

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA
EMPRESARIAL DIRIGIDA AL TURISMO EN VILLAVICENCIO – META.



LEIDY KHATERIN ESCARRAGA GHISAYS
ANGIE DANIELA PABÓN MÉNDEZ
MARIA ANDREA SALAZAR CAMACHO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA
VILLAVICENCIO
2023

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA
EMPRESARIAL DIRIGIDA AL TURISMO EN VILLAVICENCIO – META.

LEIDY KHATERIN ESCARRAGA GHISAYS
ANGIE DANIELA PABÓN MÉNDEZ
MARIA ANDREA SALAZAR CAMACHO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN MBA

Director
HECTOR MANUEL AVILA SIERRA
Magister

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA
VILLAVICENCIO
2023

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Mauricio CORTÉS GALLEGO, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O. P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Mg. MARIO FERNANDO PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Contenido

Introducción	9
1. Problema de Investigación	10
2. Justificación	23
3. Objetivos	25
3.1 Objetivo General	25
3.2 Objetivos Específicos.....	25
4. Marco Referencial.....	26
4.1 Marco Teórico	26
4.1.1 Resiliencia.....	26
4.1.2 Resiliencia Empresarial	26
4.1.3 Turismo	29
4.1.4 Empleabilidad	30
4.2 Marco Conceptua	30
4.2.1 Resiliencia Empresarial	30
4.2.2 Turismo	30
4.2.3 Tipos de turismo	31
4.2.4 Empleabilidad	33
4.3 Marco Legal	34
5. Metodología	39
5.1. Enfoque de la investigación	39
5.2. Alcance de la investigación	39
5.3. Definición de variables.....	39
5.4. Diseño muestral	39
5.5. Instrumentos y técnicas de investigación	40
6. Análisis de Resultados	41
6.1. Sociodemográfico	41
6.2. Resiliencia	46
6.3. Liderazgo.....	51
6.4. Innovación.....	52

6.5. Competitividad	53
6.6. Sostenibilidad.....	54
6.7. Consistencia interna.....	55
6.8. Correlaciones entre preguntas de los factores.....	58
6.9. Correlaciones con la nueva escala de medición	62
6.10. Metodología para el Fortalecimiento de la Resiliencia Empresarial.....	66
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas.....	74
Anexos	80

Lista de figuras

Figura 1. Mapa turístico de Villavicencio.....	13
Figura 2. Producto Interno Bruto (PIB) Colombia - Meta 2020 – 2022.....	15
Figura 3. Composición Sectorial PIB Colombia - Meta (PIB) 2022	16
Figura 4. Llegada de visitantes extranjeros no residentes 2015 – 2022.....	18
Figura 5. Crecimiento semestral sectorial del PIB Colombia 2020.....	20
Figura 6. Porcentaje de Participación del Sector Turismo PIB Colombia 2015-2022	21
Figura 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (Junio 2022-2023).....	22
Figura 8. Identificación de Género	41
Figura 9. Diagrama de dispersión Edad.....	42
Figura 10. Histograma de Frecuencias Edad	43
Figura 11. Estado Civil	44
Figura 12. Formación.....	44
<i>Figura 13. Actividad Económica</i>	<i>45</i>
Figura 14. Tipo de Organización	45
Figura 15. Número de trabajadores por empresa.....	46
Figura 16. Rol que desempeña dentro de la empresa.....	46
Figura 17. Ante la llegada de una crisis, la empresa opta por	47
Figura 18. Caso hipotético: Si la crisis se extiende por 10 años más.	47
Figura 19. Palabras asociadas a la resiliencia.	49
Figura 20. Habilidades Consignadas en la Misión Visión de la empresa.	49
Figura 21. Habilidades para selección de personal.....	50
Figura 22. Conteo Reacciones más frecuentes observadas en el personal al llegar la crisis.	50
Figura 23. Conteo Reacciones más frecuentes observadas en el personal al llegar la crisis.	51
Figura 24. Procesos de innovación implementados en la empresa.....	52
Figura 25. Preguntas relacionadas a Competitividad.....	53
Figura 26. Adopción de iniciativas para la promoción de responsabilidad ambiental.	54
Figura 27. Respuestas relacionadas a las mejoras en condiciones de trabajo.....	54
Figura 28. Respuestas relacionadas a las variables de sostenibilidad.....	55
Figura 29. Prácticas de Resiliencia a implementar según empresarios.	64

Figura 30. Prácticas de Liderazgo a implementar según empresarios.	64
Figura 31. Prácticas de Innovación a implementar según empresarios.	65
Figura 32. Prácticas de Competitividad implementadas según empresarios.	65
Figura 33. Prácticas de Sostenibilidad a implementar según empresarios.	66
Figura 34 Instructivo.....	67
Figura 35 Información general.....	67
Figura 36 Diagnostico (Dx) de variables.....	68
Figura 37 Resultados.....	68
Figura 38 Resultados.....	69
Figura 39 Planes de mejoramiento para el Fortalecimiento de la Resiliencia Empresarial.....	70

Lista de tablas

Tabla 1. Normas Técnicas Sectoriales	34
Tabla 2. Normatividad vigente turismo	38
Tabla 3. Estadísticos Edad	42
Tabla 4. Prueba normalidad	43
Tabla 5. Porcentajes frecuencia episodios de estrés.	48
Tabla 6. Porcentajes que tan fácil fue solucionar los episodios de estrés.	48
Tabla 7. Tabla cruzada Procesos vs Inversión en innovación	53
Tabla 8. Índice de Cronbach resiliencia.....	56
Tabla 9. Índice de Liderazgo	56
Tabla 10. V-Cramer de Innovación	57
Tabla 11. Correlaciones Competitividad	57
Tabla 12. Índice de Cronbach Sostenibilidad	58
Tabla 13. Correlaciones Resiliencia vs Liderazgo.....	59
Tabla 14. Correlaciones Resiliencia vs Innovación.....	60
Tabla 15. Correlaciones Resiliencia vs Competitividad	61
Tabla 16. Correlaciones Resiliencia vs Sostenibilidad	61
Tabla 17. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Liderazgo	62
Tabla 18. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Innovación	62
Tabla 19. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Competitividad	63
Tabla 20. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Sostenibilidad	63

Introducción

La presente investigación titulada “Diseño de una metodología para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial dirigida al turismo en Villavicencio - Meta”, pretende dar a conocer las mejores prácticas de resiliencia empresarial implementadas por los empresarios del sector turismo con relación a las variables de liderazgo, innovación, competitividad y sostenibilidad, teniendo en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental en la ciudad de Villavicencio - Meta, busca brindar una metodología para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial que puede ser implementada en todos los sectores de la economía.

El turismo en la ciudad de Villavicencio - Meta, la riqueza y variedad de sus destinos, contribuye en el crecimiento económico del municipio, del departamento y del país, haciendo a Colombia una nación atractiva para la inversión en turismo vacacional y de negocios, logrando así convertirse en un sector de oportunidades y de crecimiento continuo. Teniendo en cuenta que el sector turismo es considerado uno de los sectores más intensivos en mano de obra, es por ello que la desaceleración de la industria pone en riesgo millones de empleos y amenaza con el retroceso del progreso logrado frente a los Objetivos del Desarrollo Sostenible (World Tourism Organization (UNWTO), 2020). De acuerdo con lo anterior, nace la importancia de entender la resiliencia siendo esta una habilidad que desarrollan las personas para aceptar sucesos trágicos, enfrentando la realidad, venciendo la adversidad, recuperándose y superando las consecuencias negativas (Westrum et al., 2006). Mientras, en el enfoque organizacional, la resiliencia empresarial según (Sanchis Gisbert, 2017), se precisa de métodos, enfoques y herramientas que sean capaces de analizar cuan resiliente es una empresa para centrar sus esfuerzos en aquellas áreas más vulnerables a sufrir los efectos negativos de una disrupción, finalmente concluye que la capacidad que genera la resiliencia empresarial no solo es una ventaja competitiva para la empresa, sino que está más relacionada con la continuidad y la supervivencia a largo plazo.

En ese sentido la presente investigación se centra en diseñar una metodología para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial en Villavicencio - Meta, gracias a la información recolectada por los empresarios del sector turismo en la ciudad de Villavicencio, a través de cuestras se realizan análisis exploratorios, descriptivos y correlaciones de las variables que permitieron identificar las mejores prácticas a implementar en la resiliencia empresarial.

1. Problema de Investigación

1.1. Antecedentes

En la cumbre de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en septiembre del 2015, se logra en conjunto con los Gobiernos la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Organización Mundial del Turismo (OMT) está presente en el cumplimiento de esta agenda, dado que el turismo sigue siendo un sector de exportación y creación de empleo siendo conscientes de un crecimiento responsable y sostenible, es por esto, que en estos tiempos de incertidumbre y volatilidad el turismo sigue siendo un sector económico confiable y puede llegar a contribuir directa o indirectamente en la consecución de los ODS. (World Tourism Organization (UNWTO), 2020). De acuerdo con OSTELEA (Tourism Management School) las tendencias para el año 2022 van enfocadas en el turismo sostenible contribuyendo al cumplimiento de los ODS, tales como viajar conscientemente, Ed-venture (educación + vacaciones) y slow travel (sin prisa y con pausa). En cuanto a las tendencias tecnológicas a nivel mundial se están implementando estrategias que permiten al usuario tener un control en tiempo real sobre la programación del viaje, según OSTELEA el 74% de los viajeros planifica el viaje por medio de internet y solo el 13 % lo hace a través de agencias de viajes. Dentro de las ayudas tecnológicas que permiten un acercamiento entre el turista y las diferentes empresas del sector de acuerdo a OSTELEA se destacan tecnología móvil, realidad aumentada, el internet de las cosas, big data entre otras. (Turism Management School (OSTELEA), 2021)

A nivel Colombia el Plan Sectorial de Turismo 2022 - 2026 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual lleva por nombre “Turismo en armonía con la vida” en su política pública, busca reafirmar a Colombia como un destino de paz, donde le apuestan al fortalecimiento de las capacidades de las comunidades, el desarrollo de los territorios, el medio ambiente, la economía sostenible y la inclusión de territorios históricamente excluidos, creando así justicia social y ambiental, es importante tener en cuenta que para el 2005 la Universidad Externado de Colombia fue designada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del convenio firmado con el ICONTEC siendo este el ente coordinador de la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible, con respecto a esto, se diseñan las Normas Técnicas Sectoriales para el

sector turismo y según lo establecido en la Ley 1558 de 2012 se vuelven de carácter obligatoria para los prestadores de servicios turísticos, impulsando el enfoque de desarrollo sostenible y responsabilidad social en el sector.

Del mismo modo, el Plan de Desarrollo Económico y Social Departamental “Hagamos Grande al Meta” 2020 – 2023 está compuesto por cuatro (04) pilares fundamentales: Desarrollo del campo para que nos vaya bien a todos, Hagamos grande al Meta en seguridad para la convivencia y el progreso, Hagamos grande al medio ambiente y saneamiento básico para que florezca la vida y Hagamos grande al Meta en infraestructura y conectividad para la productividad. (Asamblea Nacional departamental del Meta, 2020)

Así mismo, el Plan de Desarrollo de Villavicencio 2020 - 2023 “Villavicencio cambia contigo” tiene como base tres (03) pilares fundamentales: el arraigo, la modernidad y la dignidad humana, el cual cuenta con cinco (05) ejes programáticos: Villavicencio capital del piedemonte, Villavicencio ciudad moderna y planificada, Economía para el empleo y empleo para la economía, Gobierno abierto y participativo, Ciudad garante de derechos; el turismo hace parte del primer eje “el arraigo” donde el objetivo es fomentar el sentido de pertenencia y la construcción de la identidad de Villavicencio como capital del piedemonte llanero, promoviendo la protección y conservación de la estructura ecológica municipal, la biodiversidad y el patrimonio cultural del municipio. De esta manera, el medio ambiente, el turismo y la cultura son los tres grandes sectores que componen este eje programático. (Concejo Municipal de Villavicencio, 2020, Acuerdo No. 410)

Actualmente Villavicencio cuenta con una gran cobertura hotelera tanto urbana como suburbana y rural, que le permite a los turistas disfrutar de las comodidades de alojamientos en confortables hoteles y fincas turísticas que brindan toda la tranquilidad de estar en el campo a tan solo unos pocos minutos de la ciudad. Estos alojamientos rurales que son de mayor atracción de los visitantes cuentan con senderos ecológicos, fuentes de agua natural y piscinas, posibilidad de interactuar con animales, avistamiento de aves, participar en actividades como el trabajo de llano, recolección de frutas entre otras más, que permiten pasar un fin de semana en contacto con la naturaleza y respirar aire puro. (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2021b).

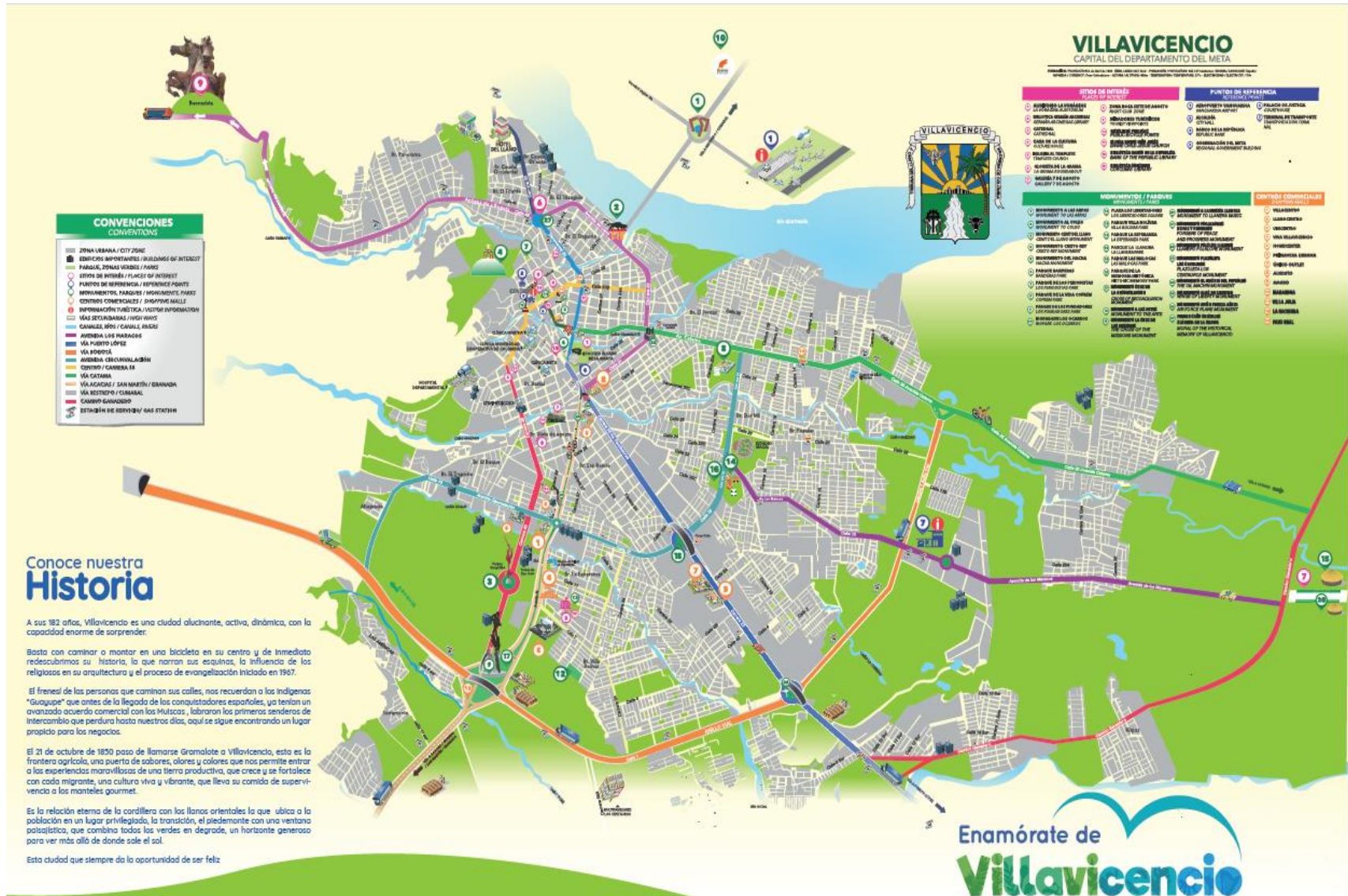
El medio de transporte principal para llegar a la ciudad es el terrestre, contado con una vía que la comunica con el centro y resto del país desde Villavicencio hacia Bogotá, la cual consta de túneles y viaductos, obras de ingeniería de grandes proporciones que hacen que el trayecto sea de

tan solo 120 minutos en un agradable recorrido lleno de paisajes y diversidad de climas. Cuenta con tres peajes, estaciones de gasolina durante todo el trayecto y vigilancia y control del ejército y policía de carreteras para una mayor seguridad. La segunda opción de llegar por vía terrestre son vías secundarias por Boyacá y Casanare con una hermosa vista y un recorrido más extenso. A nivel intermunicipal la ciudad cuenta con el Terminal de Transportes y sus múltiples empresas de viajes y que comunica a la capital del Meta con los diferentes municipios

Además de transporte terrestre, Villavicencio también cuenta con el Aeropuerto Vanguardia, que opera vuelos diarios tanto de pasajeros como de carga y conecta a la ciudad con otros lugares de los Llanos Orientales, la selva y la capital del país, Bogotá.

De acuerdo con el Instituto de Turismo de Villavicencio (ver imagen 1), se pueden identificar las actividades turísticas más comunes para hacer en la ciudad tenemos: visita a Parques, Monumentos y Fuentes (Parque Fundadores, Parque Malocas, Parque de la vida COFREM, Monumento a las Arpas, Monumento Cenit del Llano, Tiuma Pak, etc) planes naturales como: Senderismo y Ciclomontañismo (Ruta Centro Histórico de Villavicencio, Ruta Palmichal, Ruta del Agua, Ruta natural Cordillera al llano, Ruta Unillanos - Barcelona, Ruta la Cumbre, Ruta Vereda del Carmen, entre otras), Ferias y Fiestas como: Festival Llanero de Villavicencio, Encuentro Mundial de Coleo, Torneo Internacional del Joropo, Mundial de la Mujer Vaquera, Semana Santa, Día Mundial del Turismo. Y por último visitas a Centro Comerciales como Viva Villavicencio, Primavera Urbana, Unicentro, Unico Outlet, etc.

Figura 1. Mapa turístico de Villavicencio

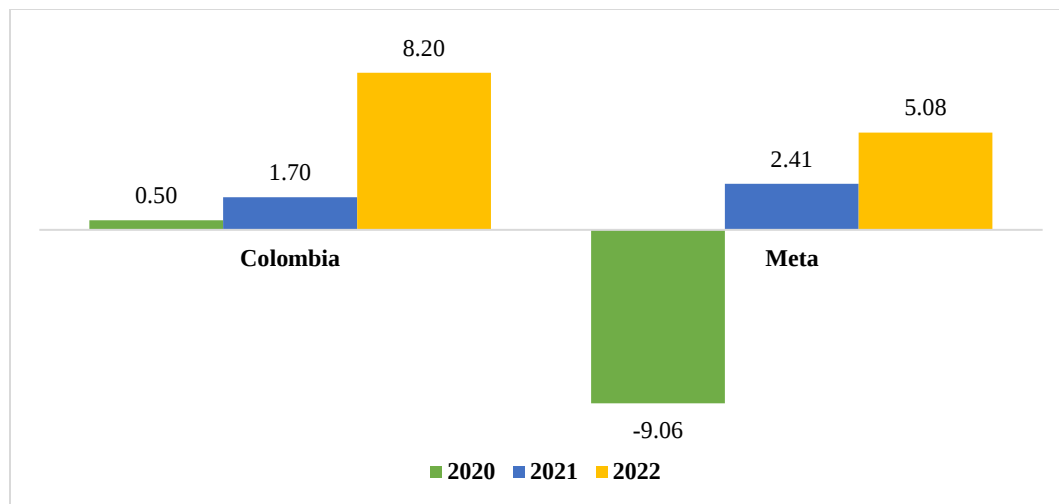


Nota. Adaptado de (Instituto de Turismo de Villavicencio, 2021a)

De acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda, (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2018) el Departamento del Meta tiene una población aproximada de 919.129 habitantes efectivamente censados en el año 2018, de los cuales 516.831 corresponden a la población de la ciudad de Villavicencio, siendo esta una ciudad pluriétnica, principal centro de acopio y abastecimiento de los municipios del Meta y de la Orinoquia Colombiana.

Según el Boletín Técnico Cuentas Nacionales Trimestrales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023), muestra la tasa de crecimiento histórico en volumen del Producto Interno Bruto (PIB) del país con año de referencia 2020. Según como se muestra en la Figura 1 el crecimiento en volumen del PIB Nacional más bajo fue para el primer trimestre del año 2020 con 0,5 y en el Departamento de Meta del -9.06 debido a la llegada de la pandemia del COVID-19 y todo lo que conllevó, sus restricciones a nivel económico y cuarentenas que obligó al país a entrar en un cese de actividades. Luego se puede observar la recuperación y el incremento notorio en volumen del PIB Nacional que para el primer trimestre del 2022 llegó al punto más alto con un 8,2 y para el Departamento del Meta del 5.08, de esta forma se evidencia el retorno total a las actividades luego de levantar restricciones por la pandemia. Así mismo, según el Informe de Cuentas Nacionales Departamentales (DANE, 2023) el PIB Nacional es de 1.462.522 miles de millones de pesos, el PIB per cápita Nacional es 28.3 millones de pesos, el PIB del Departamento del Meta es de 58.440 miles de millones de pesos y el PIB per cápita del Departamento del Meta es de 52.5 millones de pesos.

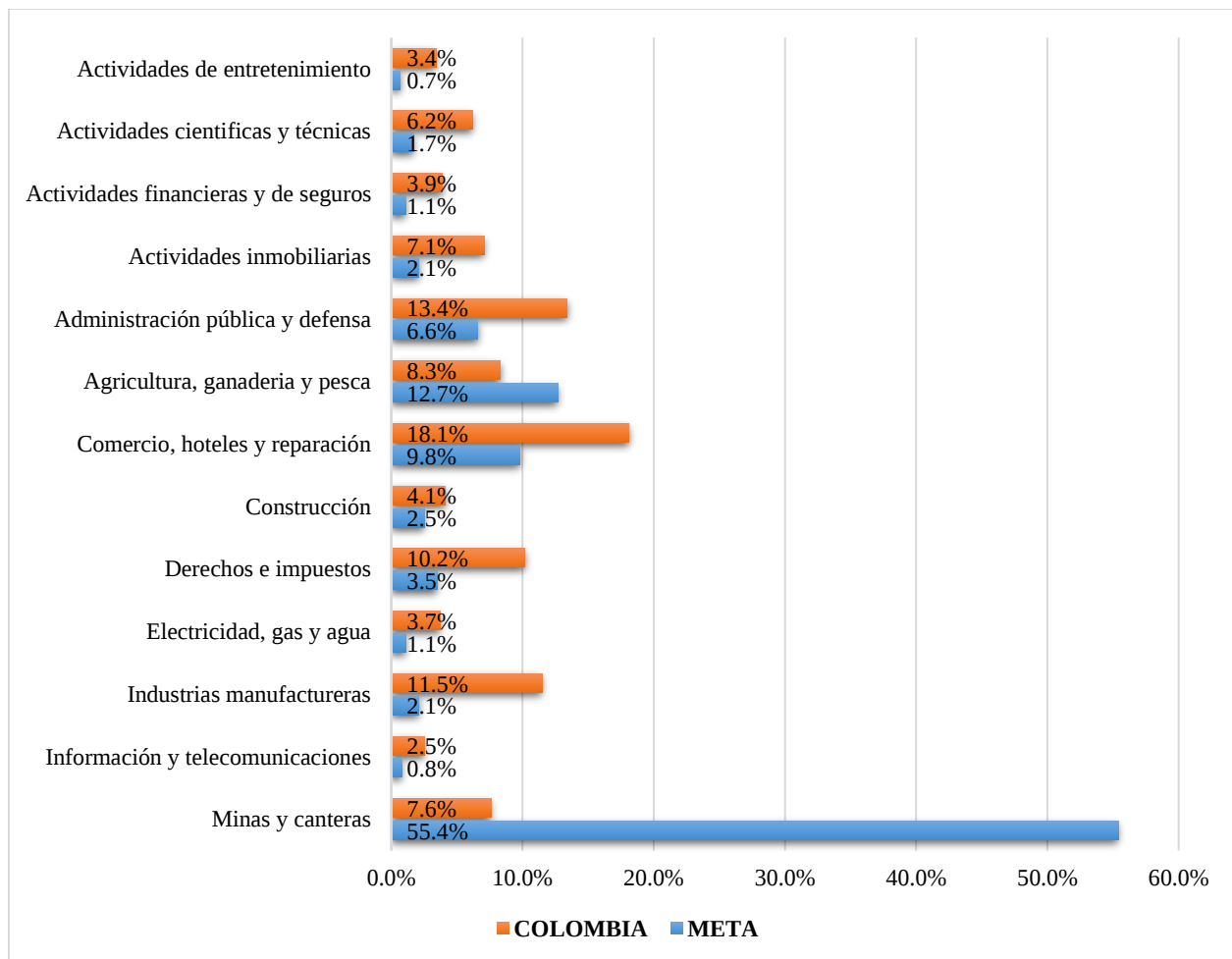
Figura 2. Producto Interno Bruto (PIB) Colombia - Meta 2020 – 2022



Nota. Adaptado de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023)

En cuanto a la Composición Sectorial del PIB en Colombia de acuerdo con (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023), y como se evidencia en la Figura 2 los sectores con mayor participación corresponden a comercio, hoteles y reparación con el 18.1%, seguido de administración pública y defensa con el 13.4% y la industria manufacturera con el 11.5%, en relación a los de menor participación encontramos información y telecomunicaciones con el 2.5%, seguido de actividades de entretenimiento 3.4% y electricidad, gas y agua con el 3.7%. Por otra parte, para el departamento del Meta los sectores con mayor participación son minas y canteras con el 55.4%, seguido de agricultura, ganadería y pesca con el 12.7% y comercio, hoteles y reparación con el 9.8%. Con respecto a los de menor participación encontramos actividades de entretenimiento con el 0.7%, información y telecomunicaciones con el 0.8% y electricidad, gas y agua con el 1.1%.

Figura 3. Composición Sectorial PIB Colombia - Meta (PIB) 2022



Nota. Adaptado de (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

Teniendo en cuenta que las principales bases económicas del departamento del Meta, se dan en el sector minero, agrícola, ganadero, agroindustria, comercio y servicios, es gracias a ello, que el desarrollo del turismo en la ciudad de Villavicencio ha logrado consolidarse como una alternativa para el crecimiento económico del municipio y del departamento, al lograr vincular actividades que se desarrollan en estos sectores, generando una diversificación productiva que se convierte en un atractivo para propios y visitantes.

Es así como la participación del sector turismo genera un valor agregado a la economía del país y se convierte en una de las fuentes principales de crecimiento económico ya que ocasiona un aporte significativo en el PIB. El turismo es regulado a nivel nacional por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, quienes promueven los planes y programas que permiten

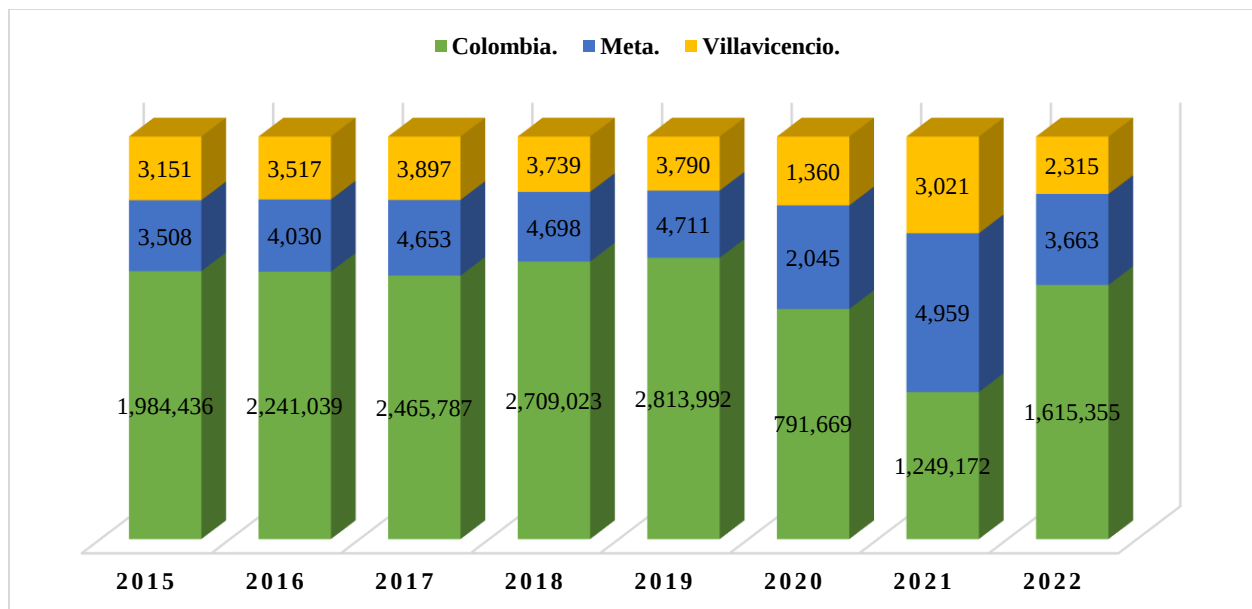
formalizar la industria, generar empleo, mejorar condiciones económicas y aportar en el desarrollo social.

Las evidencias de los aportes a nivel mundial se ven reflejados en las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), a nivel país por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT) y por el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR), a nivel departamental por el Instituto de Turismo del Meta y a nivel local por el Instituto de Turismo de Villavicencio.

Según la OMT en su último Informe Regional para las Américas presentado en el primer semestre del 2023 en Quito - Ecuador, durante la Comisión Regional organizada, informó que Colombia reportó un crecimiento extraordinario en las llegadas de turistas internacionales en el primer trimestre de 2023 en comparación con el primer trimestre de 2019, siendo el tercer país en América en superar las cifras prepandemia, sobrepasando en un 18% la tasa con relación al primer trimestre del 2019, superado por Sint Maarten con un 51% y El Salvador con un 26%, así mismo se ratificó que Colombia ocupa el segundo lugar a nivel Latinoamérica superado por El Salvador. (World Tourism Organization (UNWTO), 2021).

De acuerdo a esto, el MINCIT y el CITUR en su portal de información turística reporta las estadísticas territoriales del turismo, a nivel nacional, departamental y municipal el turismo presentó un aumento progresivo desde el año 2015 al 2019 en la participación de llegada de visitantes extranjeros no residentes, en el año 2020 presentó una disminución con relación a los años anteriores, para el año 2021 presenta un aumento significativo, finalmente para el año 2022 a nivel Colombia presenta un aumento, pero a nivel departamental y municipal presenta una disminución como se evidencia en la Figura 4.

Figura 4. Llegada de visitantes extranjeros no residentes 2015 – 2022



Nota. Elaborado con información del CITUR, 2023

Con apoyo de Migración Colombia, a través del control migratorio aéreo, marítimo y terrestre se pudo contabilizar el ingreso de turistas al departamento, con base en la información suministrada por el Instituto de Turismo de Villavicencio en su “Informe de caracterización de visitantes IV trimestre del 2022” (Observatorio Turístico de Villavicencio (OBTUVI), 2022), se pudo determinar que el mayor motivo de visita en la ciudad de Villavicencio es vacaciones, recreo y ocio con un 75.92%, seguido de negocios y motivos profesionales con un 14.66% y finalmente las visitas familiares y amigos con un 7.33%.

1.2. Descripción del problema

A lo largo de la vida el ser humano puede experimentar y enfrentar eventos y experiencias que pueden contribuir a alterar su status quo y su estabilidad emocional. Pero la habilidad del ser humano está en adaptarse a esas circunstancias negativas (Monroy Cortés y Palacios Cruz, 2011), trascendiendo esta habilidad incluso hasta la empresa, por la concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad (González et al., 2011).

De acuerdo con la tesis doctoral “Propuesta de una herramienta y metodología para el análisis y mejora de la resiliencia empresarial” define el término resiliencia aplicada a las diversas

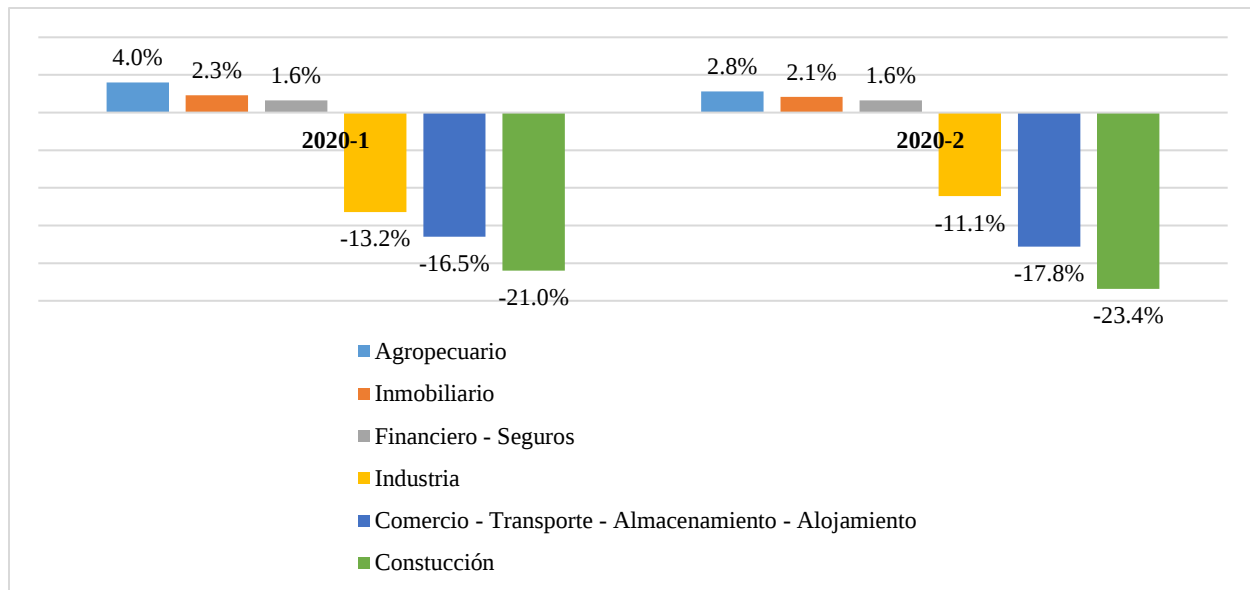
disciplinas, con relación a la disciplina del liderazgo (Stoltz, 2004) define la resiliencia como la “Habilidad para recuperarse de la adversidad y hacerse más fuerte que antes”; así mismo relaciona las definiciones de resiliencia empresarial y acorde a McManus, Seville, Brunsdon, y Vargo (2007) definen resiliencia empresarial como la “Capacidad empresarial que es función de la situación de conciencia sobre aspectos resilientes, la gestión de las vulnerabilidades claves y de su capacidad adaptativa en un ambiente complejo, dinámico e interconectado. Una empresa que tenga una gran resiliencia es aquella con mayores probabilidades de sobrellevar los problemas que surgen cada día y gestionar de manera satisfactoria todos los aspectos que provocan la situación de crisis”. (Sanchis Gisbert, 2017).

En ese sentido la resiliencia empresarial representa los esfuerzos que las empresas realizan para sostener la actividad económica que desempeñan, considerando los factores políticos, económicos, sociales y ambientales de su gestión, de tal manera que le permita tener acciones responsables en la administración de los recursos financieros, operacionales y humanos, logrando contribuir con la empleabilidad, así mismo, a través de las alianzas público privadas se anudan esfuerzos para potencializar el desarrollo social y productivo de la regiones, desde el año 2012 se dio inicio al programa Rutas Competitivas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa Colombia donde se desarrollaron iniciativas de intervención de clúster y a partir de un convenio de cooperación suscrito con el Consejo Privado de Competitividad se establece la puesta en marcha de la Red Cluster Colombia, que apalanca el proceso de transformación productiva del país desde las regiones, lo cual genera que los sectores económicos sean más atractivos para la inversión nacional y extranjera logrando la resiliencia empresarial y laboral.

En cuanto al decrecimiento en el sector del turismo, este se presenta a raíz de la pandemia, las medidas de cuarentena y el cierre de fronteras que implementaron en el país generando un impacto negativo en los diferentes sectores de la economía y en las variables macroeconómicas como el consumo, la inversión, la producción, el comercio y el empleo. Desde la perspectiva de los distintos organismos nacionales (Ministerio de Hacienda, Banco de la República, DANE) e internacionales (Banco Mundial, FMI, CEPAL) está será una de las mayores recesiones en el mundo. Las medidas de aislamiento y el cierre parcial de las actividades productivas tomadas para prevenir el contagio del COVID-19, tuvo como consecuencia, la caída del PIB durante el primer y segundo semestre de 2020, la desaceleración impactó con fuerza a los diferentes grupos de la economía, de los doce sectores económicos evaluados por el DANE, solo tres registraron

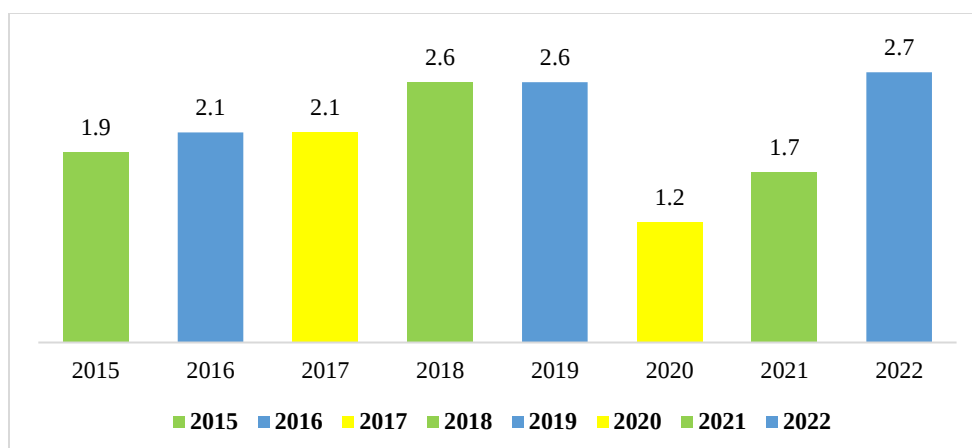
variaciones positivas en el crecimiento sectorial del PIB entre ellos están el sector agropecuario, inmobiliario y financiero – seguros, los más afectados fueron: industria, comercio - transporte - almacenamiento – alojamiento y construcción (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020), (Figura 5).

Figura 5. Crecimiento semestral sectorial del PIB Colombia 2020



Nota. Adaptado del informe sobre Crecimiento sectorial del PIB del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020).

De acuerdo con el DANE en las Cuentas Satélites de Turismo (CST) el porcentaje de participación del sector turismo desde el año 2015 hasta el 2019 presentaba un incremento en promedio de 0.7%, para el año 2020 este sector de la economía presentó un decrecimiento del 1.4% con respecto al año anterior, la participación porcentual del valor agregado turístico pasó de 1.7% en el año 2021 a 2.1% en el año 2022, presentando un aumento del 0.4% (Figura 5).

Figura 6. Porcentaje de Participación del Sector Turismo PIB Colombia 2015-2022

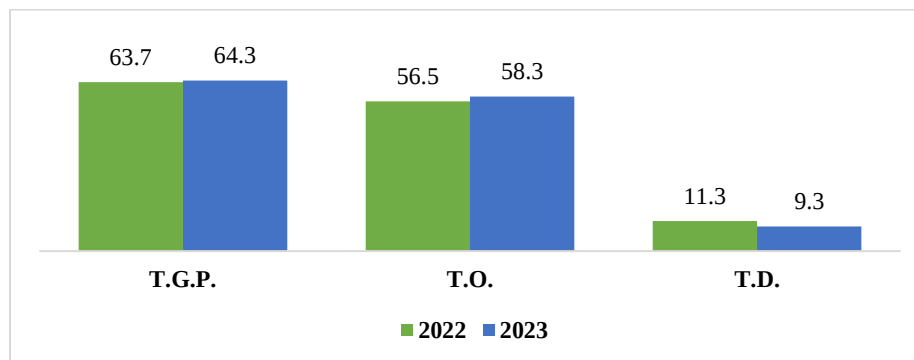
Nota. Adaptado del informe CST del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023).

Uno de los grandes afectados ha sido el mercado laboral, no solo a nivel local, sino a nivel internacional. En esta dirección la Organización Internacional del Trabajo (OIT) habla de una pérdida de puestos de trabajo del orden de 345 millones a nivel mundial y la pérdida de ingresos derivada de la destrucción de empleo equivalente a 5,5% del Producto Interno Bruto Mundial (PIB). En el caso de Colombia, enfrenta una pérdida de puestos de trabajo de 1,5 millones al comparar octubre 2020 con el mismo mes de 2019, lo anterior se traduce en una pérdida de ingresos de los hogares colombianos de 27,9 billones de pesos (2,7% del PIB). La situación del país es incluso más compleja teniendo en cuenta los altos índices de informalidad y el recrudecimiento de este fenómeno durante la pandemia. Todo esto pone de presente la necesidad de dar prioridad al salvamento de las empresas para así conservar los empleos actuales y contribuir a la generación de nuevos puestos de trabajo (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2020).

Esto trajo consigo un aumento en el nivel de desempleo debido a las restricciones gubernamentales y de cuarentena obligatoria a la que fue sometido el país, las industrias y el sector comercio que en general se vieron obligados a reducir sus gastos, entre ellos la disminución de sus nóminas de personal, ocasionando incluso el cierre de algunos locales comerciales, empresas e industrias. De acuerdo con el DANE para el mes de junio de 2023, la tasa de desempleo a nivel nacional fue del 9.3%, lo que significó un decrecimiento de 2.0 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (11.3%), la tasa global de participación se ubicó en 64.3%, lo que representó un incremento de 0.6 puntos porcentuales frente a junio del 2022 (63.7%), y en cuanto a la tasa de ocupación fue 58.3%, presentando una incremento de 2.3 puntos porcentuales respecto

al mismo mes del 2022 (56.5%) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020) (Figura 7).

Figura 7. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (Junio 2022-2023)



Nota. Adaptado de (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020)

Según el boletín técnico de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del segundo trimestre año 2023 entregado por el DANE las cifras del desempleo en la ciudad de Villavicencio fue de 10.5% disminuyendo en un 0.8% con relación al mismo periodo del año 2022, dicha recuperación se viene dando gracias al esfuerzo que han hecho todos los comerciantes de la ciudad, entre esos esfuerzos se encuentran emprendimientos jóvenes de rápido crecimiento que promueven prácticas asociadas a la innovación y al desarrollo de tecnologías, también llamados emprendimientos emergentes o “Start-up”, la resiliencia empresarial permitió la recuperación de los mismos, generando oportunidades para ser más eficientes, competitivos y sostenibles.

1.3. Formulación del problema

De acuerdo con las cifras y los análisis mencionados se puede observar la dinámica empresarial del sector turismo y el incremento en el índice de desempleo, el cual genera en la población un importante estado de vulnerabilidad. Con el fin de buscar propuestas que permitan contribuir a la reactivación del sector turismo en la ciudad Villavicencio.

Se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar una metodología que fortalezca la resiliencia empresarial del sector turismo en Villavicencio – Meta?

2. Justificación

Villavicencio es una ciudad que genera un gran aporte a la economía del país, es el principal centro de acopio y abastecimiento del departamento del Meta y de los municipios de la Orinoquia colombiana, no obstante, el desarrollo económico del municipio tiene como base económica los sectores agrícolas, ganadero, minero, agroindustria, comercio y servicios. Gran parte de los empleos se generan de la actividad comercial y de servicios, tales como el turismo, en sus diferentes formas como el agroturismo y ecoturismo, gracias a las características propias que tiene esta región, basado en la importancia que ha tomado la ciudad con la construcción de la nueva vía al llano por su cercanía a la capital del país. Las grandes construcciones, las vías, los recursos financieros y el turismo giran en torno a esta dinámica mercantil y a los servicios.

Es así como la actividad turística en la ciudad tiene un gran impacto en la economía gracias a la creciente contribución al PIB a nivel nacional y local, obteniendo como resultado el aumento del número de visitantes no residentes, generando fuentes de empleo directos e indirectos, inclusión social, mejora educativa y social, aumento de la inversión extranjera en infraestructura hotelera, desarrollo sostenible y a su vez el mejoramiento de toda la cadena de valor del sector.

De acuerdo con la caracterización realizada en la ciudad de Villavicencio para los años 2021 y 2022 por el OBTUVI (Observatorio Turístico de Villavicencio (OBTUVI), 2022) se obtuvieron los siguientes datos:

1. El 55% de los viajeros que llegan a la ciudad de Villavicencio son hombres y el 45% corresponde a mujeres para el año 2021 - El 48% de los viajeros que llegan a la ciudad de Villavicencio son hombres y el 52% corresponde a mujeres para el año 2022.
2. El rango de edades con mayor porcentaje es del 33,3% corresponde a viajeros entre los 35 a 49 años, seguidos en un 31,3% por menores de 34 años, el 23% entre 50 a 64 años y finalmente el 12,5% corresponde a mayores de 65 años, para el año 2021 - El rango de edades con mayor porcentaje es del 43,45% corresponde a viajeros entre los 36 a 45 años, seguidos en un 30,37% por menores de 46 a 60 años, el 21,99% entre 26 a 35 años y finalmente el 3,66% correspondiente de 0 a 25 años, para el año 2022.
3. De acuerdo al presupuesto estimado para viajar, el 65% tenía un presupuesto estimado de entre \$1 y \$2 millones de pesos para realizar actividades en el municipio, seguido por el 25% que contaba con un presupuesto estimado entre \$3 y \$4 millones de pesos y finalmente

el 10% solo contaba con un presupuesto menor de \$1 millón de pesos, para el año 2021 – El presupuesto estimado para viajar, el 55,19% tenía un presupuesto estimado de entre \$1 y \$2 millones de pesos para realizar actividades en el municipio, seguido por 35,71% solo contaba con un presupuesto menor de \$1 millón de pesos, el 8,44% que contaba con un presupuesto estimado entre \$3 y \$4 millones de pesos y finalmente el 0,65% solo contaba con un presupuesto mayor de \$4 millón de pesos, para el año 2022.

4. El tiempo de estancia de los visitantes está en un 73% para el rango de 2 a 3 días, el 23% entre 4 y 7 días y 4,10% entre 8 y 15 días, para el año 2021 - El tiempo de estancia de los visitantes está en un 63,87% para el rango de 2 a 3 días, el 25,13% entre 4 y 7 días, 6,28% entre 8 y 15 días, el 4,19% más de 15 días, 0,52% menos de 2 días, para el año 2022.
5. El 83,3% de las personas financian sus viajes con ahorros, el 16,6% prefiere financiar su viaje por plan de pagos, tarjetas de crédito u otro medio de financiación, para el año 2021 - El 63,64% de las personas financian sus viajes con ahorros, el 36,34% prefiere financiar su viaje por plan de pagos, tarjetas de crédito u otro medio de financiación, para el año 2022.
6. En cuanto al hospedaje el 54,6% prefiere hoteles, el 27,3% a viviendas turísticas y el 18,2% a vivienda familiar, para el año 2021 - En cuanto al hospedaje el 79,06% prefiere hoteles, el 18,32% a vivienda familiar, el 1,57% a viviendas propia y el 1,04% en apartotel o campamento para el año 2022.

En ese sentido y de acuerdo con los datos mencionados anteriormente se logra reconocer la importancia en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial siendo uno de los temas más importantes de la actualidad, al entenderse como la capacidad de adaptarse al cambio e inmediatamente recuperarse ante la adversidad, es por ello que esta investigación tiene como finalidad proporcionar a las empresas metodologías adecuadas que contribuyan con el fortalecimiento de la resiliencia empresarial, obteniendo información relevante acerca de las pautas a seguir para mejorar dicha capacidad y de esta forma, garantizar su continuidad a largo plazo en Villavicencio - Meta.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una metodología para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial dirigida al turismo en Villavicencio – Meta.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar las prácticas de resiliencia empresarial del sector turismo en Villavicencio – Meta.
- Determinar las mejores prácticas de resiliencia empresarial enfocadas a la industria del turismo.
- Proponer una estrategia metodológica de cierre de brechas que incentive el fortalecimiento de la resiliencia empresarial del sector turismo en Villavicencio – Meta estableciendo determinantes a través de análisis estadístico que permitan la relación de la resiliencia empresarial en el sector.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Resiliencia

Resiliencia es un vocablo de origen latín de la palabra *recilio* (Kotliarenko et al., 1997) que traduce como saltar hacia atrás, volver de un salto. Dicho término ha venido siendo mencionado desde años atrás, inicialmente se escuchó en estudios realizados en la ciencia de la física, al corroborar que los materiales que fueron sometidos a deformaciones o cambios tenían la capacidad de volver a ser iguales recuperando todas sus condiciones iniciales, luego de pasar por altas presiones (Hollnagel et al., 2006). De igual forma este término ha sido usado en la ciencia de la psicología desde los años 70, cuando investigadores como Rutter (1970) y Cyrulnick (1983), basados en los resultados arrojados en la ciencia de la física, empezaron a utilizar esta palabra para demostrar que las personas son hábiles y desarrollan capacidades para aceptar sucesos trágicos, y enfrentando la realidad, venciendo la adversidad, recuperándose, y superando las consecuencias negativas (Westrum et al., 2006). Se encuentran varias definiciones sobre resiliencia, al igual que investigadores, pero solo se tomaran algunos para orientación del concepto, es “la habilidad de recuperarse de eventos negativos” (Garmezy, 2013), es “la capacidad de un individuo de reaccionar y recuperarse ante las adversidades, lo que implica un conjunto de cualidades que fomentan un proceso de adaptación exitosa y de transformación a pesar de los riesgos y de la propia adversidad” (Acero, 2014) y es “un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa” (Luthar et al., 2000).

Estas definiciones demuestran con claridad que el ser humano está sometido a múltiples amenazas, pero que siempre asume una actitud positiva. La ciencia de la psicología concluye que los individuos desarrollan habilidades para enfrentar problemas imprevistos fuertemente traumáticos y superarlos a pesar de tener todos los factores en su contra, y llegan a triunfar en la vida (Tarter y Vanyukov, 2002).

4.1.2 Resiliencia Empresarial

Este concepto de resiliencia no había sido muy mencionado en organizaciones y empresas, quizás por el origen de tipo teórico que tiene como referencia temas de la física, ingeniería civil,

psicología, psiquiatría, ecología entre otras. Esa habilidad de los individuos de poder resolver problemas que surgen de un momento a otro y de una manera inesperada, fue llevado a las organizaciones con el fin de generar los escenarios para que se lograra con los mismos principios y fortalezas, solucionar los conflictos dentro de la organización. Hoy en día, en el mundo de los negocios, se encuentran organizaciones que se dedican al mismo sector económico teniendo que asumir y resolver problemas surgidos de forma inesperada y que se ven obligadas a desarrollar e implementar estrategias de último momento, algunas logrando salir de la emergencia y resolviendo sus problemas, saliendo más fortalecidas y aprendiendo de las adversidades, mientras que otras, fallan en su intento de sobrevivir y terminan desapareciendo. Es de ahí donde se hace necesario analizar cuáles fueron los factores y acciones que pusieron en práctica para superar sus problemas. La resiliencia se ha trasladado con éxito al sector empresarial, logrando que las empresas al igual que los materiales y los seres humanos, ejecuten estrategias de protección para eliminar los riesgos que podrían generar la desaparición de las mismas, para salir victoriosas de las grandes tormentas que las atacan, y , convertir las crisis en una oportunidad para al final contar con más fortalezas y habilidades gerenciales que mejoren su posición y recuperen su liderazgo, eliminando los riesgos de una catástrofe empresarial (Hollnagel et al., 2006).

En la resiliencia empresarial se definen varias etapas: 1) la prevención de acontecimientos negativos, que hacen crisis y vuelven vulnerables a las empresas. El entorno en que desarrolla sus actividades competitivas generalmente es factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a los procesos de globalización (Clegg, 2007). 2) Estar listos para prevenir que los resultados negativos no empeoren con el pasar del tiempo. Si no es así, no se debe perder la visión que, si una organización desaparece del mercado, otras están listas para ocupar ese lugar; esta etapa debe ser tenida en cuenta para proponer estrategias que vuelvan más fuertes a las organizaciones, para ser más competitivas. 3) Contar con la estructura para que después de salir victoriosa, venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida (Nemeth et al., 2009).

Para alcanzar la resiliencia empresarial y evaluar las interrupciones según (Sanchis Gisbert, 2017), se precisa de métodos, enfoques y herramientas que sean capaces de analizar cuan resiliente es una empresa para centrar sus esfuerzos en aquellas áreas más vulnerables a sufrir los efectos negativos de una interrupción, finalmente concluye que la capacidad que genera la resiliencia

empresarial no solo es una ventaja competitiva para la empresa, sino que está más relacionada con la continuidad y la supervivencia a largo plazo.

Identificando los ejes que potencializan a las regiones desde el componente estratégico y competitivo del turismo, para (Ariza Bermúdez et al., 2020) en su “Formulación de una metodología para la evaluación de la competitividad del sector turístico” realizado en la Universidad EAN, proponen un instrumento de medición de la competitividad turística, que facilite a las autoridades regionales y locales, empresarios y emprendedores, ejecutivos y funcionarios públicos que ocupen cargos con poder decisorio la posibilidad de realizar un autodiagnóstico, mediante la aplicación de la escala de Likert que evalúa 9 factores (planificación turística, formación del capital humano, sostenibilidad turística, seguridad, calidad, infraestructura turística, marketing, tecnología y fortalecimiento empresarial), permitiendo establecer estrategias y planes de acción para la reactivación económica de la región.

Se determina como base fundamental de toda organización que para lograr una ventaja competitiva hay que tener en cuenta aspectos claves como la gestión de la resiliencia, de acuerdo con (Serna Silva et al., 2017) las organizaciones que desarrollan ventajas competitivas tienen cuatro características que las diferencian frente a las demás que no tuvieron ese distintivo de resiliencia, primero toda empresa resiliente tiene un esfuerzo constante y orientado a una mayor resistencia ante una adversidad, segundo presentan un buen conocimiento del entorno y de las amenazas y oportunidades que se presenta, tercero tiene un compromiso hacia la gestión de las vulnerabilidades claves y cuarta presenta una cultura proactiva de las capacidades de adaptación, esto no limita solo a esquivar de manera temporal las adversidades sino que tienen la capacidad de planificar y realizar las acciones necesarias para minimizar los efectos de las amenazas. Esto influye de manera directa en la empleabilidad, puesto que refuerza las capacidades no solo de los empleados, sino también de los proveedores y aliados estratégicos para saber afrontar situaciones difíciles, de manera positiva y así convertirlas en oportunidades de crecimiento. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la empleabilidad es “la aptitud que tiene la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional”, de igual manera Altamirano (2014) define a la empleabilidad como las posibilidades que tiene una persona para encontrar un empleo en un mercado laboral, además es la capacidad de adaptarse al cambio o de integrarse fácilmente a un medio laboral.

4.1.3 Turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define el turismo como el fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios.

El incremento global del sector de los servicios, la necesidad de dinamizar la economía y de diversificar las oportunidades de redistribución de recursos, la respuesta multicultural y ecologista a la globalización, son algunos de los factores que han convertido al turismo, hoy por hoy, en una importante alternativa de desarrollo para los países y para las regiones (González Bottía, 2004).

En efecto el turismo se reconoce como motor de desarrollo a nivel mundial si se aborda a partir de la planificación y la participación comunitaria, puesto que permite generar recursos, distribuir los ingresos, emprender y desarrollar el potencial turístico, orientado a la conservación de los recursos del territorio y la identidad de los habitantes (Boisier, 2005), aprovechando la biodiversidad como una importante fuente de ingresos, donde el turismo y en especial el ecoturismo, se identifica como uno de los servicios que prestan los recursos naturales a la economía del país y que mayores expectativas de generación de recursos tiene a nivel mundial y nacional (Nivia, 1997).

Por consiguiente, cabe resaltar el aporte que el turismo genera en las diferentes actividades económicas y como las entidades públicas y privadas deben contribuir con el crecimiento del sector, de acuerdo con (Such Devesa et al., 2009) el impacto del turismo sobre la economía sugiere la necesidad de políticas públicas que apoyen las iniciativas de desarrollo turístico de las tantas potenciales atracciones que tiene el país y que incrementen la demanda turística internacional y doméstica. Por otra parte (Vinasco Guzmán, 2017) concluye que las administraciones deben promover en sus habitantes la importancia del turismo y del turista, como aliado que les va a permitir mejorar su infraestructura en aspecto como vías, ofertas de servicios educativos, comerciales, recreativos y de salud; atracción de inversiones para proyectos que generen desarrollo y procesos de conservación del patrimonio cultural y ambiental.

4.1.4 Empleabilidad

La empleabilidad de acuerdo con Drucker (1999), es una combinación de aptitud, que se refiere a los conocimientos y habilidades, requisito mínimo que se convierte en condición necesaria, pero no suficiente, así como competencias emocionales, que muestran, a través de comportamientos observables, la capacidad de gestionar la relación con nosotros mismos y con los demás. Grip, Van Loo y Sanders (2004), la describen como el potencial de un individuo para acceder a un empleo y permanecer en él, en la actualidad es entendida como la probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador, que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado (Campos Ríos, 2003). En un concepto más amplio, Pedro Weinberg (2004), define que la empleabilidad son las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida.

4.2 Marco Conceptua

4.2.1 Resiliencia Empresarial

La resiliencia organizacional o empresarial es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas (López, 2009).

4.2.2 Turismo

Existen varias versiones sobre el origen etimológico de *tour*, raíz común de las palabras turismo y turista. Hay investigadores como Arthur Haulot, quien escribió que la palabra *tur* era utilizada antiguamente en hebreo, para designar con ella un viaje de vanguardia o de exploración (Quesada Castro, 2010; De la Torre, 1994, p.32).

Viajes realizados por hijos de nobles europeos dieron origen en ese continente al concepto de *tour*, el cual en sus orígenes se atribuía a motivos puramente educativos. Luego en el siglo XIX

fue adoptada no sólo para designar los viajes en general, sino también a quienes participaban en ellos (*tourists*) y al fenómeno que estos originan con sus desplazamientos (*tourism*). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. Conjunto de actividades que realizan las personas -turistas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines, entre otros, de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 3).

4.2.3 Tipos de turismo

De acuerdo a la ubicación geográfica del municipio, a su infraestructura y capacidad hotelera se identifican los siguientes tipos de turismo:

4.2.3.1. De interés social. Es aquel promovido por el Estado con el propósito de que las personas de recursos económicos limitados puedan acceder al ejercicio de su derecho al descanso y el aprovechamiento del tiempo libre, mediante programas que le permitan realizar actividades de sano esparcimiento, recreación, deporte y desarrollo cultural en condiciones adecuadas de economía, seguridad y comodidad (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 32).

Para este modelo de turismo de interés social, la ciudad de Villavicencio, tiene varias ventajas comparativas respecto a otros sitios de preferencia por parte de los turistas: una óptima carretera entre las ciudades de Villavicencio y Bogotá, la hermosa vista y panorámica que implica el paisaje de los Llanos Orientales, la cercanía de la ciudad con el mayor mercado nacional de turismo de interés social (Bogotá y el centro del país), el interés que han demostrado operadores privados, quienes han iniciado a invertir en proyectos turísticos en la ciudad. Adicional a esto también se cuentan con las Cajas de Compensación Familiar con sede en Bogotá, las cuales mueven una apreciable cantidad de turistas.

4.2.3.2. Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exhibiciones. Es un tipo de actividad turística en la que los visitantes viajan por un motivo específico profesional y/o de

negocio a un lugar situado fuera de su lugar de trabajo y residencia con el fin de asistir a una reunión, actividad, evento, conferencia o congreso, feria comercial y exposición u otro motivo profesional o de negocios. Representa un espacio de encuentro, socialización, intercambio de conocimientos, de contactos, de experiencia entre los participantes, para hacer negocios, conocerse y compartir (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 32).

En la ciudad de Villavicencio se cuenta con centros de convenciones en los mejores hoteles dentro de la zona urbana, así como hoteles en las zonas rurales que brindan el mejor servicio para llevar a cabo dichas reuniones laborales o de negocios. Adicionalmente cuenta con variadas ferias agroindustriales, fiestas culturales, etc,

4.2.3.3. Ecoturismo. Es un tipo de actividad turística especializada desarrollada en ambientes naturales conservados, siendo la motivación esencial del visitante observar, aprender, descubrir, experimentar, apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local.

Este tipo de turismo incrementa la sensibilización con respecto a la conservación de la biodiversidad, el entorno natural, los espacios naturales conservados y los bienes culturales, tanto entre la población local como entre los visitantes, y requiere procesos de gestión especiales para minimizar el impacto negativo en el ecosistema (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 32).

La ciudad cuenta con bio-parques temáticos, con rutas de caminatas ecológicas, escuelas especializadas en enseñar a cabalgar y sitios de práctica de pesca.

4.2.3.4. Etnoturismo. Hace referencia al turismo especializado que se realiza en territorios donde se encuentran asentados grupos étnicos, destinado a fines culturales, educativos y recreativos y que busca dar a conocer las tradiciones, saberes ancestrales, historia, valores culturales, forma de vida manejo ambiental, costumbres y demás particularidades propias de dichos grupos. (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 32).

4.2.3.5. Turismo deportivo. Es un tipo de actividad turística en la que el principal motivo de viaje consiste en presenciar o participar en un evento deportivo, practicar una disciplina deportiva en escenarios al aire libre o encubierto bien sea dentro de espacios urbanos y acondicionados especialmente para tal efecto, dentro de espacios naturales en aire, tierra o agua,

según sus modalidades y/o así mismo su visita. (Congreso de la República de Colombia, 2020, Ley 2068, Art. 32).

La principal atracción turística en este ámbito es la práctica del ciclomontañismo, la ciudad brinda a los visitantes variadas rutas para practicar este deporte, rutas de caminata al aire libre.

4.2.3.6. Agroturismo. La ciudad de Villavicencio presenta las condiciones requeridas para la práctica de actividades de agroturismo, gracias a la infraestructura que poseen las fincas y reservas naturales privadas, que le permiten al visitante, además del descanso campestre, la posibilidad de conocer y aprender la vida rural llanera. El turista puede alojarse en una de las fincas agroturísticas o recreativas con que cuenta la región, en donde sus propietarios se encargan de enseñarle las labores diarias de la ganadería, agricultura, piscicultura o avicultura que en ellas se practican. Así mismo, degustar la comida típica de la región y en las noches disfrutar de las tradicionales “Noches de parrando llanero”.

Esta modalidad de turismo se ha convertido en uno de los puntos de partida para el desarrollo turístico del Meta y de Villavicencio, y como una excelente opción para los visitantes; es un tema relativamente novedoso en la región, y desde su inicio se ha venido consolidando como un producto de alta competitividad frente a otras regiones del país. (González Bottía, 2004).

4.2.4 Empleabilidad

El término empleabilidad, hace referencia inicialmente a la consecución de empleo por cuenta ajena; sin embargo, algunos autores tales como Bruttin (2003), citado por (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008, pág. 323; Kohler, 2004; Vukasovic, 2004) definen también la empleabilidad como el autoempleo.

De este término se encuentran variedad de afirmaciones o significados según el punto de vista desde el que se vea: “su significado depende del punto de vista e interpretación que se tenga del mismo (sociedad, gobiernos, empresarios, sindicatos, gremios, académicos, trabajadores)” (Sáez y Torres, 2007), citado por (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008, pág. 323).

La empleabilidad vista desde una perspectiva general, es el conjunto de variables que explican la situación de empleo o de desempleo de una persona, destacando que al decir empleo incluimos también el autoempleo. Pero desde una perspectiva individual, la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder a un

empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo (Suárez Lantarón, 2016, pág. 71).

4.3 Marco Legal

Este marco legal tiene las medidas que regulan los sectores económicos, la creación y actividad de los emprendimientos, siendo incluyentes, beneficiando, fortaleciendo, consolidando y ayudando en el crecimiento de los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales, en el contexto rural y urbano, lo cual permite que Colombia contribuya en la resiliencia empresarial en el sector turismo.

Dentro de las Normas Técnicas Sectoriales encontramos:

Tabla 1 Normas Técnicas Sectoriales

NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES EN TURISMO SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN			
	NTS - Norma Técnica Sectorial Colombiana			
NTS - Turismo Sostenible 1	NTS	-	TS	001-1
	Destinos turísticos	-	Área	turística.
	Requisitos de sostenibilidad (2014).			
	NTS	-	TS	001-2
	Playas			turísticas.
	Requisitos de sostenibilidad (II actualización) (2015).			
	NTS	-	TS	002
	Establecimientos de alojamiento y hospedaje			(EAH).
	Requisitos de sostenibilidad (2014).			
NTS - Turismo Sostenible 1	NTS	-	TS	003
	Agencias de viajes.			
	Requisitos de sostenibilidad (I actualización) (2018).			
	NTS	-	TS	004
	Establecimientos gastronómicos y bares.			
	Requisitos de sostenibilidad (2008).			
	NTS	-	TS	005
	Empresas de transporte terrestre automotor especializado, empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.			
	Requisitos de sostenibilidad (2009).			
NTS - Turismo Sostenible 1	NTS	-	TS	006-1
	Sistema de gestión para la sostenibilidad. Organizadores profesionales de congresos, ferias y convenciones (2012).			
	NTS	-	TS	006-2
NTS - Turismo Sostenible 1	Sedes para eventos, congresos, ferias y convenciones.			
	Requisitos de sostenibilidad (2012).			

Tabla 1 Continuación

NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES EN TURISMO SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN NTS - Norma Técnica Sectorial Colombiana
NTS - Guías de Turismo 1	NTS - TS 007 Empresas Comercializadoras de Esquemas de Tiempo Compartido y Multipropiedad. Requisitos de sostenibilidad (2016).
	NTS - GT 001: Norma de competencia laboral. Prestación del servicio de guianza de acuerdo con lo requerido por el usuario (2002). (No se encuentra vigente, Por favor consultar la Norma NTS - GT 012).
	NTS - GT 002: Norma de competencia laboral. Control del desarrollo de los programas según objetivos propuestos (2002). (No se encuentra vigente, Por favor consultar la Norma NTS - GT 012).
	NTS - GT 003: Norma de competencia laboral. Preparación de las actividades a desarrollar de acuerdo con lo contratado con el usuario (2002). (No se encuentra vigente, Por favor consultar la Norma NTS - GT 012).
	NTS - GT 004: Norma de competencia laboral. Realización de procesos básicos para la prestación del servicio (2002). (No se encuentra vigente, Por favor consultar la Norma NTS - GT 012).
	NTS - GT 005: Norma de competencia laboral. Conducción de grupos en recorridos ecoturísticos (2003).
	NTS - GT 006: Norma de competencia laboral. Conducción de grupos en actividades de buceo con tanque cumpliendo con el programa establecido (2004). (Esta norma se encuentra anulada).
	NTS - GT 007: Norma de competencia laboral. Conducción de grupos en actividades de buceo a plumón cumpliendo con el programa establecido (2004). (Esta norma se encuentra anulada).
	NTS - GT 008: Norma de competencia laboral. Recorridos guiados en museos (2004).
	NTS - GT 009: Norma de competencia laboral. Conducción de grupos en recorridos de alta montaña (2004).
	NTS - GT 010: Norma de competencia laboral. Prestación del servicio de guianza de acuerdo con lo requerido por los pasajeros de cruceros, sujeto a un itinerario de llegada y salida del barco (2010).
	NTS - GT 011: Norma de competencia laboral. Conducción de Grupos en Recorridos de Cabalgata (2015).
	NTS - GT 012: Norma de competencia laboral. Prestación del Servicio de Guianza Turística.
	NTS - GT 013: Guías de Turismo. Norma de Competencia laboral. Conducción de la Actividad de Cayoning (2017).
	NTS - GT 014: Norma de competencia laboral. Prestación del servicio de guianza turística en una segunda lengua (2018).

Tabla 1 Continuación

NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES EN TURISMO SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN NTS - Norma Técnica Sectorial Colombiana
NTS - Alojamiento y Hospedaje 1	NTSH 001: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio (2003).
	NTSH 002: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio (2003).
	NTSH 003: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes (2003).
	NTSH 004: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos (2003).
	NTSH 005: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento (2003).
	NTSH 006 (I actualización) Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos (2009).
	NTSH 007: Posadas turísticas, requisitos de planta y servicios (2005).
	NTSH 008 (I actualización): Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios (2011).
	NTSH 009: Apartamentos turísticos, requisitos de planta y servicios (2008).
	NTSH 0010: Apartahoteles, requisitos de planta y servicios (2008).
	NTSH 0012: Recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios (2014).
	NTSH 0013: Hostales - Requisitos de planta y servicios (2016).
NTS - Agencias de Viajes 1	NTS – AV 001: Reservas en agencias de viajes (2002).
	NTS – AV 002: Atención al cliente en agencias de viajes (2014).
	NTS – AV 003: Infraestructura en agencias de viaje (2002).
	NTS – AV 004: Diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes (2003).
	NTS – AV 005: Norma de competencia laboral. Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa (2004).
	NTS – AV 006: Norma de competencia laboral. Dirigir el área comercial en agencias de viajes (2014).
	NTS – AV 007: Norma de competencia laboral. Dirigir el área administrativa en agencias de viajes (2014).
	NTS – AV 008: Norma de competencia laboral. Dirigir el área financiera en agencias de viajes. Bogotá: ICONTEC (2006).
	NTS – AV 009: Calidad en la prestación del servicio de transporte turístico terrestre automotor - Requisitos normativos (2007).
	NTS – AV 010: Requisitos para la operación de actividades de Rafting en turismo de aventura (2019).
	NTS – AV 011: Requisitos para la operación de actividades de Rapel en turismo de aventura (2007).

Tabla 1 Continuación

NORMAS TÉCNICAS SECTORIALES EN TURISMO SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN NTS - Norma Técnica Sectorial Colombiana
	NTS – AV 012: Requisitos para la operación de actividades de espeleología recreativa en turismo de aventura (2008). NTS – AV 013: Requisitos para la operación de actividades de Parapente en turismo de aventura (2010). NTS – AV 014: Requisitos para la operación de actividades de cabalgata en turismo de aventura (2015). NTS – AV 015: Requisitos para la operación de actividades de canyoning en turismo de aventura (2015). NTS – OPC 001: Operación de Congresos, Ferias y Convenciones. Requisitos de Servicio (2009).
NTS - Establecimientos Gastronómicos	NTS - USNA 001: Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción (2015). NTS - USNA 002: Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos (2015). NTS - USNA 003: Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad (2016). NTS - USNA 004: Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico (2016). NTS - USNA 005 (I) Actualización: Coordinación de la Producción de Alimentos de acuerdo con los Estándares procedimientos y estándares establecidos (2018). NTS - USNA 006 (I): Actualización Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica (2012). NTS - USNA 007: Norma Sanitaria de manipulación de alimentos (2017). NTS - USNA 008 (II) Actualización: Categorización de restaurantes por tenedores (2018). NTS - USNA 009: Seguridad industrial para restaurantes (2007). NTS - USNA 010: Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida (2007). NTS - USNA 011: Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes (2012).
NTS - Tiempo Compartido 1	Guía Técnica GTS-TC 001 Requisitos de comercialización para tiempo compartido (2015). NTS - TC 001 Esquema de tiempo compartido turístico y programas de propiedad vacacional (2018).
Guía de Implementación de NTS	NTS - TS 002: Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. NTS - TS 003: Agencias de Viaje. NTS - TS 004: Establecimientos de la Industria Gastronómica. NTS - TS 005: Empresas de Transporte Terrestre. NTS - TS 006: Sedes para Eventos, Congresos, Ferias y Convenciones. NTS - AV 014: Operación de Actividades de Cabalgata.

Nota. Elaborado con la información contenida en MiComercio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

Dentro de los antecedentes jurídicos enmarcados encontramos:

Tabla 2. Normatividad vigente turismo

CATEGORIA	No.	AÑO	CONCEPTO
Constitución Política de Colombia	Art. 38	1991	Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
	Art. 333	1991	La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación
Ley	32	1990	Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Agentes de Viajes.
	300	1996	Por el cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
	344	1996	Normas correspondientes a la creación de empresas.
	550	1999	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
	561	2000	Por medio de la cual se autoriza a la Asamblea Departamental del Meta para ordenar la emisión de la Estampilla de Fomento Turístico y se dictan otras disposiciones.
	789	2002	Se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. En el Artículo 40 se crea Fondo Emprender.
	1014	2006	Política Nacional de Emprendimiento, por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.
	1101	2006	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
	1429	2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo
	1558	2012	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
	2068	2020	Por la cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
Decreto	1095	1994	Por el cual se adopta el Código de Ética Profesional del Agente de Viajes y Turismo.
	4466	2006	Regula la constitución de nuevas empresas.
	1074	2015	Decreto único reglamentario del sector turismo.
	1192	2009	Reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento.
	2438	2010	Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos.
	1820	2015	Por el cual se dictan medidas dentro del estado de emergencia para incentivar la actividad económica y la creación de empleo.

5. Metodología

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico de la investigación es descriptivo de tipo mixto; cuantitativo y cualitativo, los cuales “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos”, tal como lo mencionan. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

5.2. Alcance de la investigación

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, (2018) “del alcance del estudio se establece la estrategia de investigación”, la cual tiene un alcance de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, cuyo propósito es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (pág. 109), “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, describiendo tendencias” y “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables”.

5.3. Definición de variables

Las variables de investigación a analizar corresponden a los componentes de la resiliencia empresarial (Liderazgo, Innovación, Competitividad y Sostenibilidad) del sector turismo.

5.4. Diseño muestral

La población con la que se realiza esta investigación pertenece a las empresas que hacen parte del sector del turismo (operadores turísticos y/o agencias de viajes, operadores de transporte, alojamiento, gastronomía, entretenimiento, etc), se cuenta con un muestreo probabilístico de 72 empresas asociadas al sector, de las cuales, luego de verificar su vigencia mediante el sistema RUES (Registro Único Empresarial) y el RNT (Registro Nacional de Turismo); se delimita la

muestra a 37 empresas donde con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% se obtiene un valor final de 34 empresas como muestra poblacional.

5.5. Instrumentos y técnicas de investigación

Se construyó un instrumento de medición o de recopilación de datos, tipo cuestionario que contó con:

- 12 preguntas relacionadas a información personal y/o empresarial.
- 10 preguntas relacionadas a la resiliencia.
- 9 preguntas relacionadas al liderazgo.
- 5 preguntas relacionadas a innovación.
- 5 preguntas relacionadas a competitividad.
- 12 preguntas relacionadas a sostenibilidad.

Los datos fueron tabulados en Excel y el análisis de los mismos, fue realizado en SPSS para gráficos, análisis inferenciales y tablas, y Python para la realización de diagramas, normalización de datos y wordcounts. Las variables cualitativas fueron codificadas con valores numéricos según su propia escala para efectos de los análisis. Se construyeron escalas para determinar un puntaje ponderado de cada uno de los factores analizados (liderazgo, resiliencia, innovación, sostenibilidad), esto antes realizando una prueba de consistencia interna de Cronbach y pruebas de asociación de variables o independencia Chi Cuadrado.

Los análisis realizados fueron tanto cualitativos como cuantitativos; análisis inferenciales, análisis descriptivos y análisis exploratorios. Del mismo modo, se realizaron análisis de correlaciones y de consistencia interna entre los factores analizados.

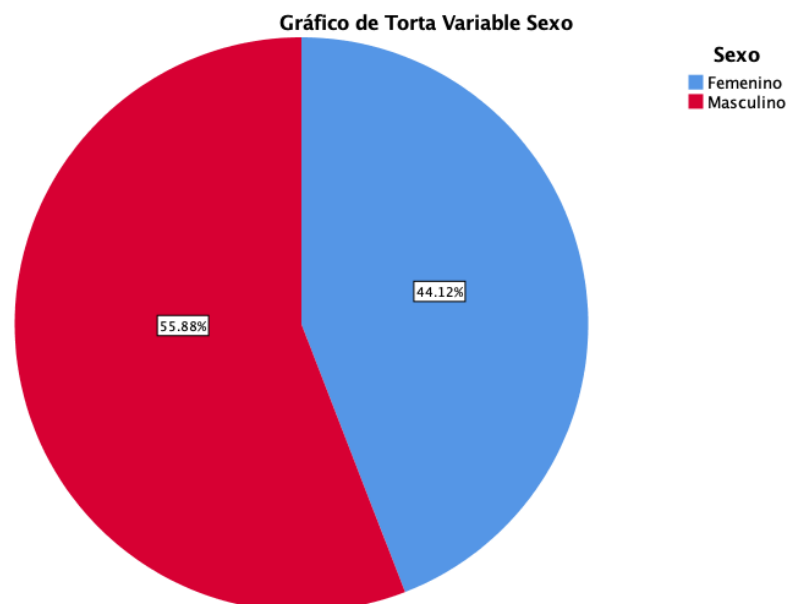
6. Análisis de Resultados

En primera instancia, se realiza un análisis exploratorio y descriptivo de cada una de las variables correspondientes a cada uno de los factores. Se comenzará con un análisis demográfico y luego el análisis de los factores.

6.1. Sociodemográfico

De acuerdo con la caracterización realizada en la aplicación del instrumento a los 34 empresarios del sector turismo, se logró obtener información demográfica en la que, de acuerdo al género el 55.88% de los encuestados es masculino y el 44.12% restante corresponde al género femenino (Figura 8).

Figura 8. Identificación de Género



Con respecto a la edad de los encuestados observamos que la edad media es de 41 años, con una desviación estándar de 8.816. La máxima edad es 60 años y la edad mínima es 25, obteniendo así un rango de 35. La moda es de 42 años indicando una mayor frecuencia de personas con esta edad (Tabla 3).

Tabla 3. Estadísticos Edad

Estadísticos Descriptivos			
		Statistic	Std. Error
Edad	Mean	41.09	1.512
	Median	42.00	
	Variance	77.719	
	Std. Deviation	8.816	
	Minimum	25	
	Maximum	60	
	Range	35	

Del mismo modo, se analizan valores atípicos (outliers) aplicando la regla:

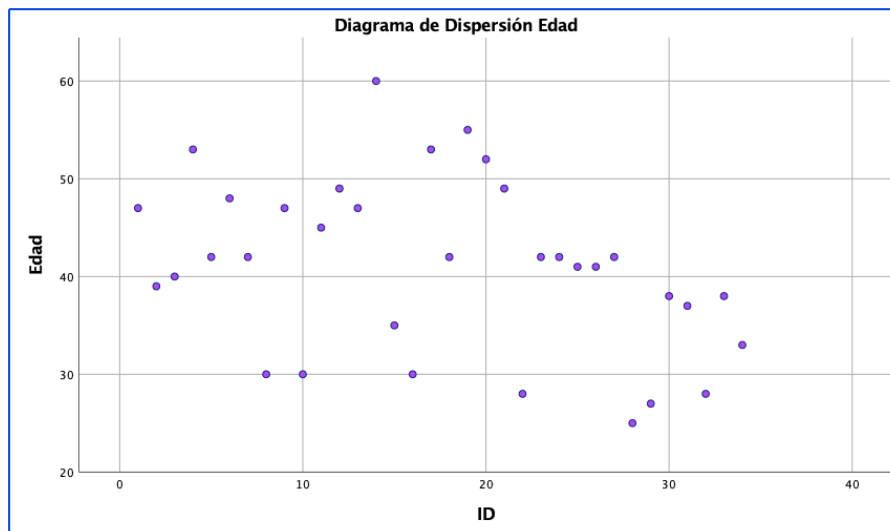
$$\bar{x} \pm 3 \cdot S$$

$$41.09 \pm 3(8.81)$$

$$\text{Rango } (14.66, 67.52)$$

Teniendo en cuenta la regla y el diagrama de dispersión no se observan valores atípicos (Figura 9).

Figura 9. Diagrama de dispersión Edad



Por último, se realiza un análisis de normalidad de la variable Edad a través del test de Kolmogorov-Smirnov y el histograma de frecuencia con curva normal.

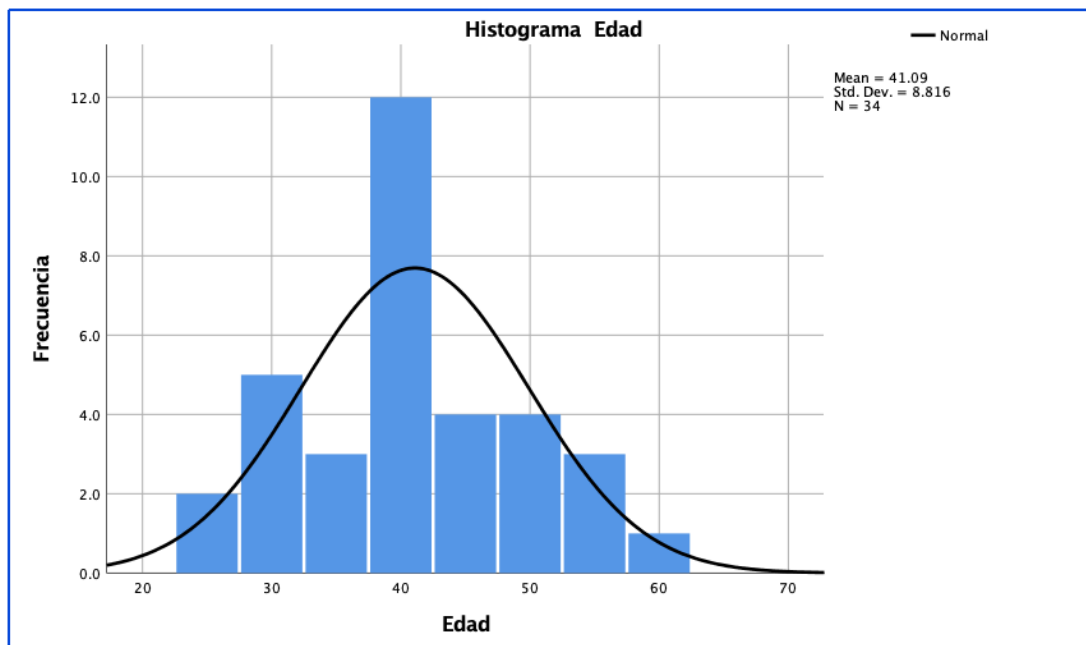
Del histograma (Figura 10) podemos observar que sigue aproximadamente la campana de Gauss, la mayor concentración de la frecuencia está cercana o alrededor de la media. Del test de

normalidad (Tabla 4) obtenemos un valor de significancia mayor a 0.05, lo que indica una normalidad de la variable Edad.

Tabla 4. Prueba normalidad

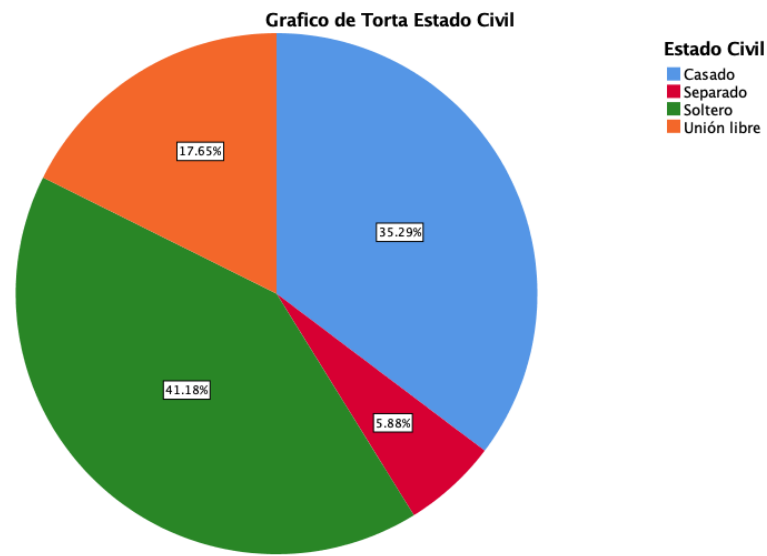
Prueba de Normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Edad	.106	34	.200*	.972	34	.529
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Figura 10. Histograma de Frecuencias Edad



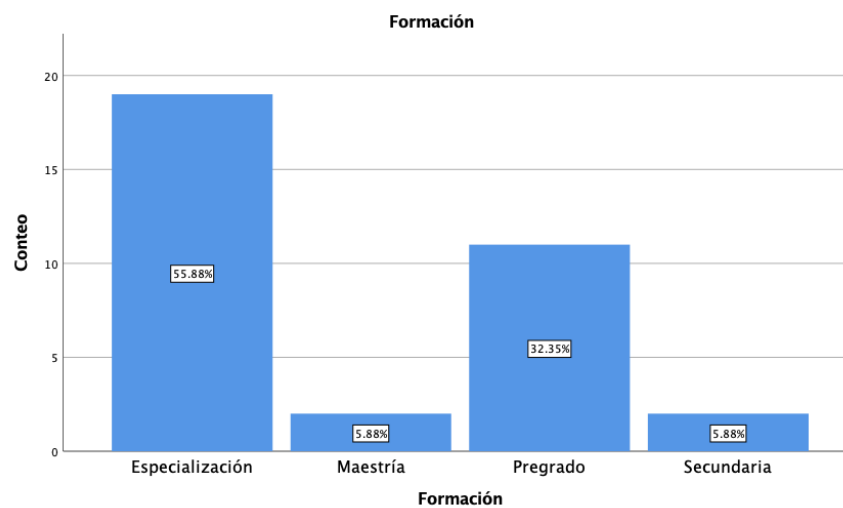
Del total de encuestados tenemos que el estado civil corresponde al 41.18% es de personas solteras, 35.9% personas casadas, 17.65% en unión libre y 5.88% personas separadas (Figura 11).

Figura 11. Estado Civil

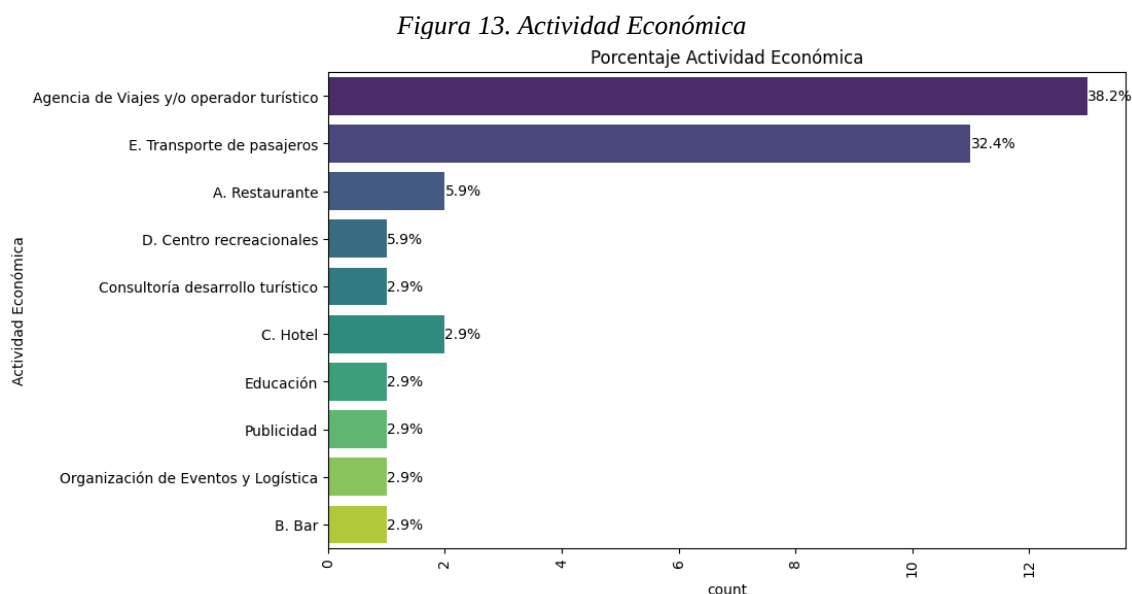


Con respecto al nivel de formación, encontramos que el 58.88% tienen especialización, el 32.35% poseen pregrado y encuestados con Maestría y Secundaria poseen 5.88% respectivamente. (Figura 12).

Figura 12. Formación

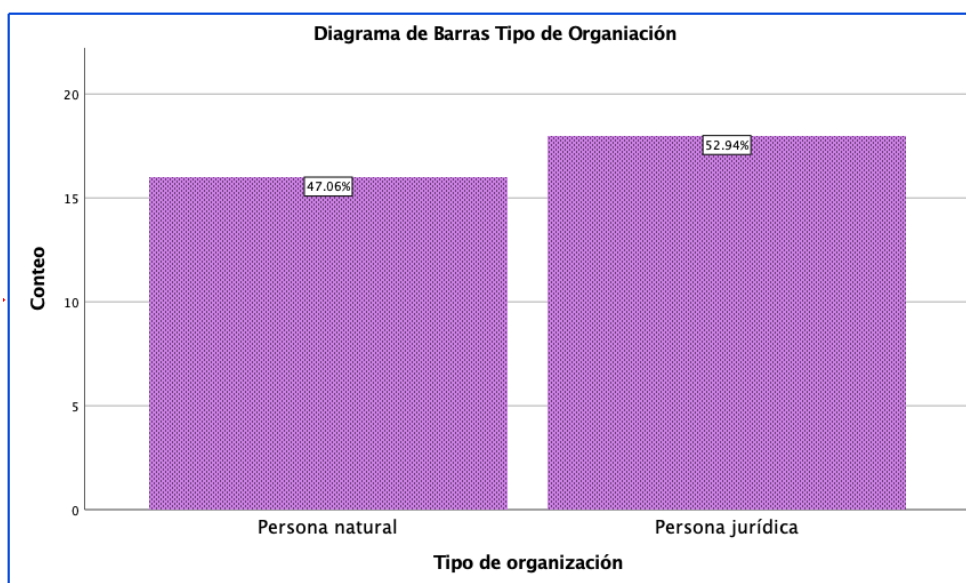


La actividad económica que tuvo mayor participación con un 38.2% son las agencias de viajes y operadores turísticos, seguido con un 32.4% por transporte de pasajeros (Figura 13).



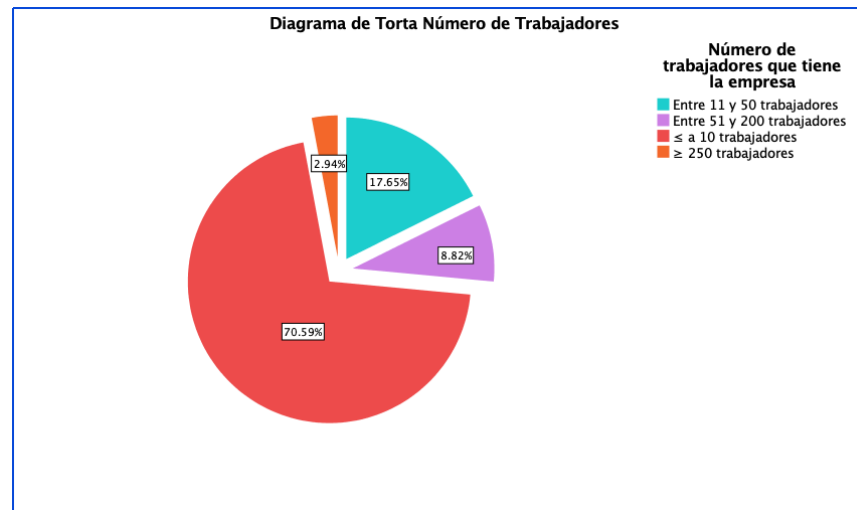
El tipo de organización que predomina en el sector turismo es persona jurídica con un 52.94% y persona natural con un 47.06% (Figura 14).

Figura 14. Tipo de Organización



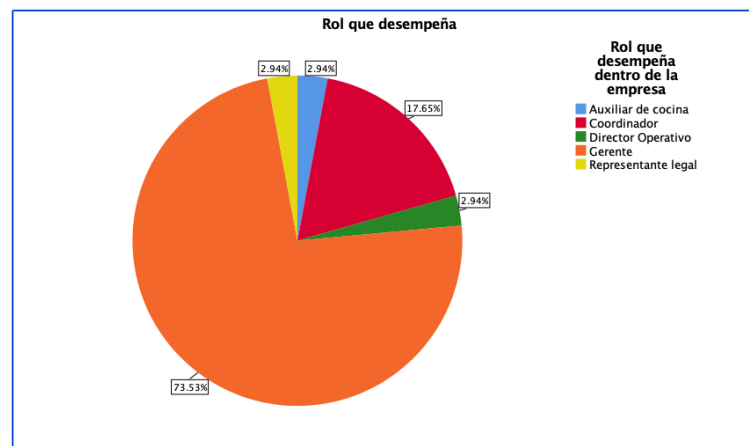
El número de trabajadores con las que cuentan las empresas del sector y que mayor participación tienen son las de menor o igual a 10 trabajadores con un 70.59%, entre 11 y 50 trabajadores con un 17.65%, entre 51 y 200 trabajadores con un 8.82% y finalmente las mayores o iguales a 250 trabajadores con un 2.94% (Figura 15).

Figura 15. Número de trabajadores por empresa



Por último, con respecto al rol de las personas encuestadas encontramos que el 73.53% son generantes, el 17.65% coordinadores, y director operativo, auxiliar de cocina, representante legal con un 2.94% respectivamente (Figura 16).

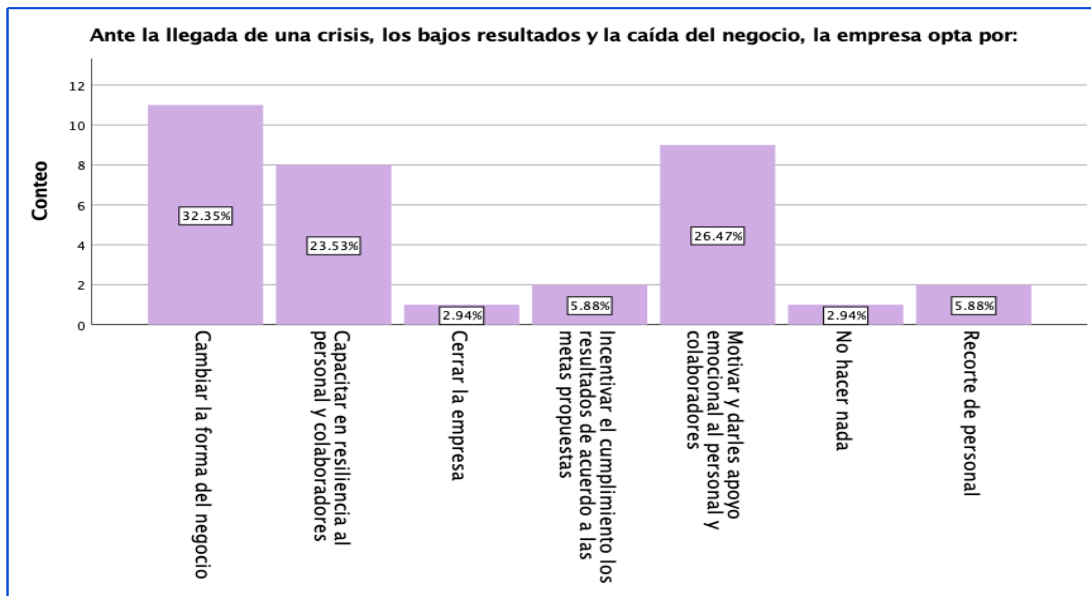
Figura 16. Rol que desempeña dentro de la empresa



6.2. Resiliencia

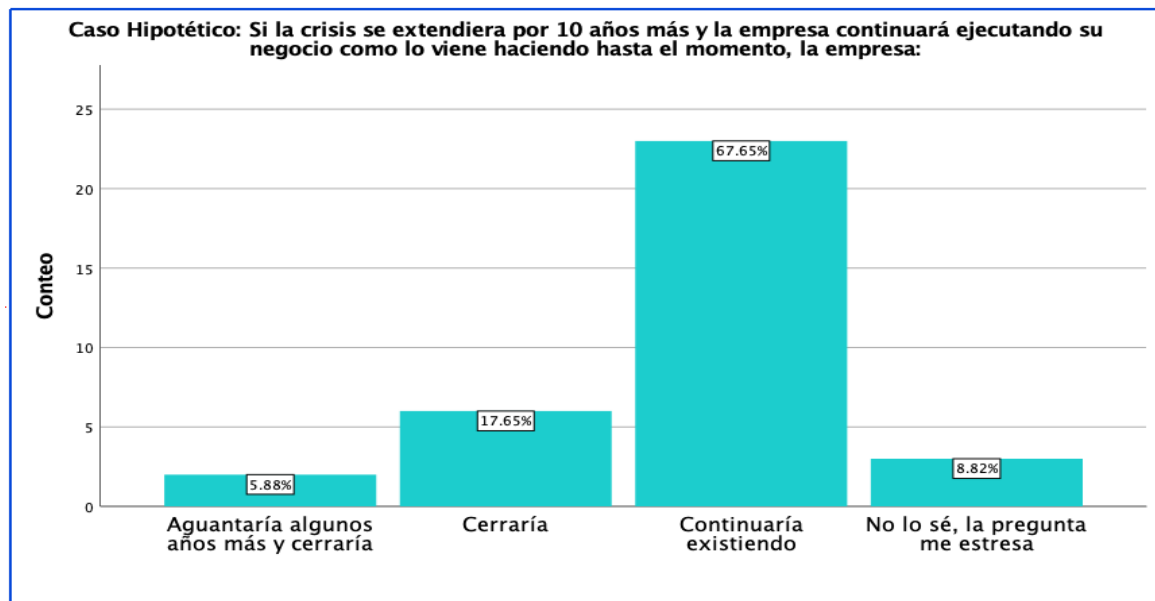
Con respecto al análisis de las variables que corresponden al factor de resiliencia, tenemos en primera medida que ante la llegada de una crisis y entre los dos más representativos el 35% de los encuestados optan por cambiar la forma de negocio y el 26.47% opta por motivar o dar apoyo emocional al personal (Figura 17).

Figura 17. Ante la llegada de una crisis, la empresa opta por



Para el caso hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa: continuaría existiendo con el 67.65%, cerraría con el 17.65%, No sabe con el 8.82% y por último aguantaría algunos años más con el 5.88%. Siendo la tendencia más alta el cambio de negocio y lo menos factible aguantar más años en dicha situación (Figura 18).

Figura 18. Caso hipotético: Si la crisis se extiende por 10 años más.



Con respecto a la pregunta ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?, el 14.7 % contesta “Frecuentemente”, el 11.8% “Muy frecuentemente”, el 5.9% “Nunca”, el 50% “Ocasionalmente” y por último el 17.6% “Rara vez” (Tabla 5)

Tabla 5. Porcentajes frecuencia episodios de estrés.

¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?			
		Frequency	Percent
Valid	Frecuentemente	5	14.7
	Muy frecuentemente	4	11.8
	Nunca	2	5.9
	Ocasionalmente	17	50.0
	Rara vez	6	17.6
	Total	34	100.0

Para la pregunta ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa? Tenemos un 11.8% que contesta “Difícil”, el 23.5% “Fácil”, el 14.7% “Muy Fácil” y el 50% “Regular” (Tabla 6).

Tabla 6. Porcentajes que tan fácil fue solucionar los episodios de estrés.

¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa ?			
		Frequency	Percent
Valid	Difícil	4	11.8
	Fácil	8	23.5
	Muy fácil	5	14.7
	Regular	17	50.0
	Total	34	100.0

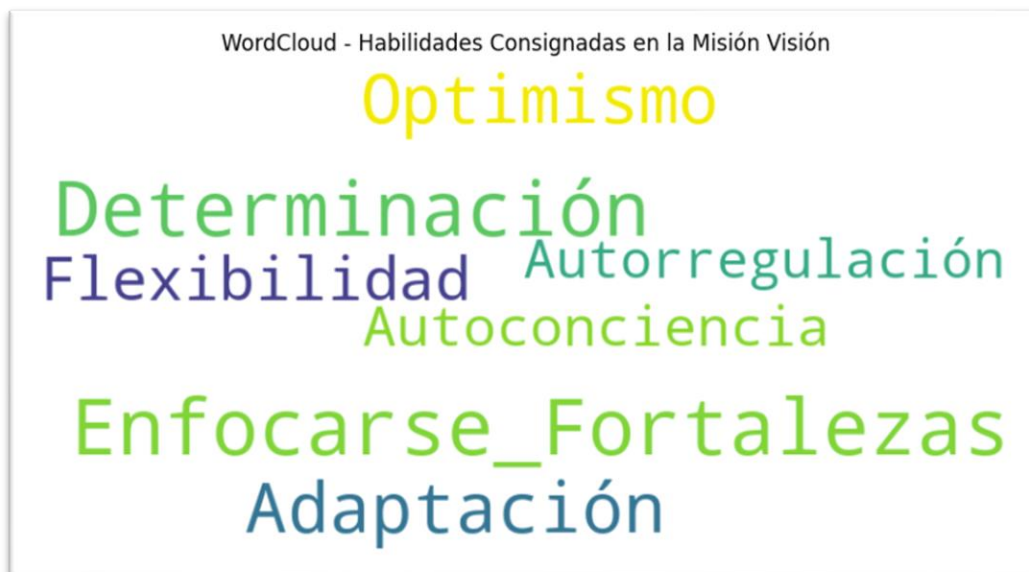
Para la respuesta dada por los encuestados sobre ¿Con cuáles de las siguientes palabras asocias la resiliencia? Elaboramos un Wordcloud donde se evidencia que la mayoría de encuestados asocia la resiliencia con la palabra “Adaptarse”, seguido de “Innovación” y “Resistir” (Figura 19).

Figura 19. Palabras asociadas a la resiliencia.



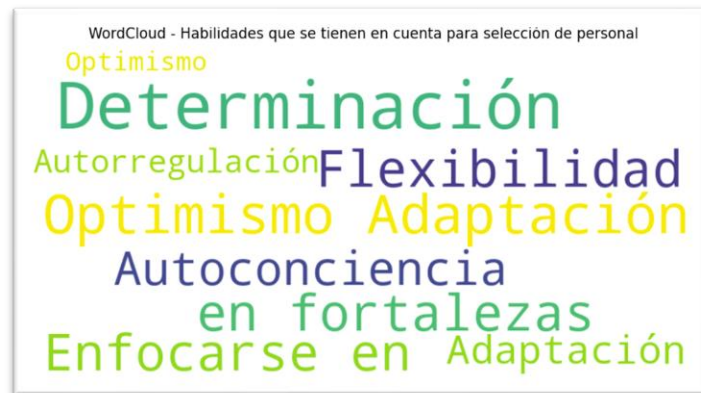
Con respecto a la respuesta dada por los encuestados sobre ¿Cuáles de las siguientes habilidades están consignadas en la misión, visión, principios y objetivos de la empresa? Del mismo modo se elaboró un Wordcloud donde se evidencia que la mayoría de encuestados asocia la resiliencia con la palabra “Enfocarse en Fortalezas”, seguido de “Determinación” y “Adaptación” (Figura 20).

Figura 20. Habilidades Consignadas en la Misión Visión de la empresa.



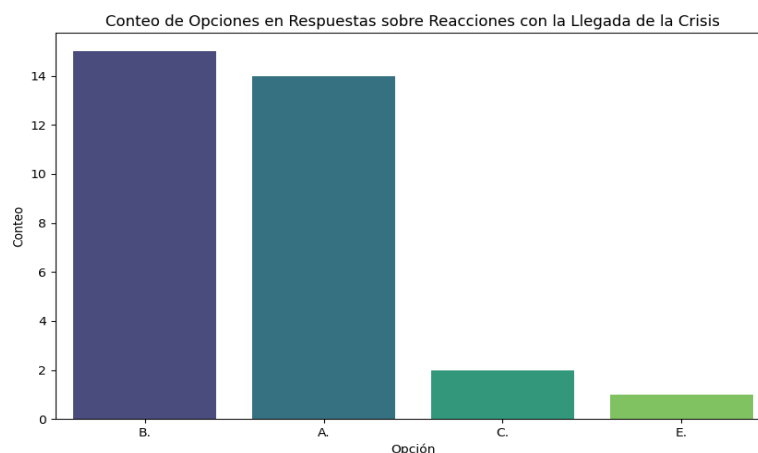
Con respecto a la pregunta ¿Cuáles de las siguientes habilidades tiene en cuenta para la selección de personal? Se observa que lo que más tienen en cuenta es la Determinación, seguido por el optimismo y por último Adaptación (Figura 21).

Figura 21. Habilidades para selección de personal.



Por último, realizamos un diagrama de barras para determinar ¿Cuáles fueron las reacciones más frecuentes que notó en el personal y colaboradores con la llegada de la crisis? (Figura 22), hay que tener en cuenta que cada encuestado podía seleccionar más de una opción de respuesta. Del diagrama se puede concluir que las dos reacciones más frecuentes entre los encuestados es la opción B (Buscaban formas diferentes de conseguir ingresos), seguido por A (Sufrieron de estrés, angustia y bloqueo), y las menos frecuentes la opción C (Hablaron con los clientes e intentaron llegar a nuevos acuerdos) y la opción E (Desesperación y constantes peleas).

Figura 22. Conteo Reacciones más frecuentes observadas en el personal al llegar la crisis.



6.3. Liderazgo

Se realiza el análisis de frecuencias en términos de porcentaje para cada una de las variables que conforman el factor de liderazgo. Para este caso observamos que el 73.5% de los encuestados consideran que los líderes se preocupan “Siempre” por el bienestar de los empleados, el 47.1% consideran que la gerencia actúa “Siempre” estratégicamente ante la llegada de una situación inesperada, el 55.9% considera que los líderes comunican “Siempre” a los colaboradores los valores, objetivos y metas de la empresa, el 61.8% considera que las iniciativas de mejoras propuestas “Siempre” son reconocidas por los líderes de la empresa, y por último el 38.2% está en desacuerdo con respecto a que los líderes se centran en los resultados y no en el proceso (Figura 23).

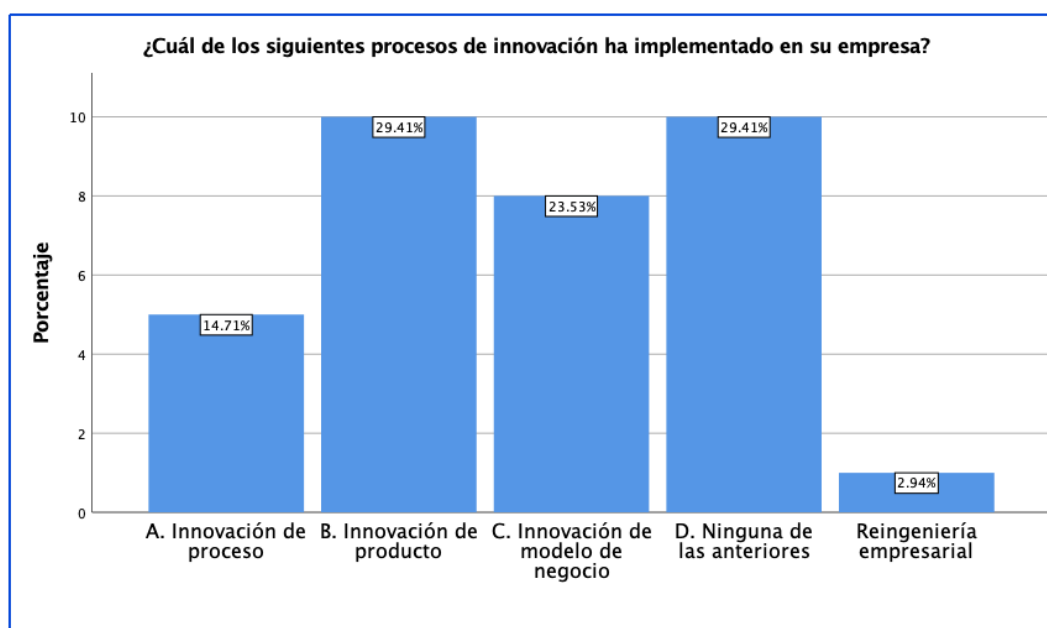
Figura 23. Conteo Reacciones más frecuentes observadas en el personal al llegar la crisis.



6.4. Innovación

En el caso del factor innovación analizamos dos variables importantes, en este caso, la primera variable se refiere a los procesos de innovación llevados a cabo en la empresa, para lo cual del total de encuestados el 29.41% ha realizado innovación en el producto, 23.52% innovación en el modelo de negocio, el 14.71% innovación en el proceso, el 2.94% ha realizado reingeniería empresarial y por último el 29.41% restante no ha realizado ninguna de los procesos mencionados, es claro que dentro de las opciones las empresas optan en su gran mayoría en realizar una innovación en el producto (Figura 24).

Figura 24. Procesos de innovación implementados en la empresa



Se realiza un análisis cruzado para determinar si el 29.41% de personas que seleccionaron “Ninguna de los anteriores” en la pregunta anterior invierten o no en innovación. La tabla demuestra que el 5.9% casi nunca invierte, el 8.8% Nunca invierte, el otro 8.8 % Ocasionalmente invierte y el 5.9% siempre invierte, indicando que, aunque se invierte no se realizan las opciones antes registradas (Tabla 7).

Tabla 7. Tabla cruzada Procesos vs Inversión en innovación

¿Cuál de los siguientes procesos de innovación ha implementado en su empresa? vs ¿La empresa invierte suficientes recursos en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación)?		¿La empresa invierte suficientes recursos en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación)?					Total
% of Total		Casi Nunca	Casi Siempre	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	
¿Cuál de los siguientes procesos de innovación ha implementado en su empresa?	A. Innovación de proceso		2.9%	2.9%	2.9%	5.9%	14.7%
	B. Innovación de producto	2.9%	8.8%		14.7%	2.9%	29.4%
	C. Innovación de modelo de negocio		2.9%	5.9%	8.8%	5.9%	23.5%
	D. Ninguna de las anteriores	5.9%		8.8%	8.8%	5.9%	29.4%
	Reingeniería empresarial		2.9%				2.9%
Total		8.8%	17.6%	17.6%	35.3%	20.6%	100.0%

6.5. Competitividad

Este factor está compuesto por 5 variables, en la primera el 61.8% de los encuestados considera que “Casi Siempre” los procesos de la empresa son ágiles y flexibles, el 38.2% piensa que “Frecuentemente” la empresa crea alianzas con otras empresas para generar diversos tipos de ventajas, el 35.3% de los encuestados considera que la empresa “Casi Siempre” supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes y por último el 44.1% de los encuestados menciona que la empresa “Frecuentemente” capacita su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo (Figura 25).

Figura 25. Preguntas relacionadas a Competitividad.

¿Los procesos de la empresa son ágiles y flexibles?				Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo			
		Frequency	Percent			Frequency	Percent
Valid	Casi Nunca	1	2.9	Valid	Frecuentemente	15	44.1
	Casi Siempre	21	61.8		Muy frecuentemente	5	14.7
	Ocasionalmente	2	5.9		Ocasionalmente	10	29.4
	Siempre	10	29.4		Rara vez	4	11.8
	Total	34	100.0		Total	34	100.0

¿La empresa supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes?				¿Con qué frecuencia la empresa crea alianzas con otras empresas para generar ventajas económicas, humanas y comerciales?			
		Frequency	Percent			Frequency	Percent
Valid	Casi Nunca	3	8.8	Valid	Frecuentemente	13	38.2
	Casi Siempre	12	35.3		Muy frecuentemente	10	29.4
	Nunca	1	2.9		Nunca	2	5.9
	Ocasionalmente	8	23.5		Ocasionalmente	6	17.6
	Siempre	10	29.4		Rara vez	3	8.8
	Total	34	100.0		Total	34	100.0

6.6. Sostenibilidad

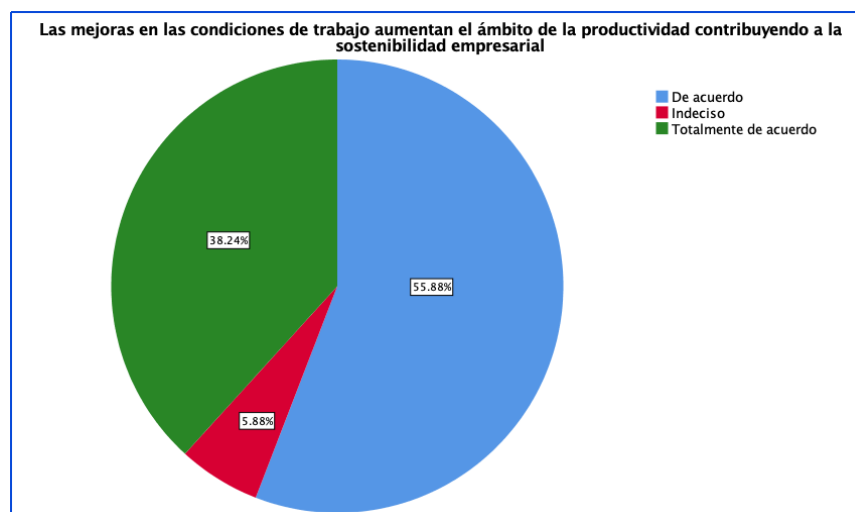
Realizando una revisión de las variables más importantes en el factor de sostenibilidad tenemos que la mayoría de encuestados 64.71% está “de acuerdo” en que la empresa adopta iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y tan solo un 2.94% está indeciso (Figura 26).

Figura 26. Adopción de iniciativas para la promoción de responsabilidad ambiental.



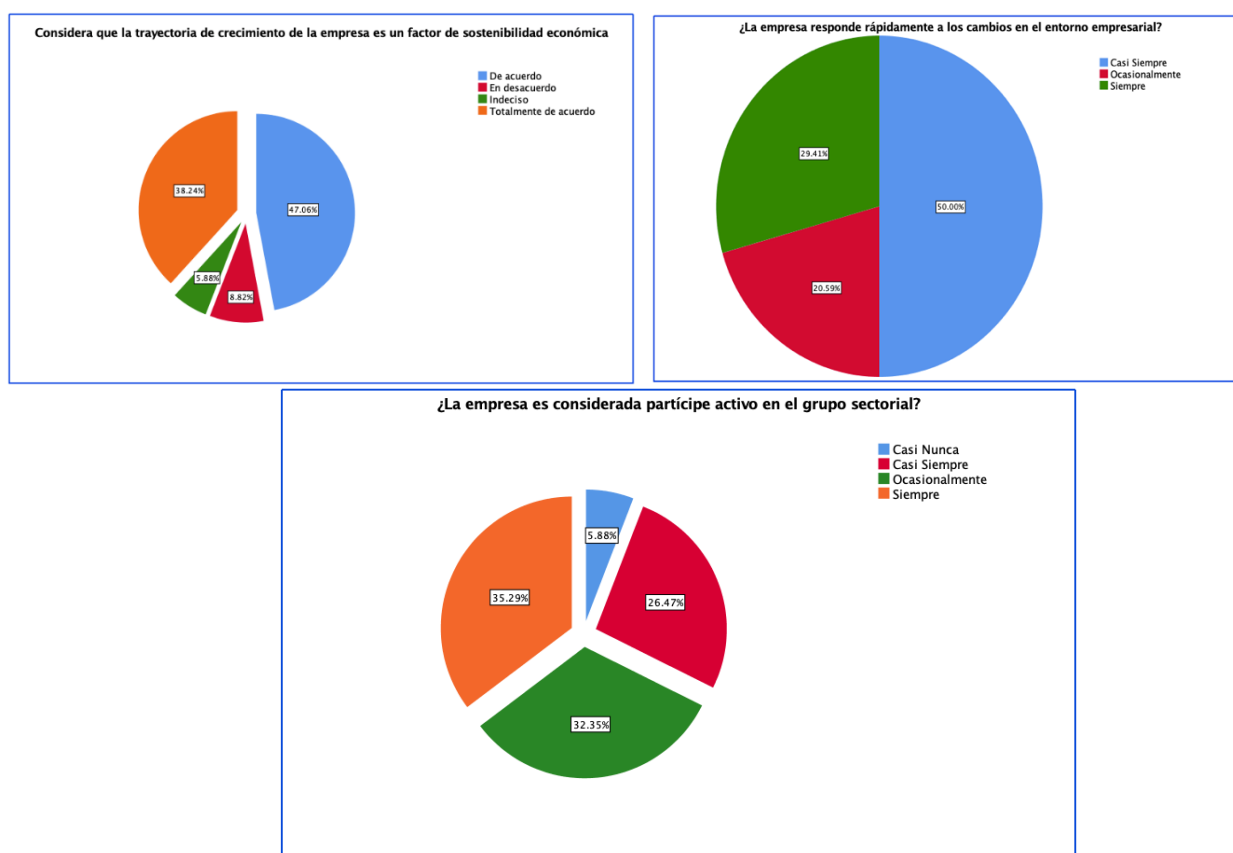
La mayoría de encuestados 55.88% está “de acuerdo” con que las mejoras en las condiciones de trabajo aumentan a productividad y tan solo un 5.88% está indeciso (Figura 27).

Figura 27. Respuestas relacionadas a las mejoras en condiciones de trabajo.



Por último, el 47% de los encuestados está “de acuerdo” que la trayectoria de crecimiento es un factor de sostenibilidad, el 50% considera que la empresa “Casi siempre” responde rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y el 35.29% de los encuestados menciona que la empresa “Siempre” es considerada partícipe activo en el grupo sectorial (Figura 28).

Figura 28. Respuestas relacionadas a las variables de sostenibilidad.



6.7. Consistencia interna

Realizamos un análisis de confiabilidad a través del índice de Cronbach, este índice indica el grado de consistencia interna entre las preguntas o variables seleccionadas para cada factor, eso con el fin de sustentar estadísticamente la creación de una escala de puntaje para cada uno de los factores a través de las variables (preguntas) relacionadas al factor.

Tomamos las preguntas en la escala de Likert para realizar el cálculo del índice, y realizamos dicho cálculo para cada factor independiente. Comenzamos con las preguntas

relacionadas a la resiliencia (4 preguntas: 16, 17, 18, 19), y obtenemos a través de SPSS el índice correspondiente (Tabla 8).

Tabla 8. Índice de Cronbach resiliencia

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.252	4

El alpha de Cronbach nos da como resultado un valor de 0.252 indicando una consistencia interna “No satisfactorio” de las preguntas relacionadas al ítem de resiliencia.

Para el caso de liderazgo se relacionan (7 preguntas: 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29) el alpha de Cronbach nos da como resultado un valor de $0.679 \approx 0.7$ indicando una consistencia interna “dudosa-moderada” de las preguntas relacionadas al ítem de resiliencia (Tabla 9).

Tabla 9. Índice de Liderazgo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.679	7

Con respecto al factor de innovación en primera instancia realizamos un análisis de correlación entre las preguntas 31 y 32, a saber, “¿Cuál de los siguientes procesos de innovación ha implementado en su empresa?” y “De acuerdo con la pregunta anterior ¿Cuál fue la innovación que realizó en su empresa?” respectivamente. Encontramos que el valor de V-Cramer es de 0.97 indicando una alta correlación entre las variables. Para las demás variables, no se puede calcular el coeficiente de consistencia interna debido a que existen preguntas abiertas y adicionalmente preguntas de múltiple respuesta, no generando así una escala adecuada para poder determinar una medición factible de la innovación a nivel estadístico (Tabla 10).

Tabla 10. V-Cramer de Innovación

Symmetric Measures			
		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Cramer's V	.970	.032
N of Valid Cases		34	

Con respecto al factor de competitividad podemos observar que no existen correlaciones significativas entre las variables ordinales, ya que, el valor más alto de correlación se encuentra entre la pregunta 38 y 36, sin embargo, esta correlación es baja. Al intentar calcular el índice de consistencia interna el valor por medio de Cronbach o por medio de Kuder-Richardson 20 el valor es negativo. (Tabla 11).

Tabla 11. Correlaciones Competitividad

Matriz de Correlaciones preguntas relacionadas a competitividad				
	36. ¿Los procesos de la empresa son ágiles y flexibles?	37. ¿Con qué frecuencia la empresa crea alianzas con otras empresas para generar ventajas económicas, humanas y comerciales?	38. ¿La empresa supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes?	39. Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento o continuo
36. ¿Los procesos de la empresa son ágiles y flexibles?	1.000	.134	.479	-.453
37. ¿Con qué frecuencia la empresa crea alianzas con otras empresas para generar ventajas económicas, humanas y comerciales?	.134	1.000	-.060	-.195
38. ¿La empresa supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes?	.479	-.060	1.000	-.035
39. Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo	-.453	-.195	-.035	1.000

Por último, analizamos las variables asociadas al factor de sostenibilidad, en este caso 3 preguntas que poseen la misma escala poseen un índice de consistencia interna de 0.624 indicando una consistencia interna “moderada”. Para las demás respuestas no se puede calcular dicho índice debido a las restricciones que tienen las pruebas para su realización (Tabla 12).

Tabla 12. Índice de Cronbach Sostenibilidad

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.623	.624	3

En conclusión, tomando las preguntas que contienen las mismas escalas para cada uno de los factores se presentan índices de cronbach moderados, lo cual nos permite realizar una escala para el factor de sostenibilidad, liderazgo, innovación (a través de la correlación y la significancia del test Chi cuadrado) para relacionarlo con el factor de interés “Resiliencia”.

6.8. Correlaciones entre preguntas de los factores

El primer análisis de correlación se realiza entre las preguntas relacionadas a la resiliencia y las preguntas relacionadas al liderazgo (Tabla 13). No se observan correlaciones significativas, es decir con valores mayores a 0.5 indicando que las preguntas relacionadas a el liderazgo y las preguntas relacionadas a resiliencia poseen valores que indican una correlación baja o nula (valores entre -0.297 y 0.424).

Tabla 13. Correlaciones Resiliencia vs Liderazgo

Correlation Resiliencia vs Liderazgo				
	18. ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?	19. ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa ?	16. Ante la llegada de una crisis, los bajos resultados y la caída del negocio, la empresa opta por:	17. Caso Hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa:
22. ¿La empresa frente a las necesidades de cambio toma decisiones de forma ágil?	-.099	.173	.065	-.297
23. ¿Los problemas que enfrenta la empresa son de conocimiento general para los trabajadores?	.072	-.096	-.350	-.044
24. ¿Los líderes se preocupan por el bienestar de sus empleados?	.266	.312	-.250	.424
25. Los líderes se centran en los resultados y no en el proceso.	.121	-.150	-.285	.111
26. ¿La gerencia actúa estratégicamente ante la llegada de una situación inesperada?	.143	.054	.000	-.009
27. ¿Los líderes comunican a los colaboradores los valores, objetivos y metas de la empresa?	.278	-.089	-.237	.020
28. ¿Las iniciativas de mejoras propuestas por el personal son reconocidas por los líderes de la empresa?	.192	.056	-.109	.180
29. Con respecto a la pregunta anterior, en caso de que la respuesta sea positiva ¿Las propuestas reconocidas por los líderes de la empresa son adoptadas?	.265	.232	-.158	.252

El primer análisis de correlación se realiza entre las preguntas relacionadas a la resiliencia y las preguntas relacionadas a la innovación (Tabla 14). No se observan correlaciones significativas, es decir con valores mayores a 0.5 indicando que las preguntas relacionadas a la innovación y las preguntas relacionadas a resiliencia poseen valores que indican una correlación baja o nula (valores entre -0.26 y 0.272).

Tabla 14. Correlaciones Resiliencia vs Innovación

Correlaciones Resiliencia vs Innovación				
	16. Ante la llegada de una crisis, los bajos resultados y la caída del negocio, la empresa opta por:	17. Caso Hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa:	18. ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?	19. ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa ?
31. ¿Cuál de los siguientes procesos de innovación ha implementado en su empresa?	.232	-.260	-.090	-.042
32. De acuerdo con la pregunta anterior ¿Cuál fue la innovación que realizó en su empresa?	-.059	-.164	.058	.095
33. ¿La empresa invierte suficientes recursos en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación)?	-.102	-.074	-.166	.272

El primer análisis de correlación se realiza entre las preguntas relacionadas a la resiliencia y las preguntas relacionadas a la competitividad (Tabla 15). No se observan correlaciones significativas, es decir con valores mayores a 0.5 indicando que las preguntas relacionadas a la competitividad y las preguntas relacionadas a resiliencia poseen valores que indican una correlación baja o nula (valores entre -0.297 y 0.256).

El primer análisis de correlación se realiza entre las preguntas relacionadas a la resiliencia y las preguntas relacionadas a la sostenibilidad (Tabla 16). No se observan correlaciones significativas, es decir con valores mayores a 0.5 indicando que las preguntas relacionadas a la competitividad y las preguntas relacionadas a resiliencia poseen valores que indican una correlación baja o nula (valores entre -0.245 y 0.383).

Tabla 15. Correlaciones Resiliencia vs Competitividad

Correlaciones Resiliencia vs Competitividad				
	16. Ante la llegada de una crisis, los bajos resultados y la caída del negocio, la empresa opta por:	17. Caso Hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa:	18. ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?	19. ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa ?
36. ¿Los procesos de la empresa son ágiles y flexibles?	-.297	-.124	.256	-.018
37. ¿Con qué frecuencia la empresa crea alianzas con otras empresas para generar ventajas económicas, humanas y comerciales?	-.069	-.317	-.106	-.163
38. ¿La empresa supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes?	-.224	.185	.088	.295
39. Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo	.163	.064	-.273	.096

Tabla 16. Correlaciones Resiliencia vs Sostenibilidad

Correlaciones Resiliencia vs Sostenibilidad				
	16. Ante la llegada de una crisis, los bajos resultados y la caída del negocio, la empresa opta por:	17. Caso Hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa:	18. ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?	19. ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa ?
42. ¿La empresa es considerada participe activo en el grupo sectorial?	.179	-.245	.327	.059
43. ¿La empresa responde rápidamente a los cambios en el entorno empresarial?	.055	-.022	.080	.223
44. Considera que la trayectoria de crecimiento de la empresa es un factor de sostenibilidad económica	-.155	.234	.383	.051
45. Las mejoras en las condiciones de trabajo aumentan el ámbito de la productividad contribuyendo a la sostenibilidad empresarial	.018	.080	.321	-.051
46. La empresa adopta iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	-.204	-.012	.214	.067

6.9. Correlaciones con la nueva escala de medición

Para realizar este análisis y basados en los índices de consistencia interna convertimos las variables ordinales a variables numéricas (entero) y tomamos las preguntas que se encuentran en escala de Likert para determinar la puntuación total dentro de cada factor. Aquellas variables que no tienen la misma escala no se tendrán en cuenta para no afectar la puntuación del mismo modo que las variables o columnas relacionadas a preguntas con múltiple respuesta o preguntas abiertas.

Del análisis de correlación entre la variable resiliencia (puntaje estimado) y la variable liderazgo (puntaje estimado) se observa una correlación lineal baja a nula 0.264 (Tabla 17).

Tabla 17. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Liderazgo

Correlaciones	
	Resiliencia
Liderazgo	.264
Sig. (2-tailed)	.132
	34

Del análisis de correlación entre la variable resiliencia (puntaje estimado) y la variable innovación (puntaje estimado) se observa una correlación lineal baja a moderada 0.309 (Tabla 18).

Tabla 18. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Innovación

Correlaciones	
	Resiliencia
Innovación	.309
Sig. (2-tailed)	.075
	34

Del análisis de correlación entre la variable resiliencia (puntaje estimado) y la variable innovación (puntaje estimado) se observa una correlación lineal baja a nula 0.231 (Tabla 19).

Tabla 19. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Competitividad

Correlaciones	
	Resiliencia
Competitividad	.231
Sig. (2-tailed)	.189
	34

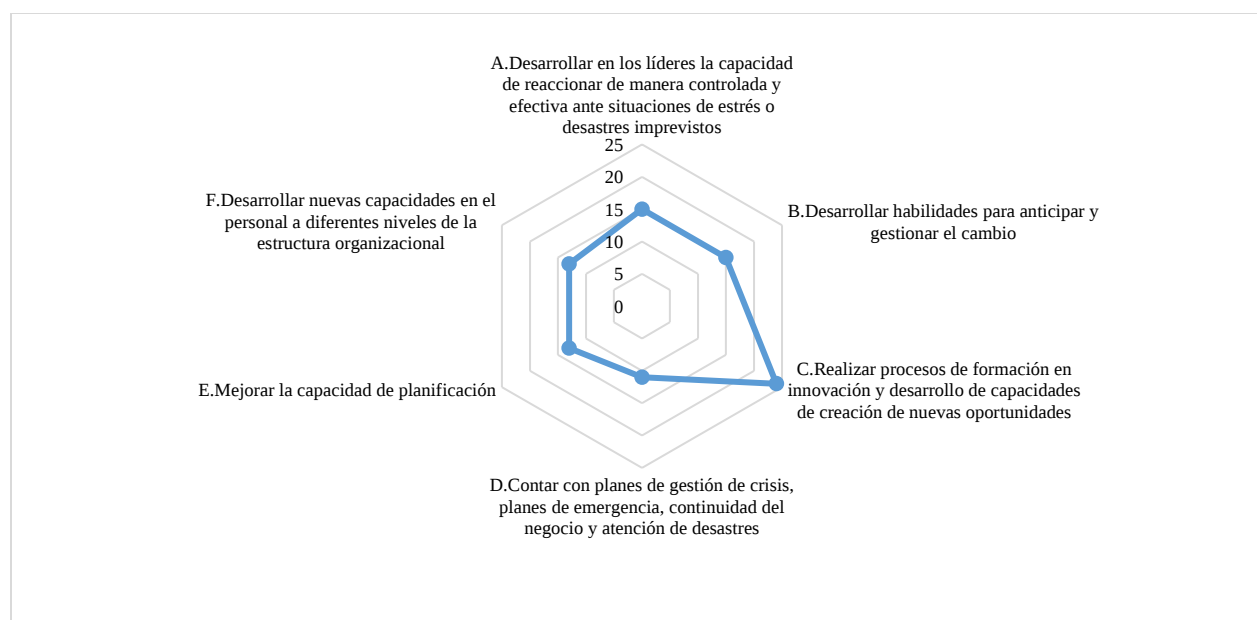
Del análisis de correlación entre la variable resiliencia (puntaje estimado) y la variable sostenibilidad (puntaje estimado) se observa una correlación lineal baja a nula 0.161 (Tabla 20).

Tabla 20. Correlaciones Pearson Resiliencia vs Sostenibilidad

Correlations	
	Resiliencia
Sostenibilidad	.161
Sig. (2-tailed)	.364
	34

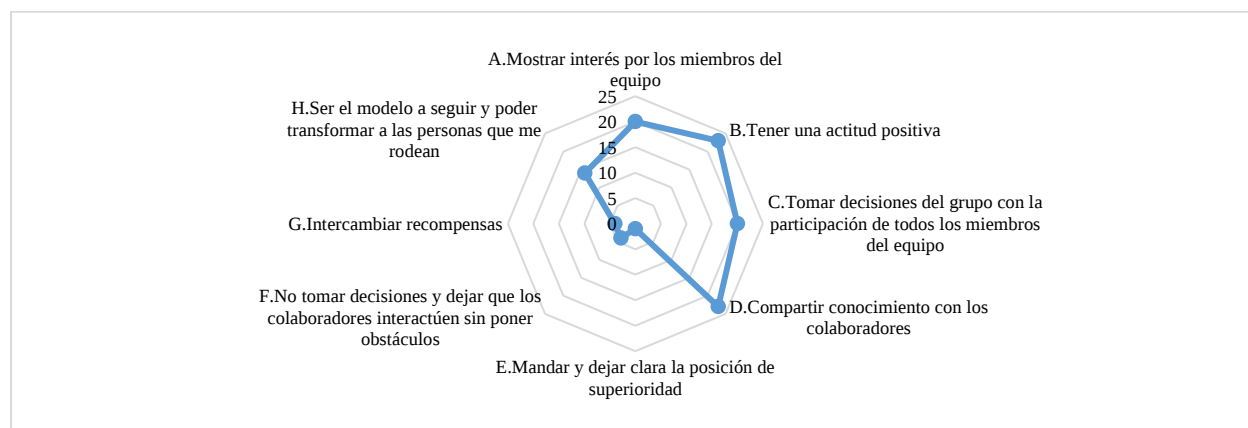
En ese aspecto los empresarios implementarían prácticas para realizar procesos de formación en innovación y desarrollo de capacidades de creación y nuevas oportunidades con una cuota del 70.6%, con un 44.1% realizarán prácticas en igual medida para el desarrollar en los líderes la capacidad de reaccionar de manera controlada y efectiva ante situaciones de estrés o desastres imprevistos así mismo desarrollar habilidades para anticipar y gestionar el cambio, con un 38.2% desarrollar nuevas capacidades en el personal a diferentes niveles de la estructura organizacional y mejorar la capacidad de planificación, finalmente con un 32.4% busca implementar el contar con planes de gestión de crisis, planes de emergencia, continuidad del negocio y atención de desastres (Figura 29).

Figura 29. Prácticas de Resiliencia a implementar según empresarios.



En cuanto al liderazgo, las prácticas que implementarían los empresarios en primer lugar con un 67,6% es compartir conocimiento con los colaboradores y tener una actitud positiva, en segundo lugar con un 58,8% es mostrar interés por los miembros del equipo y tomar decisiones del grupo con la participación de todos los miembros del equipo y en un tercer lugar con un 11,8% es no tomar decisiones y dejar que los colaboradores interactúen sin poner obstáculos e Intercambiar recompensas (Figura 30).

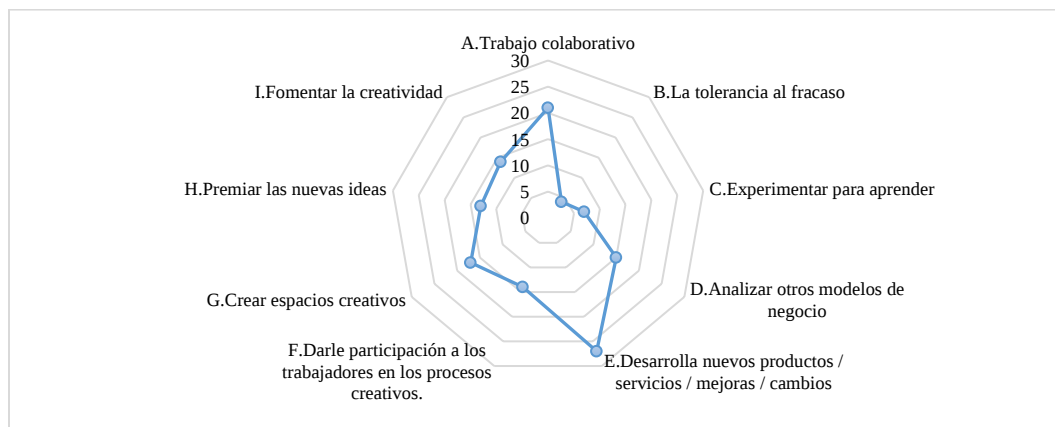
Figura 30. Prácticas de Liderazgo a implementar según empresarios.



Con respecto a la innovación, las prácticas que implementarían los empresarios en primer lugar con un 79,4% es el desarrollo de nuevos productos, en segundo lugar, con un 61,8% es el

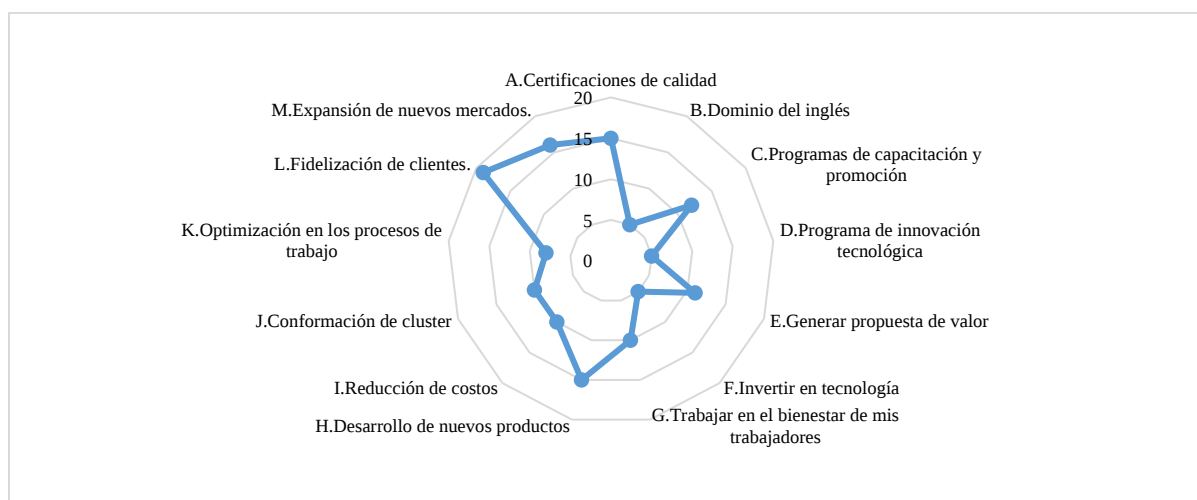
trabajo colaborativo y en un tercer lugar con un 44,1% es el de analizar otros modelos de negocio (Figura 31).

Figura 31. Prácticas de Innovación a implementar según empresarios.



Con relación a la competitividad, las prácticas que implementarían los empresarios en primer lugar con un 55,9% es la fidelización de clientes, seguido por el 47,1% con la expansión de nuevos mercados y en tercer lugar con el 44,1% la certificación de calidad y desarrollo de nuevos productos (Figura 32).

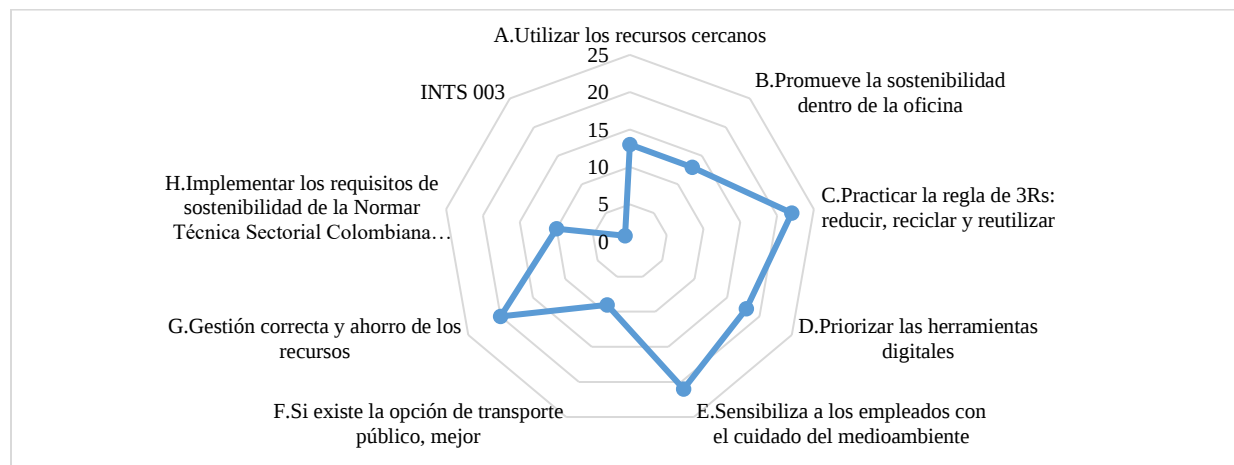
Figura 32. Prácticas de Competitividad implementadas según empresarios.



En cuanto a la sostenibilidad, las prácticas que implementarían los empresarios en primer lugar con un 64.7% es practicar la regla de 3Rs: reducir, reciclar y reutilizar, en segundo lugar,

con un 61.8% es sensibilizar a los empleados con el cuidado del medioambiente y en tercer lugar con un 58.8% la gestión correcta y ahorro de los recursos (Figura 33).

Figura 33. Prácticas de Sostenibilidad a implementar según empresarios.



6.10. Metodología para el Fortalecimiento de la Resiliencia Empresarial

Luego del análisis de los factores y de los resultados obtenidos en la presente investigación, se diseña una metodología piloto, la cual cuenta con 3 fases:

1. Fase de diagnóstico de variables.
2. Fase de intervención (planes de mejoramiento).
3. Fase de seguimiento.

Se elaboró una herramienta metodológica (Excel), la cual está compuesta por 5 hojas de cálculo en las cuales se describen los pasos a seguir para su implementación:

1. Instructivo:

Instrucciones detalladas y claras sobre cómo llevar a cabo el diligenciamiento de la metodología.

Figura 34 Instructivo


**UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS**
VILLAVICENCIO

METODOLOGÍA PARA DIAGNOSTICAR EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL DESDE LAS VARIABLES (LIDERAZGO, INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD).

De acuerdo con lo dispuesto en la presente metodología (piloto) para diagnosticar la resiliencia empresarial, medidas desde las variables liderazgo, innovación, competitividad y sostenibilidad, se pretende dar a conocer el estado actual en el que se encuentran las organizaciones, esto con el fin de brindar planes de mejora que aporten al fortalecimiento de la resiliencia empresarial.

1. INFORMACIÓN GENERAL:
Diligenciar las celdas con la información real que permita identificar la empresa a evaluar.

2. DIAGNOSTICO (Dx) DE VARIABLES:
Diligenciar las celdas que cuenta con cada una de las preguntas, teniendo como opciones de respuesta NO o SI, siendo NO con una calificación de uno (1) y SI con una calificación de cinco (5).

3. RESULTADOS:
Se visualizan los resultados obtenidos del Dx, esto con el fin de adoptar planes de mejora que aporten en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial.

4. PLANES DE MEJORA
Se plantean cuales podrían ser los mejores practicas a implementar para cada variables, dependiendo de los resultados obtenidos con menor puntuación.

2. Información general:

Se consignan los datos relevantes de la empresa que implementara la metodología.

Figura 35 Información general

METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL	
 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS VILLAVICENCIO	
<i>Información General de la Empresa</i>	
Nombre de la empresa:	
Nombre del Representante Legal:	
Celular:	
Correo Electrónico:	
Dirección:	
Departamento y Municipio:	
Número de Identificación Tributaria (NIT):	
Sector económico:	
Actividad principal:	
Años de actividad de la empresa:	
Número de Trabajadores:	
Fecha de diligenciamiento:	

3. Diagnostico (Dx) de variables:

Proceso de evaluación y análisis sistemático de las variables (liderazgo, innovación, competitividad y sostenibilidad), que pueden afectar o influir en el fortalecimiento de la resiliencia empresarial.

Figura 36 Diagnostico (Dx) de variables

DX FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
VILLAVICENCIO

Diagnostico para la ovaluación de variables

Nombre de empresa:

LIDERAZGO

	NO	SI	QUÉ ENCONTRAMOS:
1. En mi organización, el liderazgo demuestra una sólida capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas durante situaciones de crisis.			En este espacio el empresario deberá priorizar los aspectos que al mejorar en su calificación tendrán el mayor impacto en el desempeño de la empresa. El logro de avances en los aspectos podrán ser tenido en cuenta en los Planes de Mejora como resultado de las actividades de corto, mediano o plazo.
2. La comunicación de la alta dirección es clara y efectiva, proporcionando orientación adecuada durante periodos de incertidumbre.			
3. El liderazgo fomenta un ambiente que promueve la adaptabilidad y la innovación frente a desafíos imprevistos.			
4. El liderazgo en nuestra organización demuestra una sólida visión estratégica durante periodos de incertidumbre.			
6. El liderazgo de la empresa inspira confianza en la capacidad de la organización para superar desafíos y adversidades.			

INNOVACIÓN

	NO	SI	QUÉ ENCONTRAMOS:
1. En nuestra organización, se fomenta activamente la generación de nuevas ideas y enfoques creativos para afrontar desafíos.			En este espacio el empresario deberá priorizar los aspectos que al mejorar en su calificación tendrán el mayor impacto en el desempeño de la empresa. El logro de avances en los aspectos podrán ser tenido en cuenta en los Planes de Mejora como resultado de las actividades de corto, mediano o plazo.
2. La empresa tiene procesos establecidos para identificar oportunidades de innovación y convertirlos en soluciones prácticas.			
3. Los empleados son alentados a participar en iniciativas innovadoras que mejoren la resiliencia de la empresa.			
4. La organización valora y promueve la implementación de tecnologías emergentes para mantenerse competitiva.			
6. La cultura organizacional reconoce y recompensa la innovación como un elemento clave para la resiliencia empresarial.			

COMPETITIVIDAD

	NO	SI	QUÉ ENCONTRAMOS:
1. La empresa regularmente evalúa su posición competitiva en el mercado.			En este espacio el empresario deberá priorizar los aspectos que al mejorar en su calificación tendrán el mayor impacto en el desempeño de la empresa. El logro de avances en los aspectos podrán ser tenido en cuenta en los Planes de Mejora como resultado de las actividades de corto, mediano o plazo.
2. La organización ajusta estrategias y operaciones en respuesta a cambios en la competencia, teniendo en cuenta los posibles riesgos portafolios.			
3. La empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio para mantener su ventaja competitiva.			
4. La organización diversifica su cartera de productos/servicios para adaptarse a la evolución del mercado.			
6. La empresa establece metas claras y medibles para mejorar su competitividad a largo plazo.			

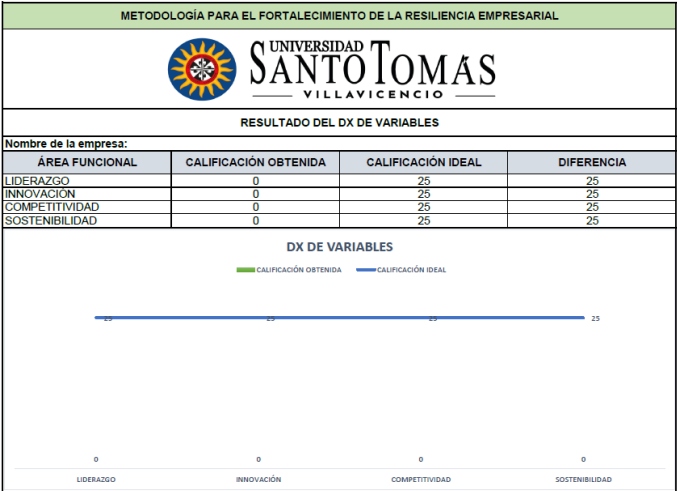
SOSTENIBILIDAD

	NO	SI	QUÉ ENCONTRAMOS:
1. La empresa integra prácticas sostenibles en sus operaciones para fortalecer la resiliencia a largo plazo.			En este espacio el empresario deberá priorizar los aspectos que al mejorar en su calificación tendrán el mayor impacto en el desempeño de la empresa. El logro de avances en los aspectos podrán ser tenido en cuenta en los Planes de Mejora como resultado de las actividades de corto, mediano o plazo.
2. La organización proactivamente aborda riesgos ambientales y sociales en su planificación estratégica.			
3. La sostenibilidad está incorporada en toda la cadena de suministro de la empresa.			
4. La empresa implementa tecnologías sostenibles como parte de su estrategia para mantenerse competitiva.			
6. La organización establece y sigue prácticas éticas y responsables desde el punto de vista ambiental y social.			

4. Resultados

Visualiza el producto de las respuestas condensadas en el Dx, de tal forma que evalúa el rendimiento y/o impacto de la empresa.

Figura 37 Resultados



5. Planes de mejoramiento

Estrategias o acciones diseñadas para abordar la mayor diferencia que se presenta entre la calificación ideal vs la calificación obtenida del resultado de las variables.

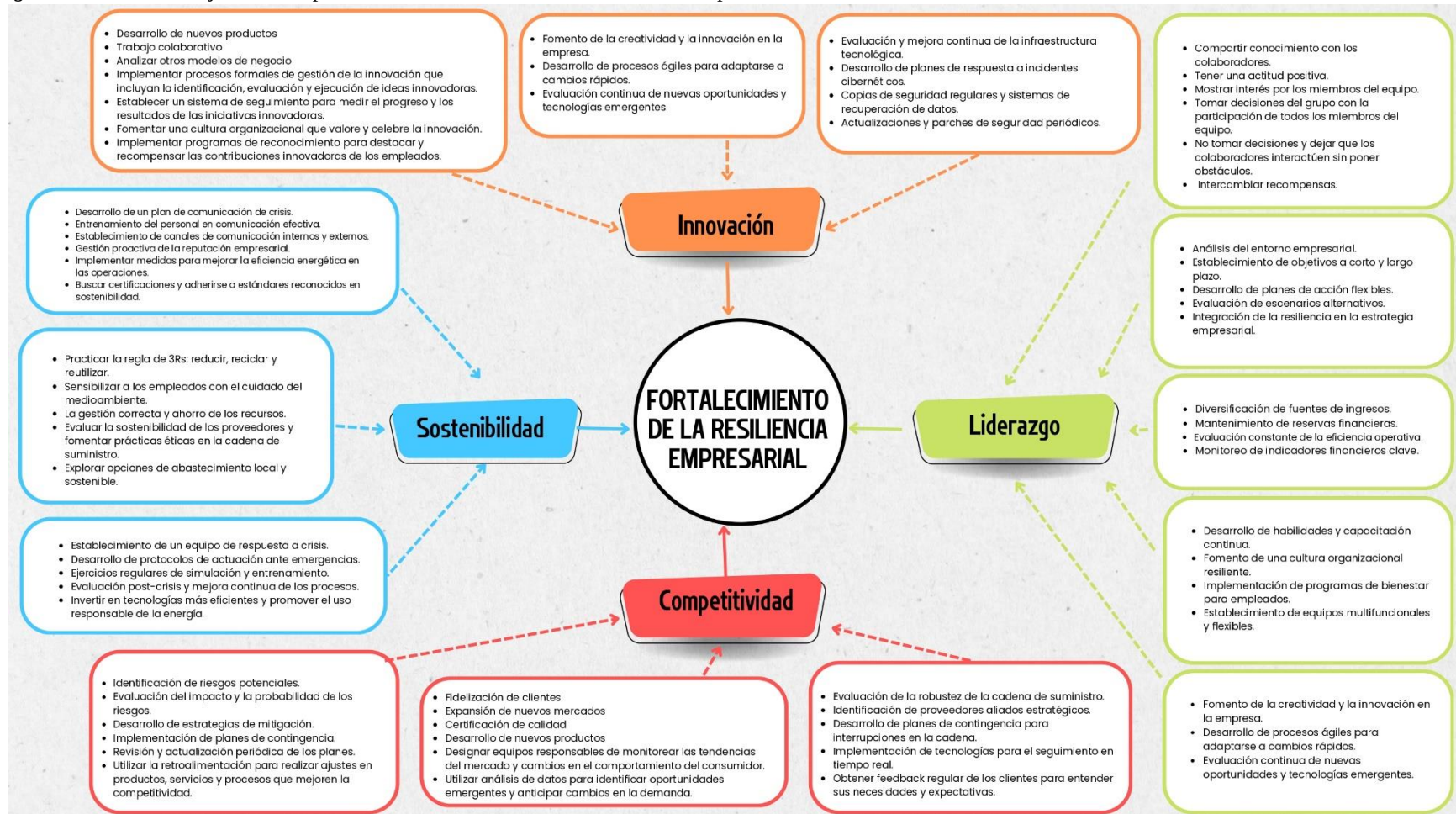
Figura 38 Resultados

DI PORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL	
	
Resiliencia para la sostenibilidad de la actividad	
LIDERAZGO	
PLANES DE MEJORAMIENTO	
1. El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
2. El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
3. El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
4. El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
5. El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	El liderazgo se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
INNOVACIÓN	
PLANES DE MEJORAMIENTO	
1. La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
2. La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
3. La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
4. La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
5. La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La innovación se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.

COMPETITIVIDAD	
PLANES DE MEJORAMIENTO	
1. La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
2. La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
3. La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
4. La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
5. La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La competitividad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
SOSTENIBILIDAD	
PLANES DE MEJORAMIENTO	
1. La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
2. La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
3. La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
4. La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.
5. La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.	La sostenibilidad se basa en la visión y misión de la organización, la cual es clara y comunicada a todos los niveles de la organización.

Se presenta a continuación, los planes de mejoramiento para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial, obtenida de la presente investigación, cuya implementación puede ser aplicada a los diferentes sectores de la economía (ver imagen 6).

Figura 39 Planes de mejoramiento para el Fortalecimiento de la Resiliencia Empresarial



Conclusiones

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar una metodología para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial dirigida al turismo en Villavicencio - Meta, la población objeto de estudio pertenece a las empresas del sector turismo (operadores turísticos y/o agencias de viajes, operadores de transporte, alojamiento, gastronomía, entretenimiento, etc); se contó con un muestreo probabilístico de 72 empresas asociadas al sector, de las cuales se delimita la muestra a 34 empresas con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, de allí se concluyó lo siguiente:

1. Se logró caracterizar las prácticas de la resiliencia empresarial dirigida al sector del turismo con relación a las cuatro (4) variables que fueron objeto de estudio: liderazgo, innovación, competitividad y sostenibilidad siendo esta última analizada desde las dimensiones económica, social y ambiental
2. Se determinaron las mejores prácticas de resiliencia empresarial del sector turismo enfocadas en realizar procesos de formación en innovación y desarrollo de capacidades de creación de nuevas oportunidades, desarrollar en los líderes la capacidad de reaccionar de manera controlada y efectiva ante situaciones de estrés o desastres imprevistos y desarrollar habilidades para anticipar y gestionar el cambio.
3. De acuerdo con el proceso de investigación realizado, se obtuvo como resultado una propuesta metodológica de tipo exploratoria y descriptiva, entendiéndose que el tema y/o problema de investigación sobre la resiliencia empresarial no ha sido abordado a profundidad y con el cual se busca especificar propiedades, características o perfiles de la población objeto de estudio, razón por la cual desde la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio, en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, desde el programa de posgrado Maestría en Administración – MBA, toma la iniciativa de realizar investigación referente al tema antes mencionado, esto con el fin de brindar a los empresarios del municipio de Villavicencio, estrategias metodológicas con las que logren el fortalecimiento de la resiliencia empresarial del sector turismo, así mismo se llevó a cabo análisis de tipo correlacional entre las variables a evaluar, cuyo objetivo es conocer la relación o grado de asociación que pueda existir entre ellas.

Se realizaron análisis de consistencia interna de las preguntas asociadas a cada factor. Los resultados demostraron que las preguntas realizadas para determinar la resiliencia no se encontraban relacionadas entre sí de manera consistente, esto, para determinar una escala de medición de la resiliencia, lo que significa que no son adecuadas para determinar el factor que se deseaba analizar.

Para el caso de liderazgo los valores de consistencia interna mostraron una consistencia interna moderada lo que indica que las preguntas podían responder moderadamente al factor liderazgo pudiendo así, construir una escala de medición general para dicho factor, esto sucedió al igual para el factor de sostenibilidad. Los factores restantes como Innovación y Competitividad no poseían consistencia interna esto es, las preguntas que se realizaron buscando información sobre el factor no tenían consistencia interna para determinar una escala de medición general y de este modo encontrar correlaciones significativas entre la resiliencia y los factores mencionados.

Con respecto a los análisis de correlaciones entre las preguntas de cada factor independiente y el factor de resiliencia dependiente, se demostró que no habían correlaciones moderadas o altas, todas las correlaciones entre las preguntas demostraron bajas o nulas correlaciones, esto es, las preguntas relacionadas al liderazgo, innovación, competitividad y sostenibilidad no tenían correlaciones significativas con el factor resiliencia en términos de las preguntas que conformaban dichos factores, indicando de nuevo la no relación entre las preguntas.

Se realizó una escala general para los factores resiliencia, liderazgo, innovación, competitividad, y sostenibilidad, con el fin de determinar las correlaciones esta vez no entre las preguntas que conformaban el factor sino entre las puntuaciones generales de cada factor, evidenciando de nuevo la baja o nula correlación lineal entre los factores.

Recomendaciones

De los datos obtenidos en la presente investigación para el fortalecimiento de la resiliencia empresarial en el sector turismo, se sugiere la implementación de la metodología diseñada, siendo este un mecanismo que le permite a los empresarios autoevaluarse de acuerdo a las variables mencionadas e identificar en cuál de estas debe profundizar y enfocar sus esfuerzo y recursos, logrando una oportunidad de mejora, convirtiendo sus debilidades en fortalezas e impactando positivamente en la empleabilidad en Villavicencio - Meta.

Se invita a los empresarios del sector turismo a identificar y caracterizar nuevas prácticas de resiliencia empresarial que contribuyan en la consolidación del sector en Villavicencio - Meta, esto con el fin de darle continuidad a la presente investigación.

Adicionalmente se recomienda el robustecimiento de las relaciones entre los empresarios del sector turismo y los entes de control, de tal manera que contribuyan con la permanencia y vigencia en la Cámara de Comercio de Villavicencio, el Registro Único Empresarial (RUES) y el Registro Nacional de Turismo (RNT), dado que la presente investigación tuvo una delimitación por la falta de vigencia de los empresarios ante el RNT, lo que influyó en que no se tuvieran en cuenta en la muestra poblacional, esto con el fin de investigaciones futuras.

Referencias bibliográficas

- Acero, P. D. (2014). *Del dolor a la esperanza*. Editorial San Pablo.
- Ariza Bermúdez, S. L., Cristancho Barrera, J. R., & Ramirez Lizcano, K. A. (2020). Formulación de una metodología para la evaluación de la competitividad del sector turístico. [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. Repositorio. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9932>
- Asamblea Nacional Constituyente. (7 de Julio de 1991). Constitución Política de Colombia [Const]. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Asamblea Nacional departamental del Meta. (30 de mayo de 2020). Ordenanza No.1069 de 2020. *Plan de desarrollo económico y social departamental "Hagamos grande al Meta" 2020-2023*. <https://www.asamblea-meta.gov.co/proyectos-de-ordenanzas/ordenanza-no-1069-de-2020-plan-de-desarrollo-economico>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2020). *Colombia. Balance 2020 y perspectivas 2021*. www.andi.com.co: https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica: Teorías metodológicas y buenas prácticas en América Latina*. Metadata editorial. <https://dokumen.tips/documents/planeacin-prospectiva-estrategica-teoras-metodologas-guillermina-baena.html?page=7>
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la Cepal*(86), 47-62. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/11068-hay-espacio-desarrollo-local-la-globalizacion>
- Campos Ríos, G. (2003). Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa. *Revista Iberoamericana*, 33(2), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie3323003>
- Clegg, S. (2007). Encontrando sentido a la globalización en teoría de la organización. En *Estudios organizacionales y asuntos globales* (págs. 69-133). UAM.
- Concejo Municipal de Villavicencio. (28 de mayo de 2020). Acuerdo No. 410 de 2020. *Plan de desarrollo Villavicencio cambia contigo 2020-2023*. Alcaldía Mayor de Villavicencio. [http://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/PLAN%20DE%](http://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/PLAN%20DE%20)

20DESARROLLO%20VILLAVICENCIO%20CAMBIA%20CONTIGO%202020%20-
%202023%20APROBADO.pdf

Congreso de la República de Colombia. (10 de julio de 2012). Ley 1558 de 2012. *Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 48.487. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1558_2012.html

Congreso de la República de Colombia. (31 de diciembre de 2020). Ley 2068 de 2020. *Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 51.544. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2068_2020.html

De Grip, A., Van Loo, J. B., & Sanders, J. (2004). Employability in action: an industry employability index. *International Labour Review*, 143(3), 211-233. https://www.researchgate.net/publication/254849759_Employability_in_action_an_industry_employability_index

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). Censo Nacional de población y vivienda 2018 ¿Cuántos somos? <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Colombia - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2020*. Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE). <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/780/pdf-documentation>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (23 de mayo de 2023). *PIB por departamentos.* [dane.gov.co:](https://www.dane.gov.co) [www.dane.gov.co.](https://www.dane.gov.co) <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/departamental/bol-PIBDep-2022pr.pdf>

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.

Garmezy, N. (2013). Resilience in children's adaptation to negative life events and stressed environments. *Pediatric Annals*, 20(9), 459-466. <https://doi.org/https://doi.org/10.3928/0090-4481-19910901-05>

González Bottía, H. (2004). El turismo como alternativa de desarrollo para Villavicencio y el departamento del Meta. Centro Regional de Estudios Económicos Villavicencio. https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_septiembre.pdf
f

- González, O. J., Delgado, M., & Jordán, O. (2011). *Resiliencia y Ventajas Competitivas en las Empresas del Sector Petrolero*. docplayer.es: <https://docplayer.es/20796183-Resiliencia-y-ventajas-competitivas-en-las-empresas-del-sector-petrolero.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGrawhill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. CRC Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9781315605685>
- iNNpalsa Colombia. (2018). *Iniciativas clúster en Colombia*. Alma Digital. https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf
- Instituto de Turismo de Villavicencio. (22 de marzo de 2021). *Caracterización y satisfacción de vivistantes y/i turistas*. turismovillavicencio.gov.co: https://www.turismovillavicencio.gov.co/site/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=910&Itemid=719
- Instituto de Turismo de Villavicencio. (2021a). *Sitios de interés*. turismovillavicencio.gov.co: <https://turismovillavicencio.gov.co/web/sitios/>
- Instituto de Turismo de Villavicencio. (2021b). *Nuestra ciudad. Acomodación*. turismovillavicencio.gov.co: <https://turismovillavicencio.gov.co/web/nuestra-ciudad/#acomodacion>
- Kohler, J. (2004). The Bologna Process and employability: The impact of employability on curricular development. *Conferencia presentada en el Bologna Seminar of Employability in the context of the Bologna*. http://www.aic.iv/bologna/Bologna/Bol_semin/Bled/041022_Kohler-sp.pdf
- Kotliarenko, M., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en Resiliencia. Organización Panamericana de la Salud. <https://www.ugr.es/~javera/pdf/2-3-resiliencia%20libro.pdf>
- López, A. (28 de octubre de 2009). El lado positivo de la crisis. *CNN Expansión*. www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-lado-positivo-de-la-crisis

- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child development*, 71(3), 573-575. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111%2F1467-8624.00164>
- Martin, B. (1995). Foresight in Science and Technology”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7(2), 139-178. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09537329508524202>
- McManus, S., Seville, E., Brunsdon, D., & Vargo, J. (2007). Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. *Resilient organisations research report*, 1-79. <https://ir.canterbury.ac.nz/bitstreams/e2469bee-f5fd-4bbb-86dd-98eac72da469/download>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de mayo de 2022). *Normas técnicas sectoriales*. [mincit.gov.co: https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales](https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Perfiles Económicos Departamentales. Departamento de Meta*. Oficina de Estudios Económicos. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/af420c90-5b4d-4426-860c-b42be187c47a/Meta.aspx>
- Monroy Cortés, B. G., & Palacios Cruz, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? *Salud Mental*, 34(3), 237-246. <https://www.redalyc.org/pdf/582/58220785008.pdf>
- Nemeth, C., Hoolnagel, E., & Dekker, S. (2009). *Resilience Engineering Perspectives. Preparation and Restoration* (Vol. 2). Routledge.
- Nivia, D. (1997). *Documento interno. Ecoturismo en Colombia*. . Instituto Alexander von Humboldt.
- Observatorio Turístico de Villavicencio (OBTUVI). (2022). *Informe de Caracterización Cuarto Trimestre de Octubre a Diciembre 2022*. Instituto de Turismo de Villavicencio. <https://obtuvi.turismovillavicencio.gov.co/wp-content/uploads/2023/05/INFORME-DE-CARACTERIZACION-DE-VISITANTES-A-VILLAVICENCIO-CUARTO-TRIMESTRE-DE-2022.pdf>
- Ortiz Fajardo, H. A., & Erazo Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/html/>

- Pariès, Jean, & Wreathall, J. (2011). *Resilience Engineering in Practice*. CRC Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9781317065265>
- Porter, M. E. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Quesada Castro, R. (2010). *Elementos de turismo. Teoría, clasificación y actividad*. (2a ed.). Editorial UNED.
- Rentería Pérez, E., & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales del trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/319>
- Sanchis Gisbert, R. (2017). Propuesta de una Herramienta y Metodología para el Análisis y Mejora de la Resiliencia Empresarial. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Valencia]. Repositorio. <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/80225/Sanchis%20-%20Propuesta%20de%20una%20Herramienta%20y%20Metodolog%C3%ADa%20para%20el%20An%C3%A1lisis%20y%20Mejora%20de%20la%20Resiliencia%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sancho, A., Buhalis, D., Gallego, J., Mata, J., Navarro, S., Osorio, e., . . . Ruiz, P. (2019). Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo (OMT). <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Serna Silva, G., Zenozain Cordero, C., & Schmidt Urdanivia, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v20i39.14139>
- Stoltz, P. G. (2004). Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*(31), 16-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ltl.58>
- Suárez Lantarón, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84.
https://www.researchgate.net/publication/303686234_Empleabilidad_analisis_del_concepto
- Such Devesa, M. J., Zapata Aguirre, S., Risso, W. A., Brida, J. G., & Pereyra, J. S. (2009). Turismo y crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(1), 21-35. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180714242002.pdf>

- Tarter, R., & Vanyukov, M. (2002). Re-Visiting the Validity of the Construct of Resilience. En *Resilience and Development* (págs. 85-100). Plenum Press. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/0-306-47167-1_4
- Turism Management School (OSTELEA). (2021). *Tendencias en turismo para el 2022*. ostelea.com: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/tendencias-en-turismo>
- Vaca, H., & Contreras, F. (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible. [Ponencia]. *III Congreso de Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2611>
- Vinasco Guzmán, M. C. (2017). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 8(1), 95-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.22490/21456453.1841>
- Vukasovic, M. (2004). Informe final sobre el Bologna Seminar of Employability in the context of the Bologna Process. *Celebrado en octubre de 2004 en Bled, Slovenia*. http://www3.srk.sk/autoupload/041022-23_General_report.pdf
- Weinberg, P. (2004). Formación profesional, empleo y empleabilidad. *Foro Mundial de Educación celebrado en Porto Alegre en 2004*. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/weinberg/index.htm>
- Westrum, R., Hollnagel, D., Woods, D., & Levenson, N. (2006). A typology of Resilience Situations. En E. Hollnagel, D. Woods, & N. Leveson, *Resilience engineering: concepts and precepts*. CRC Press.
- World Tourism Organization (UNWTO). (7 de mayo de 2020). International Tourist Numbers Could Fall 60-80% in 2020. Organización de las Naciones Unidas (ONU). [unwto.org: https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020](https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020)
- World Tourism Organization (UNWTO). (25 de febrero de 2021). *Vacancy Notice*. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2021.VN_SA_COMM_EN_.pdf

Anexos

Anexo 1 Instrumento



FORTALECIMIENTO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURISMO

Con la realización de la presente encuesta y posterior envío a través de la plataforma, manifiesto de manera libre, previa y debidamente informada que autorizo a la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS y la CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, para efectuar tratamiento sobre los datos personales aquí recolectados, con la finalidad de evaluar aspectos individuales y organizacionales de la resiliencia empresarial en el sector turismo de la ciudad de Villavicencio – Meta. Declaro que he sido informado de los derechos de consulta, reclamo y rectificación que tengo como titular de mis datos personales conforme a los lineamientos de la política de tratamiento de información personal de la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, dispuesta para su consulta en el sitio web: www.ustavillavicencio.edu.co, y de conformidad con ésta, mis datos personales podrán ser suprimidos cuando no exista deber legal o contractual de conservarlos.

DATOS GENERALES

Nombre: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1. Género

☐ Femenino

☐ Masculino

2. Edad

☐ 18 años a 24 años

☐ 25 años a 34 años

☐ 35 años a 44 años

☐ 45 años a 54 años

☐ Más de 54 años

3. Estado civil

☐ Soltero (a)

☐ Unión libre (a)

☐ Casado (a)

☐ Viudo (a)

☐ Separado (a)

4. Nivel de formación:

☐ Primaria

☐ Secundaria

☐ Técnico

☐ Tecnólogo

☐ Pregrado

☐ Especialización

☐ Maestría

☐ Doctorado

5. Actividad económica

☐ Restaurante

☐ Bar

☐ Hotel

☐ Centro recreacionales

☐ Transporte de pasajeros

☐ Otro

☐Cuál _____



CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región

6. Tipo de organización

- ☐ Persona natural
☐ Persona jurídica

7. Número de trabajadores que tiene la empresa

- ☐ ≤ a 10 trabajadores
☐ Entre 11 y 50 trabajadores
☐ Entre 51 y 200 trabajadores
☐ ≥ 250 trabajadores

8. Rol que desempeña dentro de la empresa

- ☐ Gerente
☐ Coordinador
☐ Supervisor
☐ Otro
Cuál _____

9. ¿Con cuál de las siguientes palabras asocia la resiliencia?

- ☐ Resistir
☐ Adaptarse
☐ Flexibilidad
☐ Aguantar
☐ Cambio
☐ Innovar
☐ Ninguna de las anteriores

10. ¿Cuál de las siguientes habilidades están consignadas en la misión, visión, principios y objetivos de la empresa?

- ☐ Optimismo
☐ Adaptación
☐ Flexibilidad
☐ Prospectar
☐ Autoconsciencia
☐ Autorregulación
☐ Determinación
☐ Enfocarse en Fortalezas

11. De la pregunta anterior

¿Cuáles de las siguientes habilidades tiene en cuenta para la selección de personal?.

- ☐ Optimismo
☐ Adaptación
☐ Flexibilidad
☐ Prospectar
☐ Autoconsciencia
☐ Autorregulación
☐ Determinación
☐ Enfocarse en Fortalezas

12. ¿Cuáles fueron las reacciones más frecuentes que notó en el personal y colaboradores con la llegada de la crisis?

- ☐ Sufrieron de estrés, angustia y bloqueo
☐ Buscaron formas diferentes de conseguir ingresos
☐ Hablaron con los clientes e intentaron llegar a nuevos acuerdos
☐ Tomaron decisiones basadas en el miedo
☐ Desesperación y constantes peleas
☐ Otro
Cuál _____

13. Ante la llegada de una crisis, los bajos resultados y la caída del negocio, la empresa opta por:

- ☐ Despedir al personal
☐ Motivar y darles apoyo emocional al personal y colaboradores
☐ Presionar a los colaboradores para que cumplieran los resultados a como diera lugar
☐ Capacitar en Resiliencia al personal y colaboradores
☐ Cambiar la forma del negocio
☐ No hacer nada
☐ Cerrar la empresa

14. Caso Hipotético: Si la crisis se extendiera por 10 años más y la empresa continuará ejecutando su negocio como lo viene haciendo hasta el momento, la empresa:

- ☐ Cerraría
☐ Aguantaría cinco años y cerraría
☐ Continuaría existiendo
☐ No lo sé, la pregunta me estresa



15. ¿Con qué frecuencia se generan episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

16. ¿Qué tan fácil fue solucionar los episodios de estrés en los colaboradores de la empresa?

- ☐ Muy fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Regular
- ☐ Difícil
- ☐ Muy difícil

17. ¿Cuál sería la solución que emplearía la empresa para solucionar las situaciones difíciles que se presentan durante la crisis?

- ☐ Consultoría
- ☐ Asesoría
- ☐ Capacitación
- ☐ Otro
- ☐Cuál _____

18. ¿Cuáles de las siguientes prácticas de resiliencia usted implementaría en su empresa? (múltiple opción de respuesta)

- ☐ Desarrollar en los líderes la capacidad de reaccionar de manera controlada y efectiva ante situaciones de estrés o desastres imprevistos.
- ☐ Desarrollar habilidades para anticipar y gestionar el cambio.
- ☐ Realizar procesos de formación en innovación y desarrollo de capacidades de creación de nuevas oportunidades.
- ☐ Contar con planes de gestión de crisis, planes de emergencia, continuidad del negocio y atención de desastres.
- ☐ Mejorar la capacidad de planificación.
- ☐ Desarrollar nuevas capacidades en el personal a diferentes niveles de la estructura organizacional.

19. ¿La empresa frente a las necesidades de cambio toma decisiones de forma ágil?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

20. ¿Los problemas que enfrenta la empresa son de conocimiento general para los trabajadores?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

21. ¿Los líderes se preocupan por el bienestar de sus empleados?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

22. Los líderes se centran en los resultados y no en el proceso.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

23. ¿La gerencia actúa estratégicamente ante la llegada de una situación inesperada?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca



24. ¿Los líderes comunican a los colaboradores los valores, objetivos y metas de la empresa?

- ☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ Ocasionalmente
☐ Casi nunca
☐ Nunca

25. ¿Las iniciativas de mejoras propuestas por el personal son reconocidas por los líderes de la empresa?

- ☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ Ocasionalmente
☐ Casi nunca
☐ Nunca

26. Con respecto a la pregunta anterior, en caso de que la respuesta sea positiva ¿Las propuestas reconocidas por los líderes de la empresa son adoptadas?

- ☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ Ocasionalmente
☐ Casi nunca
☐ Nunca

27. ¿Cuáles de las siguientes prácticas de Liderazgo usted implementaría en su empresa? (múltiple opción de respuesta)

- ☐ Mostrar interés por los miembros del equipo.
☐ Tener una actitud positiva
☐ Tomar decisiones del grupo con la participación de todos los miembros del equipo.
☐ Compartir conocimiento con los colaboradores.
☐ Mandar y dejar clara la posición de superioridad.
☐ No tomar decisiones y dejar que los colaboradores interactúen sin poner obstáculos.
☐ Intercambiar recompensas.
☐ Ser el modelo a seguir y poder transformar a las personas que me rodean.



28. ¿Cuál de los siguientes procesos de innovación ha implementado en su empresa?

- ☐ Innovación de proceso
☐ Innovación de producto

- ☐ Innovación de modelo de negocio
☐ Ninguna de las anteriores
☐ Otro
☐Cuál _____

29. De acuerdo con la pregunta anterior ¿Cuál fue la innovación que realizó en su empresa?

30. ¿La empresa invierte suficientes recursos en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación)?

- ☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ Ocasionalmente
☐ Casi nunca
☐ Nunca

31. De las siguientes barreras ¿Cuáles no le han permitido innovar en su empresa?.

- ☐ Acceso al crédito
☐ Ausencia de una cultura empresarial
☐ Mala gestión financiera
☐ Resistencia al cambio
☐ Falta de inversión en tecnología
☐ Miedo cotidiano
☐ Desvinculación con el propósito
☐ Mentes estancadas



32. ¿Cuáles de las siguientes prácticas de innovación usted implementaría en su empresa?

- ☐ Trabajo colaborativo
- ☐ La tolerancia al fracaso
- ☐ Experimentar para aprender
- ☐ Analizar otros modelos de negocio
- ☐ Desarrolla nuevos productos / servicios / mejoras / cambios
- ☐ Darles participación a los trabajadores en los procesos creativos.
- ☐ Crear espacios creativos
- ☐ Premiar las nuevas ideas
- ☐ Fomentar la creatividad

33. ¿Los procesos de la empresa son ágiles y flexibles?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

34. ¿Con qué frecuencia la empresa crea alianzas con otras empresas para generar ventajas económicas, humanas y comerciales?

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

35. ¿La empresa supervisa de manera proactiva lo que está sucediendo dentro y fuera de la industria para obtener alertas tempranas a problemas emergentes?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca



36. Con qué frecuencia la empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

37. Con cuáles de las siguientes prácticas cuenta la organización para ser competitiva

- ☐ Certificaciones de calidad
- ☐ Dominio del inglés
- ☐ Programas de capacitación y promoción
- ☐ Programa de innovación tecnológica
- ☐ Otro
- ☐Cuál _____

¿Cuáles de los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible la empresa contribuye?

- ☐ El fin de la pobreza
- ☐ Hambre cero
- ☐ Salud y bienestar
- ☐ Educación de calidad
- ☐ Igualdad de género
- ☐ Agua limpia y saneamiento
- ☐ Energía asequible y no contaminante
- ☐ Trabajo decente y crecimiento económico
- ☐ Industria, innovación e infraestructura
- ☐ Reducción de las desigualdades
- ☐ Ciudades y comunidades sostenibles
- ☐ Producción y consumo responsables
- ☐ Acción por el clima
- ☐ Vida submarina
- ☐ Vida de ecosistemas terrestres
- ☐ Paz, justicia e instituciones sólidas
- ☐ Alianzas para lograr los objetivos

38. ¿La empresa es considerada participe activo en el grupo sectorial?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre



CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región

47. ¿Cuáles podrían ser los riesgos más altos que generan crisis en su empresa?

- ☐ Crisis financiera
- ☐ Accidente grave o incendio
- ☐ Pandemia
- ☐ Pérdida de servicios públicos
- ☐ Daño a la reputación
- ☐ Fraude
- ☐ Cambios regulatorios
- ☐ Pérdida de un proveedor clave
- ☐ Pérdida de un cliente clave
- ☐ Problemas personales
- ☐ Violación de seguridad de la información
- ☐ Cambio tecnológico
- ☐ Contaminación
- ☐ Litigio
- ☐ Cambio climático
- ☐ Terrorismo
- ☐ Inundación
- ☐ Incendio
- ☐ Sequía
- ☐ Derrumbes
- ☐ Otros
- ☐Cuál _____

48. ¿Cuál de las siguientes prácticas de sostenibilidad usted implementaría en su empresa?

- ☐ Utilizar los recursos cercanos
 - ☐ Promueve la sostenibilidad dentro de la oficina
 - ☐ Practicar la regla de 3Rs: reducir, reciclar y reutilizar
 - ☐ Priorizar las herramientas digitales
 - ☐ Sensibiliza a los empleados con el cuidado del medioambiente
 - ☐ Si existe la opción de transporte público, mejor
 - ☐ Gestión correcta y ahorro de los recursos
 - ☐ Implementar los requisitos de sostenibilidad de la Normar Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS
- 001-1



CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Construyendo Región

- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

39. ¿La empresa responde rápidamente a los cambios en el entorno empresarial?

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

40. Considera que la trayectoria de crecimiento de la empresa es un factor de sostenibilidad económica.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

41. Las mejoras en las condiciones de trabajo aumentan el ámbito de la productividad contribuyendo a la sostenibilidad empresarial.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

42. La empresa adopta iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indeciso
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

43. La empresa actualmente cuenta con personal que cumple las siguientes funciones

- ☐ Administración de riesgos
- ☐ Administración de crisis
- ☐ Administración de emergencias
- ☐ Continuidad de negocios
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otro
- Cuál _____

44. La empresa actualmente cuenta con los siguientes planes

- ☐ Plan de continuidad de negocios
- ☐ Plan de emergencias
- ☐ Plan de crisis
- ☐ Ninguna de las anteriores
- ☐ Otro
- Cuál _____

45. La empresa ha experimentado crisis en los últimos 5 años

- ☐ Si
- ☐ No

46. ¿Cómo manejaron la crisis más reciente en su empresa?

- ☐ Manejamos la crisis como parte normal de las operaciones
- ☐ Fue un reto para nosotros pero no fue tan disruptivo
- ☐ Definitivamente representó un reto para nosotros y fue moderadamente disruptivo
- ☐ Definitivamente representó un reto para nosotros y fue muy disruptivo
- ☐ La crisis podría habernos cerrado permanentemente