

Análisis de Capacidades Empresariales Dinámicas para la Construcción de un Modelo de Administración Estratégica de Turismo Regenerativo para Fortalecer la Competitividad de Pequeños Negocios en Facatativá

“Analysis of Dynamic Business Capabilities for the Construction of a Regenerative Tourism Strategic Management Model to Strengthen the Competitiveness of Small Businesses in Facatativá”

Gustavo Adolfo Manrique Ruiz¹

¹ Doctor en Administración Estratégica Empresarial, Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Educación Superior a Distancia, Administrador de Empresas - UNAD <http://orcid.org/0000-0001-6422-8512>
gustavo.manrique@unad.edu.co

Resumen

El desarrollo productivo del municipio de Facatativá involucra el turismo como eje articulador para el crecimiento y sostenibilidad de pequeños negocios. Si bien, desde los planes de desarrollo se han formulado acciones en este propósito, no se han logrado consolidar debido a factores como limitado reconocimiento de la marca municipal, su escasa innovación, enfoque en supervivencia y limitado valor diferencial, lo cual ha incidido en la baja competitividad municipal.

Lo anterior, demanda el involucramiento de la cuádruple alianza entre el Estado (Alcaldía Municipal), el sector educativo (UNAD), el sector empresarial y la comunidad, con el fin de desarrollar estrategias en las que se logre un involucramiento permanente y comprometido, para lo cual, el presente documento propone elementos esenciales para construir un modelo de administración estratégica que potencie el turismo regenerativo como alternativa de fortalecimiento de la competitividad de sus pequeños negocios.

Así mismo, se sintetizarán aspectos claves del diagnóstico aplicado a pequeños negocios en relación con sus estrategias productivas y de desarrollo, junto con la síntesis de su caracterización en relación con el sector económico, tamaño de negocios y enfoque competitivo, con el fin de determinar un estado inicial que será relevante para la formulación del modelo estratégico.

Considerando los anteriores insumos, se realizará un análisis de la situación actual desde la perspectiva de la teoría de Capacidades Dinámicas de David Teece, toda vez que resulta valioso en la medida que reconoce tanto las necesidades del entorno involucrando con ello los ODS y tendencias globales para ser aplicados en el sensing al detectar las problemáticas y necesidades, el seizing desde el aprovechamiento de los recursos y reconfiguring en la reconfiguración de acciones y procesos con el fin de generar ventajas competitivas a los pequeños negocios y por lo tanto, incidiendo en su competitividad.

Palabras Clave

Competitividad; Estrategia de Desarrollo; Pequeño Negocio; Sostenibilidad; Turismo Regenerativo; Ventaja Competitiva.

Abstract

The productive development of the municipality of Facatativá involves tourism as a pivotal axis for the growth and sustainability of small businesses. Although various actions have been formulated within local development plans toward this goal, they have failed to consolidate due to factors such as limited municipal brand recognition, scarce innovation, a survival-oriented business focus, and restricted differential value, all of which have impacted the municipality's competitiveness.

The aforementioned situation demands the involvement of a Quadruple Helix alliance between the State (Municipal Mayor's Office), the educational sector (UNAD), the business sector, and the community. The objective is to develop strategies that achieve permanent and committed engagement. To this end, this document proposes essential elements to build a Strategic Management Model that leverages Regenerative Tourism as an alternative to strengthen the competitiveness of local small businesses.

Furthermore, key aspects of a diagnosis applied to small businesses will be synthesized regarding their productive and development strategies. This will include a summary of their characterization concerning economic sector, business size, and competitive approach, in order to determine an initial state relevant to the formulation of the strategic model.

Considering these inputs, an analysis of the current situation will be conducted through the lens of David Teece's Dynamic Capabilities Theory. This framework is particularly valuable as it recognizes environmental needs by incorporating SDGs and global trends into the Sensing phase (detecting problems and needs), the Seizing phase (leveraging resources), and the Reconfiguring phase (realigning actions and processes). The ultimate goal is to generate competitive advantages for small businesses, thereby enhancing their overall competitiveness.

Keywords

Competitiveness; Development Strategy; Small Business; Sustainability; Regenerative Tourism; Competitive Advantage.

Introducción

En el propósito de fortalecer la competitividad del ecosistema productivo organizacional de un municipio, surge como alternativa el turismo regenerativo integrado por subsectores entre los que se destacan el ambiental, agropecuario, religioso, arquitectónico, arqueológico y gastronómico (Jęczmyk, A., 2024), impactando en dicha población al favorecer sus condiciones económicas, dinamizando su interacción con proveedores, clientes y aliados estratégicos en propósitos conjuntos, logrando reconocimiento de marca y por ende, la identidad municipal, siempre y cuando exista una correcta planeación estratégica conjunta, sinergia y capacidad de establecer alianzas estratégicas.

Considerando la oportunidad que tiene este modo de turismo para impulsar el potencial de los municipios en relación con sus ventajas comparativas y competitivas, los gobiernos locales (tomando como caso de estudio a Facatativá), a través de sus planes de desarrollo han formulado metas orientadas a alcanzar resultados coherentes con la visión política y los compromisos con la comunidad.

Sin embargo, se observa con frecuencia que sus resultados han sido parciales y limitados en temporalidad, porque se enfocan en visibilizar algunos negocios de forma aislada en eventos específicos y otorgar recursos a otros para cumplir con la ejecución de un presupuesto, sin mantener más allá de su vigencia un oportuno plan de apoyo, seguimiento y apalancamiento orientados a su ejecución y la consolidación de redes, cuyas principales consecuencias son bajas ventas, aislamiento del encadenamiento productivo y regular identidad relacionada con el contexto municipal, lo que impacta en el cierre temprano, reestructuración, reformulación o absorción de muchos de estos.

Lo anterior evidencia que los pequeños negocios del sector turístico de Facatativá al estar aislados y no interactuar conjuntamente en un propósito común, tienen un escaso impacto económico y social ante sus grupos de interés, debido a la carencia de una oportuna administración estratégica colectiva como medio para organizar sus estructuras productivas, definir una visión común ejecutada con acciones y recursos que optimicen su eficiencia productiva y visibilidad externa

que incidan en el branding e identidad de marca municipal, lo que por ende, incide en su competitividad.

Considerando lo anterior, se identifica como vacío de conocimiento la inexistencia de un modelo de administración estratégica para el turismo regenerativo en Facatativá que integre la triple alianza entre el Estado, la participación de la comunidad y el sector productivo en el propósito de fortalecer la competitividad de los pequeños negocios.

Lo anterior lleva a formular como pregunta de investigación: ¿De qué manera la teoría de las Capacidades Empresariales Dinámicas incide en la construcción de un modelo de administración estratégica puede fortalecer la competitividad de pequeños negocios relacionados con el turismo regenerativo en Facatativá?

Metodología

En el marco de la línea de investigación Emprendimiento y fomento Organizacional, se ha definido como metodología la investigación mixta, comprendiendo su enfoque cualitativo al buscar entender la realidad de los pequeños negocios en Facatativá desde la perspectiva de la competitividad considerada a partir de las Capacidades Empresariales Dinámicas, por lo que analiza el contexto y los sujetos que en éste interactúan, sus situaciones y procesos que componen el fenómeno de la administración estratégica del turismo regenerativo. Desde el enfoque cuantitativo, se identifica como universo los pequeños negocios, donde se aplicará instrumento tipo encuesta a 52 de estos, para realizar análisis estadístico identificando una muestra con la que se permita identificar su situación actual y caracterización.

Se identifican referentes relacionados con las Capacidades Empresariales Dinámicas, considerando en primera medida, la transformación regenerativa multinivel (Miedes U., et. Al., 2025), la cual se compone de tres niveles: nicho, desde las innovaciones comunitarias y los emprendimientos locales; régimen,

que involucra las organizaciones, el mercado y reglas institucionales; y el paisaje, que involucra los ODS y tendencias estructurales.

Para la formulación del modelo de administración estratégica se considera la teoría de las capacidades dinámicas de David Teece (2025), la cual involucra aprendizaje, reconfiguración de recursos, integración con nuevas prácticas, generación de redes y adaptación a nuevos mercados, involucrando la innovación y la incorporación de prácticas regenerativas en “sensing” comprendiendo los cambios del mercado, nuevas tendencias del turismo regenerativo, nuevos clientes y transformaciones legales, el “seizing” en nuevas prácticas turísticas, encadenamientos productivos, modelos innovadores de negocios y branding territorial, y “reconfiguring” en la asociatividad y redes, transformación digital, sostenibilidad, regeneración ecológica y cultural, así como en la reconfiguración de procesos internos para la articulación del negocio.

Con estas teorías, el semillero Chiue, a medida que ejecute su plan de trabajo con los pequeños negocios desde la perspectiva de la teoría de las Capacidades Empresariales Dinámicas, formulará el modelo de administración estratégica del turismo regenerativo, que involucra el reconocimiento de escenarios propios de contextos globales, nacionales y locales, a partir de lo cual, usando la herramienta de Inteligencia Artificial Copilot (OpenAI, 2026) se establecen como categorías de análisis los factores de las capacidades dinámicas definidos desde los ODS y resultados de reconfiguring establecidos como tendencias estructurales, que serán valorados mediante el sensing, seizing y reconfiguring, reconociendo su contribución a la competitividad municipal.

Considerando esta perspectiva, se realizará un ejercicio exploratorio descriptivo, a través del diagnóstico de las particularidades de los negocios objeto de estudio, considerando su desarticulación en el ecosistema del turismo regenerativo, donde se observe de qué manera inciden las variables en esta atomización y cómo afecta en ello la inexistencia de un modelo de administración estratégica. Por lo que, mediante las categorías de análisis se analizarán más de 50 unidades productivas que componen del sector turístico regenerativo de Facatativá

mediante actividades económicas sub sectores como hotelería, restaurantes, guías turísticos, operadores y establecimientos turísticos.

A través de los resultados de este estudio y a la luz de las categorías de análisis, se construirá un modelo de administración estratégica, que involucre tanto las acciones individuales de cada pequeño negocio, como la interacción con los demás aliados en el ecosistema productivo.

Resultados

Como primer nivel en la formulación del modelo, se aplica instrumento mediante el cual se identifica el nicho segmentado por emprendimientos locales y subsectores económicos, que son 52 pequeños negocios relacionados con las actividades de turismo a través de bases de datos de la Cámara de Comercio de Facatativá (2026), distribuidos entre los siguientes subsectores: 27% establecimientos de expendio a la mesa y comidas preparadas, 7% para cada uno de los siguientes: expendio de comidas preparadas en cafeterías, actividades de otros servicios de comidas, actividades de operadores turísticos, catering para eventos y elaboración de comidas y platos preparados; el 6% para actividades de las agencias de viaje y expendio por autoservicio de comidas preparadas; y el 3% en elaboración de productos de panadería, actividades de apoyo a la agricultura y expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento. De igual manera, se observan sectores como parques de atracciones y temáticos, reserva, consultoría de gestión y transporte de pasajeros.

Una vez identificadas las unidades productivas que componen la población objeto de estudio, se procede con el segundo nivel correspondiente al régimen en el reconocimiento de las organizaciones y mercado atendido, a través de la caracterización, donde se destacan factores como: el 68% de los emprendedores son de género biológico femenino y el 32% masculino. En cuanto a nivel educativo alcanzado, el 30% tienen pregrado, el 23% tecnológico, el 20% técnico, el 13% posgrado y el 13% secundaria. En cuanto a nivel de conocimiento

sobre inteligencia artificial, el 58% es básico, el 19% nulo y el 16% avanzado. En el uso de dispositivos electrónicos para sus actividades cotidianas, se destacan el 52% que usa el teléfono celular y el 35% computador portátil.

De lo anterior, como ejercicio de caracterización preliminar en el reconocimiento del estado actual de la población objeto de estudio, se puede deducir que: la mayoría de los emprendimientos objeto de estudio tienen enfoque de servicios como restaurantes y demás productos alimenticios, catering y operadores turísticos, en su mayoría dirigidos por mujeres, con niveles educativos desde técnicos, así como con niveles de conocimientos básicos y cuyos principales dispositivos de comunicación son los teléfonos celulares.

A partir de lo anterior, se identifica el tercer nivel, entendido como paisaje, donde se observan factores como los ODS y tendencias estructurales. En el caso de los ODS, se priorizan los siguientes:

El ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico desde la perspectiva de la productividad económica mediante la diversificación e innovación con valor añadido (UN, 2026), donde el modelo involucrará a los grupos de interés desde la coordinación de sus modelos de negocio en un propósito conjunto considerando el valor agregado y diferencial en la identidad municipal como factor común.

El ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles desde la planificación y gestión participativa e integrada, la protección y salvaguarda del patrimonio cultural y natural (UN, 2026). El modelo involucrará el reconocimiento del entorno regional como eje articulador de unidades productivas orientadas a su cuidado y divulgación desde la identidad municipal percibida a partir del enfoque ambiental y tradicional.

El ODS 12. Producción y consumo responsables con la gestión sostenible y uso eficiente de recursos naturales, junto con la adopción de prácticas sostenibles (UN, 2026). El modelo involucrará factores relacionados con la concientización

a los grupos de interés sobre la protección ambiental desde la adecuada disposición de los subproductos y consumo.

Considerando esto, se identifican las tendencias estructurales que serán determinantes en la formulación del modelo de administración estratégica:

Considerando el ODS 12, se involucrará la transición hacia economías circulares (De Angelis, 2021) desde la perspectiva del turismo circular cuyo enfoque ecosistémico y enfoque territorial requerirá la concientización de los empresarios sobre la protección del medio ambiente y uso responsable de sus recursos.

La revalorización del patrimonio biocultural y la identidad local (Echeverry et al., 2024), mediante la construcción del modelo de administración estratégica, se fortalecerá el aprovechamiento de la riqueza biológica y cultural de Facatativá, considerando su potencial como destino departamental. Esto, en la divulgación mediante las características de los productos y servicios fortaleciendo el sentido histórico y ambiental de sus escenarios municipales arquitectónicos, arqueológicos y naturales debido a su interdependencia.

La digitalización de los destinos y espacios comerciales (Vaz et al., 2025) de la ruta turística como ecosistema innovador, donde el modelo de administración estratégica involucre las infraestructuras hiperconectadas orientadas a la sostenibilidad, aplicando el concepto de destinos inteligentes. Esto a través del diseño de una herramienta digital que involucre la presencia de los establecimientos y espacios turísticos, en el cual se identifiquen los tipos de rutas y cómo se involucran estos, considerando aspectos propios de los establecimientos como su nombre, ubicación, datos de contacto, productos desarrollados y aporte a la ruta turística.

Ahora, desde la perspectiva de la teoría de Capacidades Dinámicas (Teece, 2025), se consideran la construcción del modelo de administración estratégica de turismo regenerativo a partir de los siguientes procesos:

En primer lugar, se valorará la gestión del aprendizaje desde el reconocimiento de los pequeños negocios articulados con la ruta turística, donde estos se visibilicen a través de los canales municipales tradicionales y digitales, así como su disposición en redes sociales. Por otro lado, el reconocimiento de su relación con la historia y cultura municipal, mediante un repositorio y presencia en la herramienta digital, lo que se medirá con KPI's como el porcentaje de pequeños negocios que participen en los procesos de formación, implementación de acciones de mejora y resultados de aprendizaje.

Posteriormente, se realizará la ejecución de un proceso de reconfiguración de recursos, a partir del rediseño de estructuras municipales relacionadas con la divulgación digital orientadas a visibilizar los pequeños negocios, lo que se refleja en el modelo de administración estratégica a través del espacio que involucre recursos internos como conocimiento e innovación, identificación de nuevos mercados y el replanteamiento de modelos de negocios, lo que se generará desde la caracterización hasta las cualificaciones realizadas desde la UNAD, que se medirá con KPI's como el índice de rediseño y optimización de estructuras digitales para los pequeños negocios de la ruta turística, el porcentaje de caracterizados, tasa de innovación relacionada con la divulgación digital y de alcance a nuevos mercados por medio de los canales digitales.

Luego, se formulará el diseño de integración de nuevas prácticas, considerando la caracterización en relación con las prácticas administrativas junto con su enfoque en lo digital y formulación estratégica, asumiendo lo ambiental en la restauración ecológica para la ejecución de acciones como reforestación participativa y la recuperación de ecosistemas; por otro lado, con la aplicación de la herramienta digital con la ruta turística con el fin de facilitar el acceso a la información de los pequeños negocios. Esto se medirá mediante KPI's como tasa de adopción de prácticas regenerativas, tiempo de implementación, porcentaje de personal cualificado y nivel de uso de las herramientas digitales para este propósito.

Paralelamente a lo anterior, se planificará la generación de redes, lo que resulta esencial en la medida que conecta a los pequeños negocios entre sí, con el panorama institucional municipal, proveedores y clientes, así como la visibilidad en escenarios externos a través de los medios digitales. Esto se logrará a través de los espacios de socialización fomentados por la UNAD a través de las actividades de cualificación, ferias empresariales y de emprendimiento, así como las que organice la Alcaldía Municipal. De igual manera, el modelo de administración estratégica incluirá un cronograma de actividades, junto con los medios de divulgación, lo cual será medido mediante KPI's relacionados con el crecimiento de la red, diversidad de actores, alianzas establecidas y tasa de participación activa, entre otras.

Considerando los anteriores factores, se espera que el modelo de administración estratégica se desarrolle desde las siguientes perspectivas de la teoría de las capacidades dinámicas:

Desde el sensing:

Para la formulación del modelo, se requiere el reconocimiento de oportunidades turísticas relacionadas con el Regiotram, la conexión del municipio con los demás de Sabana Occidente gracias a su condición de capital de provincia, el acceso y generación de nuevos mercados.

Considera la identificación de las transformaciones sociales y culturales, reconociendo la relevancia de los ODS, como reto en el cumplimiento de planes de desarrollo mediante el involucramiento de la comunidad que integra los pequeños negocios.

Contempla el reconocimiento del comportamiento del mercado, a través de la identificación de las tendencias de consumo de los productos y servicios conexos a la ruta turística y cómo se ve influenciada por las estrategias de innovación desarrolladas por los pequeños negocios.

Tiene en cuenta los conocimientos tradicionales de los pequeños negocios en relación al saber hacer como ocurre con las habilidades gastronómicas, la

divulgación de los sitios turísticos por medio de sus características históricas y culturales entre otros.

Desde el seizing:

El modelo se construirá a partir de la formulación de nuevos modelos de negocios articulados con la ruta turística, gracias a la concientización de su valor diferencial, agregado y compartido, lo que incide en la estructura operativa percibida en la oferta innovadora.

Se establecerá a través del uso de la herramienta digital integradora de la ruta turística, logrando la visibilidad y fortalecimiento de la demanda de los productos y servicios relacionados con ésta.

Incluye el desarrollo de las alianzas estratégicas para favorecer los encadenamientos productivos, la realización de los eventos conjuntos en la triple alianza y en la consolidación de la red empresarial.

Para el reconfiguring:

El modelo requiere partir de la reformulación de la estructura municipal en materia digital, consolidando su marca de identidad regional que afiance el reconocimiento de los pequeños negocios.

Involucra la reestructuración de modelos de negocio en los casos que se requiera la transformación innovadora, a partir del replanteamiento de procesos productivos, sus productos y la interacción novedosa en los canales digitales.

Requiere la redistribución de recursos municipales y de los pequeños negocios enfocados en nuevas oportunidades comerciales como puede ocurrir con el turismo gastronómico y ambiental, donde se replanteen las formas de interacción.

Conclusiones

Se hace necesario definir la estructura del modelo de administración estratégica de turismo regenerativo para la consolidación de pequeños negocios en términos de competitividad, donde, a través del Centro Comunitario de Atención Virtual – CCAV Facatativá y el Semillero Chiue se formularán momentos como la caracterización y diagnóstico, cualificación permanente e investigación acción participativa, involucrando al ecosistema empresarial como principales actores, en la medida que reconozcan sus unidades productivas como partícipes para fortalecer la identidad municipal desde su estrategia competitiva, lo que a su vez se debe considerar por su involucramiento permanente en la estrategia.

El modelo de administración estratégica resulta como la herramienta esencial para garantizar la continuidad, sostenibilidad y perdurabilidad de los pequeños negocios de Facatativá, alineando los horizontes organizacionales en un propósito conjunto, que involucre los ODS y tendencias globales respetando su identidad, pero que se articule con la cuádruple alianza y que, por lo tanto, fomente el trabajo conjunto para consolidar la competitividad municipal.

La teoría de las capacidades empresariales dinámica es útil, en la medida que permite comprender los cambios y transformaciones de los mercados y, como medio para desarrollar el modelo de administración estratégica, reconoce sus factores como el sensing desde las oportunidades turísticas, transformaciones sociales y culturales, comportamiento del mercado y conocimientos tradicionales, el seizing desde el valor diferencial, la visibilidad y fortalecimiento de la demanda de productos y servicios, así como las alianzas estratégicas; y desde el reconfiguring en la reformulación de la estructura municipal desde lo digital, la reestructuración de modelos de negocios junto con la redistribución de recursos municipales cuya orientación se establezca a la innovación y nuevas formas de interacción.

Bibliografía

Cámara de Comercio de Facatativá (2026). Base de datos de empresas del sector turismo en Facatativá.

De Angelis, R., 2021. Circular Economy and Pradox Theory: A business model perspective. *Journal of Cleaner Production*. <http://www.elsevier.com/locate/jclepro>

Echeverri, A. (2024). Toward sustainable biocultural tourism: An integrated spatial analysis of cultural and biodiversity richness in Colombia. *bioRxiv*. <https://doi.org/10.1101/2024.02.01.578429>

Jęczmyk, A., Uglis, J., & Kozera-Kowalska, M. (2024). Regenerative Agritourism: Embarking on an Evolutionary Path or Going Back to Basics? *Agriculture*, 14(2), 1-18. <https://www.mdpi.com/2077-0472/14/11/2026>

Miedes-Ugarte, B., & Flores-Ruiz, D. (2025). Strategies for the Promotion of Regenerative Tourism: Hospitality Communities as Niches for Tourism Innovation. *Administrative Sciences*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.3390/admsci15010010>

OpenAI. (2026, febrero 10). Generación de categorías de análisis basadas en la teoría de transformación regenerativa multinivel [Modelo de IA generativa]. M365 Copilot.

Teece, D. J. (2025). *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge: Cambridge University Press.

United Nations (UN). (2026). Acerca de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia. <https://colombia.un.org/es/sdgs>

Vaz, L., de Souza Meira, J., & de Almeida, J. M. (2025). Smart tourism destination advances through qualitative research and further research avenues: a systematic literature review. *Discover Sustainability*, 6(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01590-2>