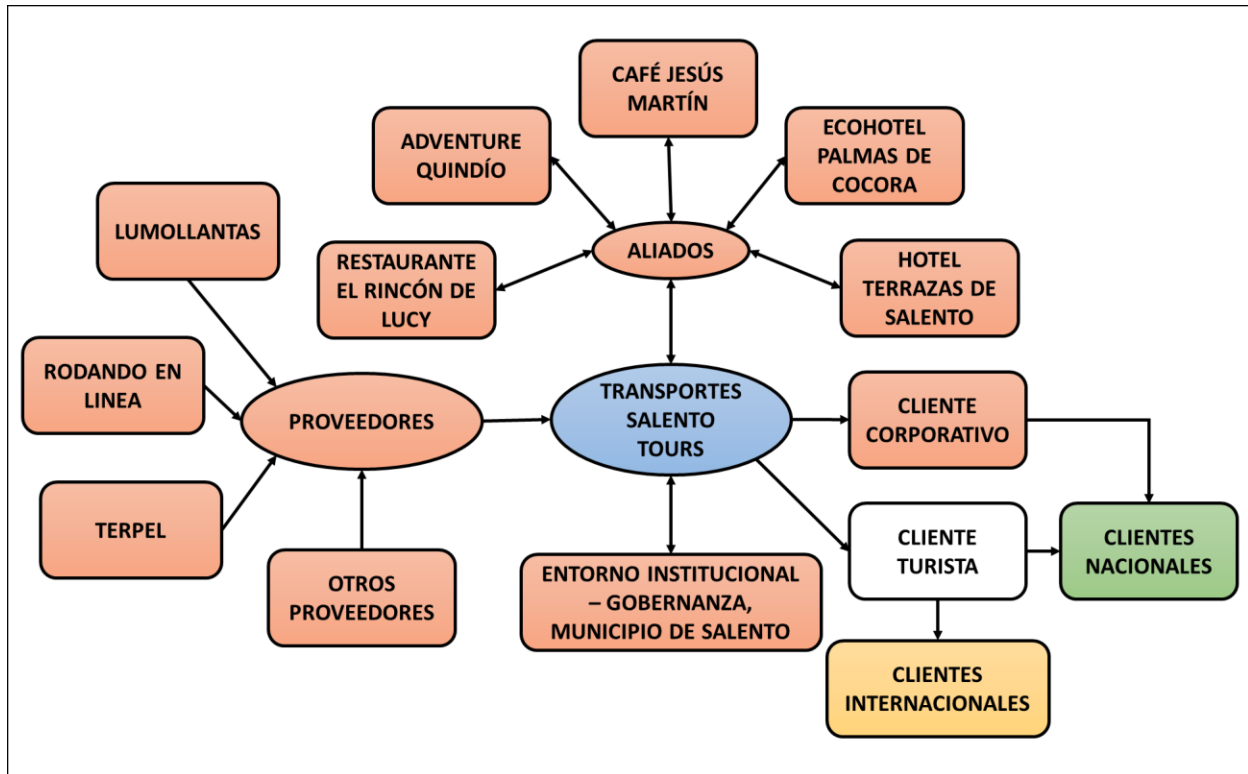


Figura 5. Diagrama de red, Caso Traspotes Salento Tours. Autoría propia.

Las recomendaciones con estas empresas son de doble vía, pero no existen acuerdos formales (escritos), lo que no ha sido un impedimento para sacar provecho de las mismas aumentando el número de clientes de la empresa y modificando en ocasiones tarifas para su red de recomendados. Por otro lado, los problemas que encuentran en el territorio son la abundancia de piratería y la polarización política.

El siguiente caso analizado fue el Café Restaurante Casa Willys, fundado en el año 2014 por una pareja de colombianos que habían regresado al país con la idea de iniciar un negocio luego de residir por un largo periodo en el exterior. Fue así como después de explorar distintas alternativas y localizaciones decidieron iniciar un negocio en el territorio turístico de Salento, lugar que se adaptaba a las características que buscaban para su emprendimiento. El negocio, de

dos frentes, consiste en un café y un restaurante, el primero ubicado afuera de las instalaciones del segundo, con la particularidad de contar con un elemento tradicional de la cultura quindiana y cafetera como lo es el jeep Willys, adaptado a las necesidades de expendio de café, el cual atrae a los clientes de ambos segmentos del negocio por su vistosidad.

La red creada por Casa Willys está conformada por proveedores (divididos en dos tipologías: permanentes y circunstanciales. Los permanentes son aquellos con los que se tiene una relación comercial constante sin interrupciones, mientras los circunstanciales solo son proveedores en momentos específicos, bien sea por temporalidad o escasez de algún insumo por parte de un proveedor permanente), clientes (consumidores de alguno de los dos segmentos del negocio, el restaurante ubicado en el interior o el café en las afueras del establecimiento) y restaurantes aliados. Los proveedores se encuentran ubicados principalmente en Salento, alternándose con otros que generan sus actividades desde Armenia y Pereira, las dos capitales más cercanas. El más importante de estos es Café Sorrento, marca que suministra el café que se distribuye en el establecimiento. Los clientes son tanto del exterior como del resto del país —siendo los procedentes del Valle del Cauca los favoritos del establecimiento por sus hábitos de compra—, con muy pocas o ninguna venta a residentes del municipio. En cuanto a los restaurantes aliados, se trata de dos restaurantes a los que recurren —y viceversa— en caso de emergencia (cuando se agota algún producto y se requiere de forma urgente) y con los que también se practica la recomendación (Ver Figura 6).

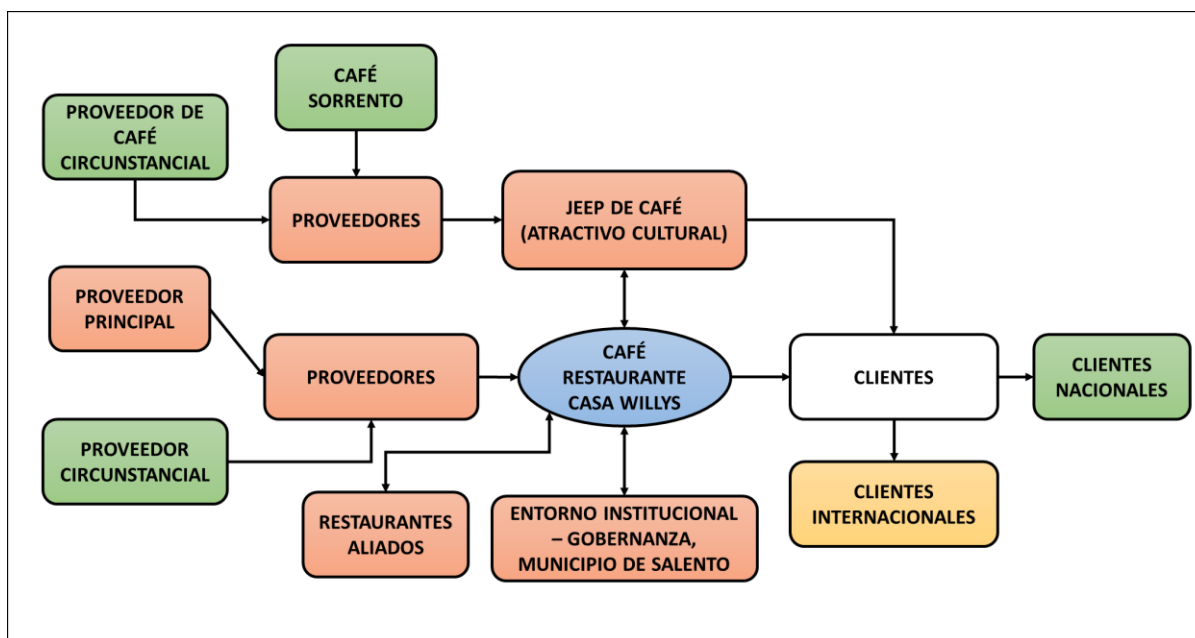


Figura 6. Diagrama de red, Caso Café Restaurante Casa Willys. Autoría propia.

Una de las propietarias del establecimiento comercial manifiesta que los principales obstáculos presentes en el territorio turístico son la mala administración pública (que posee intereses particulares en el sector de restaurantes), lo que ella llama celos y competencia desleal de algunos establecimientos, la falta de seriedad y responsabilidad de algunos proveedores, la falta de estandarización de productos y precios y la ausencia de un gremio que reúna al sector de restaurantes para tener peso a la hora de negociar con la administración municipal.

Con respecto al restaurante de comida internacional Brunch, fundado en 2011, se propietario visitó Salento, a comienzos de los noventa, quedando prendado por su tranquilidad y riqueza natural, lo que lo llevó años más tarde a vender sus bienes y propiedades para trasladarse a Colombia e iniciar su propio negocio en el territorio salentino. Después de superar dificultades iniciales relacionadas con las diferencias culturales entre una y otra nación, manifestadas en las relaciones laborales, el desarrollo de proveedores y la relación con la administración pública, el

negocio ha logrado consolidarse como uno de los referentes de comida internacional en el municipio.

En sus inicios, Brunch contaba con dos empleados, número que en la actualidad llega a 11. La empresa cuenta con 4 proveedores de alimentos y dos de empaques ubicados todos ellos en Salento y Armenia. El factor principal a la hora de seleccionarlos es la calidad que los mismos ofrecen. En relación con la clientela, la mitad es extranjera y el 50% restante procede de diferentes partes del país; no obstante, el establecimiento no es visitado por la población local.

En lo referente a las relaciones de la empresa, el propietario considera que son buenas con sus proveedores y clientes y muy malas con la competencia y la administración municipal. Cuenta además con relaciones de recomendación de doble sentido con diferentes empresas destacándose Salento Cycling, Cabalgatas de San Pablo, Mystic Tours y Fog Walkers. Lo anterior puede observarse en la Figura 7:

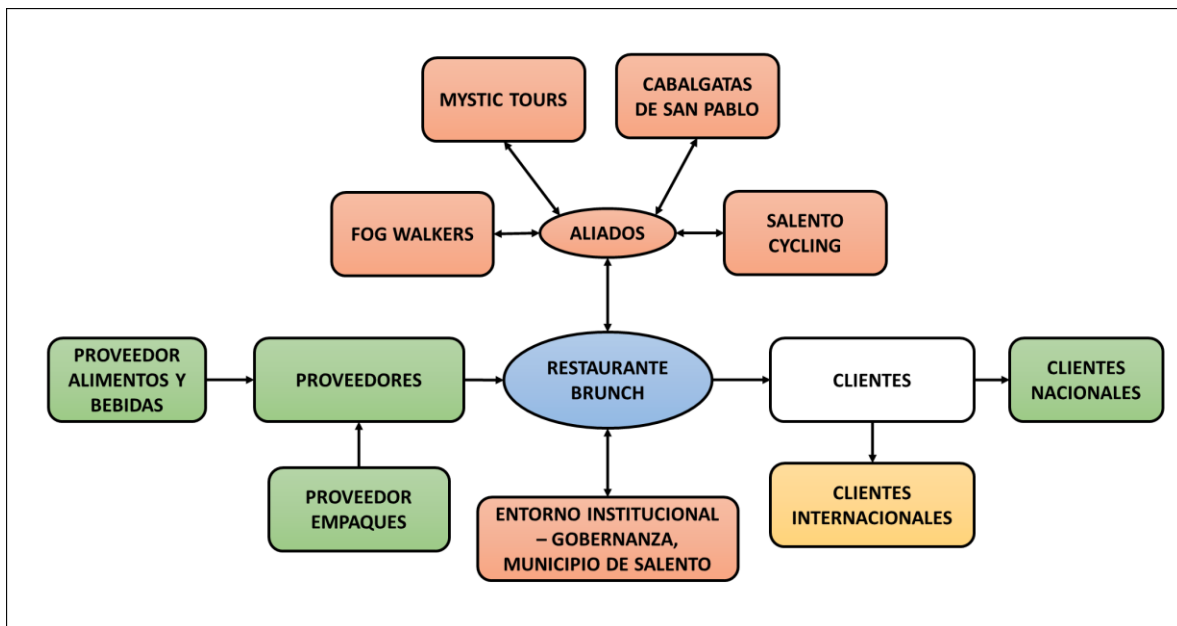


Figura 7. Diagrama de red, Caso Restaurante Brunch. Autoría propia.

La empresa manifiesta que las problemáticas del territorio a las que se enfrenta son de orden social (la falta de conocimiento y los “chismes”) y con algunos de sus proveedores por la reticencia de los mismos a estar incluidos en el sistema de régimen común.

El sector artesanal tiene doble representación en esta investigación con las empresas Okendo y Herencia Verde, ambas ubicadas sobre La Calle Real, principal sector comercial del territorio turístico de Salento. Okendo fue fundada en el año 2006 por, una pareja oriunda de la población, luego de toda una vida dedicados a la comercialización de artesanías en ese territorio y en municipios vecinos como Filandia y Santa Rosa. Al principio, contaba con 2 empleados y en la actualidad son 3 fijos y 2 más en los momentos pico de actividad.

La empresa cuenta con 25 proveedores, uno en Salento y los demás ubicados en el resto del país y fuera de él. Estos proveedores son los mismos desde el comienzo del emprendimiento ya que no han tenido buenos resultados con los proveedores que se han querido incorporar en el proceso. Los clientes del establecimiento provienen en un 60% del exterior, 37% del resto del país y el 3% restante residen en Salento. Los propietarios describen la relación con sus proveedores y clientes como muy buena, mientras que con su competencia declaran que no hay ninguna clase de relación. Al igual que las unidades empresariales anteriores, Okendo cuenta con redes de recomendación conformadas principalmente por Bambú, El Punto Vegetal, Restaurante Donde Andrea, Hotel Terrazas de Salento y la empresa de artesanías étnicas Tribu.

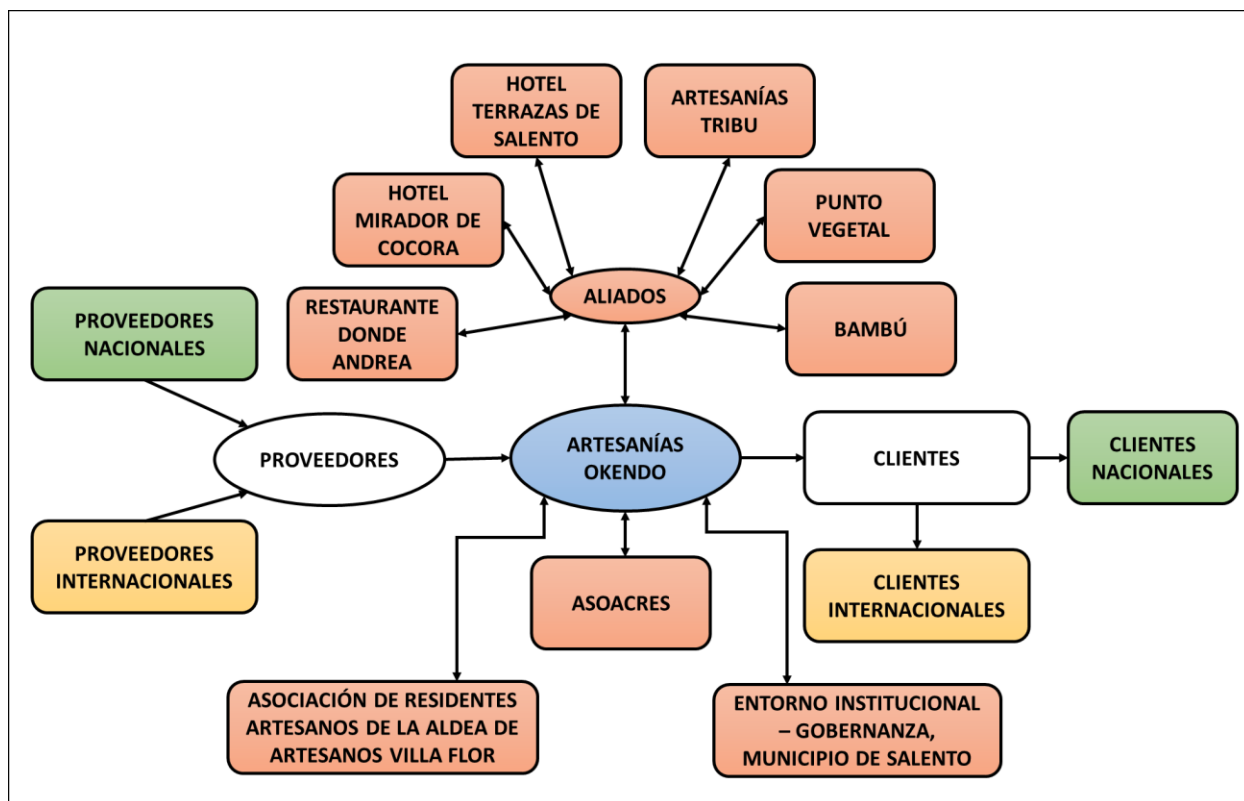


Figura 8. Diagrama de red, Caso Artesanías Okendo. Autoría propia.

La empresa es el único caso de los seleccionados que pertenece a asociaciones: Asociación de artistas artesanos de Salento —ASOACRES— y Asociación de residentes artesanos de la aldea de artesanos Villa Flor. Se debe aclarar que la asociación se da por temas habitacionales más que laborales, ya que solo comparten el sitio donde viven, pero no tienen ninguna relación laboral más allá de dedicarse a la misma ocupación.

Las problemáticas identificadas por Okendo se relacionan con la falta de inversión pública en el turismo (problema que se ha mitigado en el último año) y la falta de cultura de los habitantes en épocas de fiestas aniversarias del municipio que los lleva a consumir elevadas dosis de alcohol y otras sustancias generando desorden.

Por su parte, Herencia Verde fundada en 2009 por una diseñadora de modas quien quiso contar con un punto donde pudiera, además de comercializar su producción, artículos de bisutería, artesanía, bolsos y variedades. Al inicio contaba con 2 empleados, número que en la actualidad llega a 7.

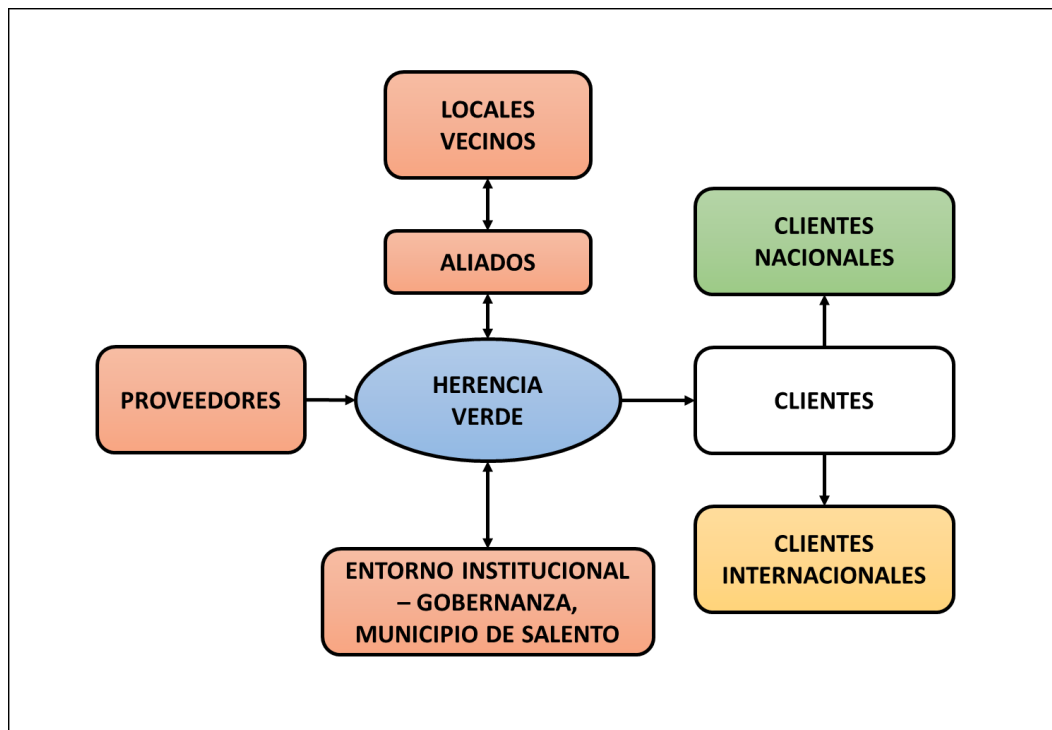


Figura 9. Diagrama de red, Caso Herencia verde. Autoría propia.

El diagrama anterior permite observar la red conformada alrededor de la empresa Herencia Verde, la cual cuenta con 8 proveedores ubicados en Bogotá, Medellín, Armenia y La Guajira. En lo referente a sus vínculos, la empresa manifiesta tener buena relación con sus proveedores, clientes y competencia y solo se conecta con locales vecinos en el direccionamiento de los clientes que desean productos que no distribuyen directamente.

El último de los casos analizado corresponde a Hotel terrazas de Salento fundado en 2015. Su propietario, de nacionalidad alemana, tuvo un primer contacto con Salento a comienzos

de la década de los noventa como turista. Posteriormente, se radicó en la ciudad de Medellín y desde allí tomó la decisión de trasladarse a un sitio más tranquilo, siendo Salento el lugar elegido. Al ser testigo presencial de la dinámica turística de la localidad, la propiedad habitacional fue transformada en un establecimiento hotelero que disfruta de bastante reconocimiento. Los alimentos y abarrotes empleados en esta son abastecidos por proveedores locales (Supermercado Cocora y FRUVER Salento), los implementos de aseo se obtienen en Armenia (Todo Químicos) y los elementos de las habitaciones (sábanas, cobijas, etc.) en la ciudad de Medellín.

El 80% de los clientes del hotel proviene del exterior y el 20% de distintos lugares del país. Las relaciones de la empresa con los proveedores y clientes son muy buenas, mientras que con la competencia no solo no hay relación, sino que Terrazas de Salento manifiesta incomodidad por la forma como ciertos establecimientos hoteleros utilizan la figura del pregonero para atraer la clientela, la cual consideran una práctica de mal gusto. La empresa se relaciona bajo la modalidad de recomendación entre otras empresas con el Hotel Mirador de Cocorá y Hotel Las Dos Palmas, lugares que sugieren a sus clientes cuando están al tope de su capacidad, la empresa Transportes Salento, el restaurante Bernabé, Artesanías Okendo y el Café Jesús Martín.

Las problemáticas detectadas por la empresa son de orden político, lideradas por la corrupción que perciben en la administración que, entre otras cosas, emite licencias de construcción a edificaciones que no guardan la normalidad arquitectónica presente en el municipio.

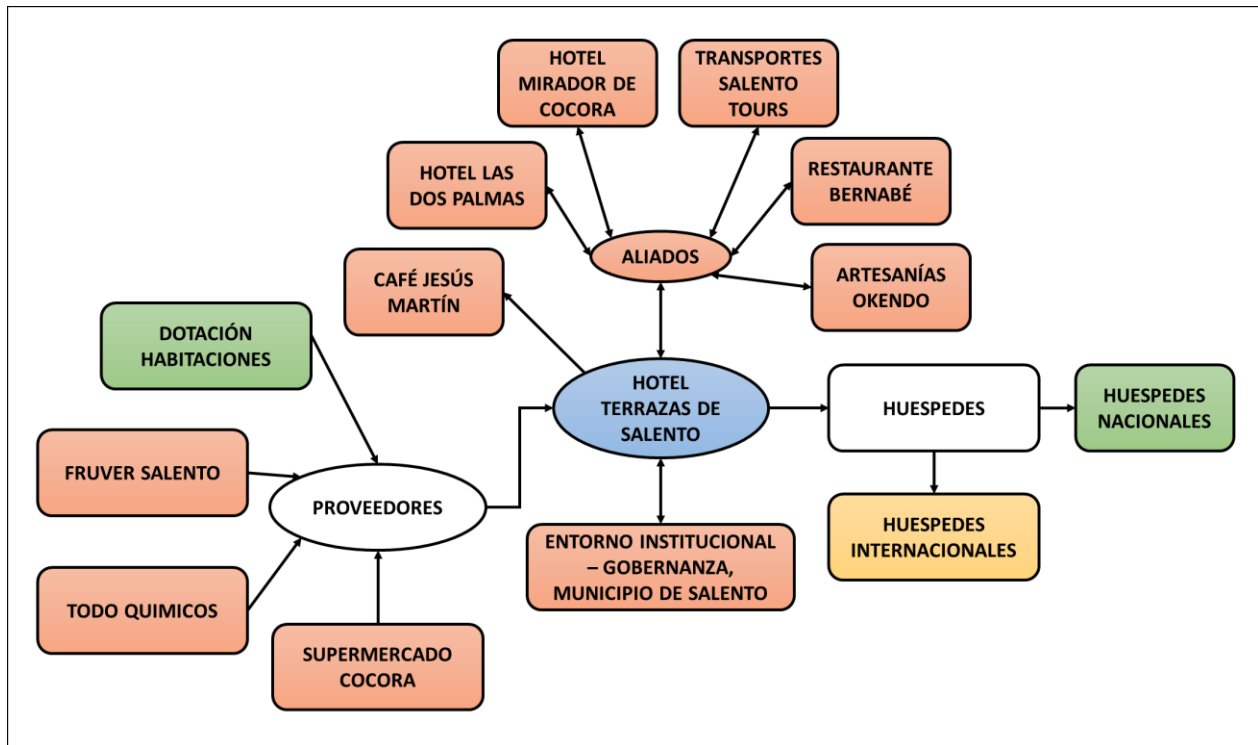


Figura 10. Diagrama de red, Caso Hotel Terrazas de Salento. Autoría propia.

9. Discusión

Los resultados hallados han podido confirmar la hipótesis de la existencia de redes entre el sector turístico y comercial del municipio de Salento. Estas relaciones entre organizaciones y sujetos individuales se dan de forma espontánea e inconsciente, ya que hay un total desconocimiento sobre el concepto de redes empresariales en cada uno de los casos analizados.

A diferencia de lo dicho por Szarka (1998), se pudo observar que las redes conformadas en Salento se articulan por lazos de confianza más que por la intención de obtener beneficios comerciales, los cuales no obstante se consiguen por la doble vía que se configura en las mismas, lo que coincide con lo expuesto por Burt (2000), en donde se plantea la estructura de las redes comerciales dentro del sistema capitalista como el camino de una entidad específica para

perseguir y lograr su beneficio, de tal modo que la búsqueda de ese beneficio determina los demás integrantes de la red que rodean dicha entidad, en otras palabras, los casos de estudio han reflejado una construcción de redes basadas en la búsqueda de la estabilidad y el intercambio más ventajoso de bienes y servicios para la identidad económica estudiada, concordando con la metáfora social capitalista propuesta por Burt.

Siguiendo a Granovetter (1973) podemos realizar una doble caracterización. Por una parte, en cuanto a la frecuencia del contacto entre los nodos, se encuentra que en las relaciones por recomendación identificadas el contacto es “a menudo” (al menos dos veces por semana), con proveedores se encuentran dos categorías “a menudo” y “ocasionalmente” (más de una vez al año pero menos de dos veces por semana). Con los clientes, la mayoría son “ocasionalmente” y “raramente” (una vez al año o menos) ya que se trata principalmente de turistas.

Por otro lado, los vínculos son especialmente débiles ya que como se ha indicado previamente, no se busca una mejora de las condiciones comerciales sino que los mismos se dan por motivos de amistad y confianza.

La caracterización realizada a las organizaciones objeto de estudio permite observar la ausencia de planificación en el montaje de las unidades empresariales, así como de capacitación en modelos administrativos o gerenciales subordinando el aprendizaje al obtenido sobre la marcha,

Se encontraron relaciones directas entre las empresas y sus proveedores y clientes, al igual que relaciones de recomendación bilaterales entre unidades empresariales dedicadas a actividades diferentes a las de los casos analizados.

10. Conclusiones

Hallazgos de distintos elementos en común fueron encontrados en el proceso investigativo. Ejemplo de ello es la falta de preparación en temas empresariales por parte de los propietarios y carencia de planificación de las unidades de negocio, siendo una característica frecuente el haber emprendido las mismas basándose en el aumento de la actividad turística en Salento, a raíz de los atractivos naturales que ofrece la zona, sin la realización de estudios previos que confirmaran la viabilidad de los proyectos, así mismo, se encontraron opiniones reiteradas sobre las fallas en la administración pública del municipio, que en situaciones especiales, parece responder a intereses particulares y no al beneficio de la población en general.

Se pudo comprobar también que los oriundos de Salento participan de la actividad comercial en mayor medida en negocios pequeños como los artesanales, perdiendo participación en unidades que requieren mayor infraestructura como los hoteles y restaurantes, donde es el capital extranjero y de otras regiones del país el que participa de forma preponderante.

Ingresando en la temática específica objeto de esta investigación se tiene que, si bien se encuentran configuradas algunas relaciones en redes; creadas y desarrolladas de forma inconsciente por la dinámica propia de los negocios, no existe una cultura de las mismas en las unidades empresariales ubicadas en el territorio turístico de Salento; ya que, en la totalidad de los casos, las personas entrevistadas no tienen conocimiento y desconocen su pertenencia a las mismas.

Las redes identificadas tienen una estructura característica de vínculos principales con proveedores y clientes con mínima o ninguna relación con la competencia. En cada uno de los casos se encontraron vínculos bajo la forma de recomendación recíproca, basados en la confianza sin la existencia de compromisos pactados por escrito. Dichos vínculos de recomendación, junto

al elemento unificador correspondiente al Entorno Institucional, permitieron enlazar y conectar las redes de varios casos estudiados en una mayor, confirmando la importancia de una clara definición de las redes empresariales, como puede evidenciarse en las Figuras 11 y 12.

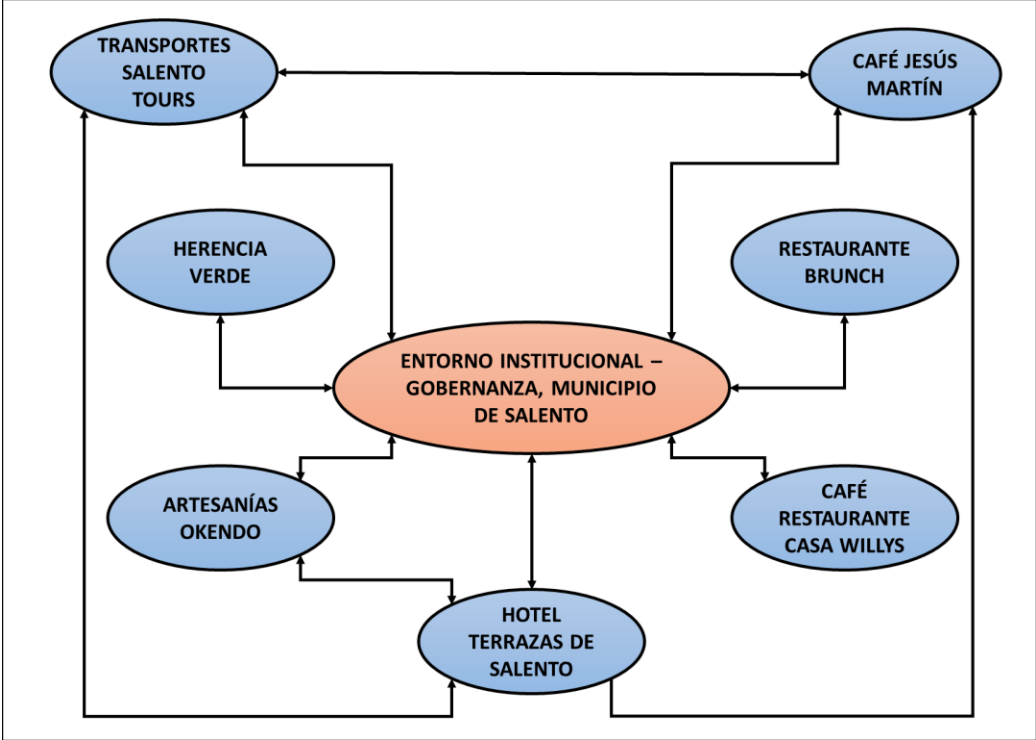


Figura 11. Diagrama de red. Relaciones principales entre redes. Autoría propia.

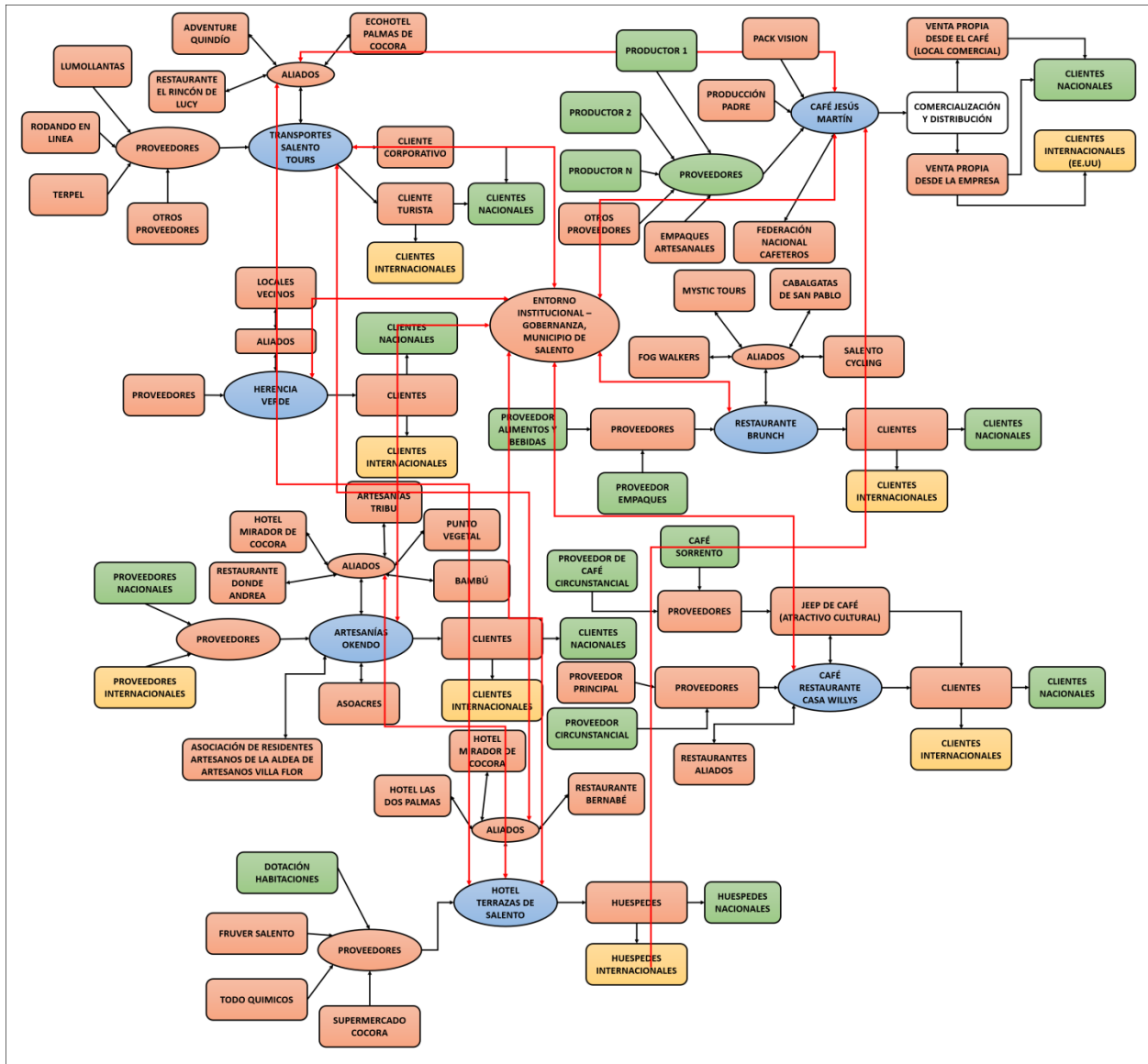


Figura 12. Diagrama de red. Relaciones completas entre redes. Autoría propia.

No se identificaron iniciativas de asociación entre empresas del territorio turístico de Salento con otras presentes en territorios turísticos diferentes, que contribuyan a atraer un mayor número de visitantes para así promocionar el turismo en la región y dinamizar la actividad comercial de las unidades empresariales presentes en la misma.

A modo de proyección y en consonancia con González (2014), esta investigación invita a los entes encargados de la planificación turística en el territorio de Salento a hacer énfasis en la relevancia tanto de la creación de asociaciones como de la formalización de los acuerdos de recomendación para fortalecer los vínculos creados entre las empresas que hacen parte de este sector. Por otro lado, no puede perderse de vista la pertinencia de promover estrategias orientadas a incentivar un turismo sostenible que no atente contra la vocación agrícola de los territorios.

Se sugiere además, profundizar en la intensidad de las relaciones comerciales expuestas en este trabajo desde cada una de las entidades económicas comprometidas, con el fin de evaluar su viabilidad y permanencia en el tiempo, considerando que la fuerza de las relaciones es una característica determinante en la estabilidad de las economías y su desconocimiento es particularmente riesgoso en economías pequeñas.

Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, F. (2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. *Cuarto taller de la Red de Proyectos de Integración productiva, BID/FOMIN*. San José, Costa Rica.
- Alcaldía de Salento-Quindío. (2017). *Nuestro municipio*. Obtenido de Alcaldía de Salento-Quindío: http://www.salento-quindio.gov.co/informacion_general.shtml
- Arias, J. V., & Zuluaga, J. J. (2012). La normativa ambiental y desarrollo sostenible en Salento Quindío. *Inciso*, 14(1), 51-61.
- Bringas Rábango, N. L., y Ojeda Revah, L. (2000). El Ecoturismo: ¿Una nueva modalidad de turismo de masas? *Economía, Sociedad y Territorio*, 373-403.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Cândido, G., Goedert, A., Abreu, A. d., y Junges, I. (2000). Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas. *Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo*, 312-317.
- Castaño, J. H., Muñoz Saba, Y., Botero, J. E., y Vélez, J. H. (2003). Mamíferos del departamento de Caldas-Colombia. *Biota colombiana*, 4(2).
- Cepeda-Emiliani, L. (2011). La economía de Risaralda después del café: ¿Hacia dónde va? *Banco de la República de Colombia Documentos de Trabajo*.
- Chaparro Mendivelso, J., y Santana Rivas, D. (2011). Institutionalization of International Tourism in the Coffee-growing region of the Department of Quindío, Colombia (2000-2010): Political-Economic Aspects, Main Actors, and Labor Market. *Cuadernos de Geografía - Revista Colombiana de Geografía*, 20(1), 65-84.

- Dinero. (29 de Noviembre de 2015). ¿Cómo está compuesta la economía colombiana? *Revista Dinero*, págs. <<https://www.dinero.com/economia/articulo/composicion-economia-colombiana-2015/214054>>.
- Giraldo-López, T., y Botero-Botero, A. (2017). Efecto de la presencia humana sobre el comportamiento del Pato de Torrente merganetta armata (anatidae) en el río Quindío, Boquía, Salento, Colombia. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 13(2). Gobernación del Quindío. (2018). *Información Económica*. Obtenido de Gobernación del Quindío: <http://quindio.gov.co/informacion-economica>
- Gómez, A., Restrepo, G., y González-Gómez, P. E. (2015). Turismo en el eje cafetero. *Banco de la República de Colombia Documentos de Trabajo*.
- González, N (2014). La teoría de redes sociales y las políticas públicas. Una aproximación al debate teórico y a las posibilidades de intervención en realidades sociales. FORUM, Revista Departamento de Ciencia Política, 6: 81-97.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Krackhardt, D., y Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2005). *La Cadena del Café en Colombia: Una Mirada Global de su Estructura y Dinámica 1991-2005*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Observatorio Agrocadenas Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Unidad de Planificación Rural Agropecuaria UPRA: Presentación Intsitucional*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural.

- Ministerio de Cultura. (2010). Política de Diversidad Cultural. En M. d. Cultura, *Compendio de políticas culturales* (págs. 371-395). Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Morales Zuluaga E., Cardona Acevedo M., Zoto Vallejo I.. Relaciones Empresariales en Manizales: Análisis de la confianza y centralidad (vínculos) desde la Teoría de Redes. *Revista Espacios. Vol. 40 (No°6) Año 2019. Pág. 14*
- Ocampo, J. A., y Revéz, E. (1979). Bonanza cafetera y economía concertada. *Revista Desarrollo y Sociedad, (2): 231-255.*
- Ramírez Montañez, J. (S.F.). Generación de Servicios Turísticos: La Nueva Apuesta Exitosa de Desarrollo Económico Regional de los Departamentos Colombianos de Santander y Quindío. *Universidad Pontificia Bolivariana.*
- Rank, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management, 24(2), 145-161.*
- Rebolledo Noriega, J. E., González Clavijo, D., Ulabarry Fernández, P. A., y Bobadilla Álzate, K. V. (2015). Identificación de los aspectos socio-culturales del comerciante artesanal de Salento. *Magazín Empresarial, 11(27): 49-54.*
- Recorrido de la Cultura Cafetera. (2018). *Nosotros*. Obtenido de RECUCA: Recorrido de la Cultura Cafetera: <http://www.recuca.com/>
- Semana. (2012). Los 10 productos más sembrados. *Revista semana*, págs. <<http://especiales.semana.com/especiales/los-10-mas/economia/productos-sembrados.html>>.
- SIB Colombia. (2018). *Sistema de Información sobre biodiversidad de Colombia*. Obtenido de Biodiversidad en cifras: <https://www.sibcolombia.net/actualidad/biodiversidad-en-cifras/>

Szarka, J. (1998). Las redes y la pequeña empresa. En H. Kantis (ed.). Desarrollo y Gestión de Pymes: Aportes para un debate necesario (pp. 309-327). Buenos Aires: Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Toro, G. (2005). Eje cafetero colombiano: Compleja historia de caficultura, violencia y desplazamiento. *Ciencias Humanas*, 11(35).

Vergara-Schmalbach, J. C., Maza-Ávila, F., y Fontalvo-Herrera, T. J. (2010). Potencialidad de asociatividad de restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias-Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2):37-146.