



BARRERAS Y MOTIVACIONES EN LA ADHESIÓN A AGREMIACIONES: UN ANÁLISIS DE LAS AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO EN MEDELLÍN¹

Jhonatan Jurado ZapataEstudiante de Administración Comercial
Tecnológico de Antioquia
Correo: jhonatan.jurado@correo.tdea.edu.co**María Clara Salleg Posada**Estudiante de Administración Comercial
Tecnológico de Antioquia
Correo: maria.salleg@correo.tdea.edu.co**María Camila Restrepo Areiza**Estudiante de Administración Comercial
Tecnológico de Antioquia
Correo: maria.restrepo0@correo.tdea.edu.co**Ismael Ruda Franco**Estudiante de Administración Comercial
Tecnológico de Antioquia
Correo: ismael.ruda@correo.tdea.edu.co

Resumen

Esta investigación busca analizar las principales barreras y motivaciones que pueden tener las agencias de viaje y turismo (AVT) en Medellín para asociarse a un gremio. A pesar del crecimiento sostenido del turismo en la región, 93 AVT en Antioquia están afiliadas a ANATO Antioquia Chocó, de más de 2000 AVT registradas en el Departamento. Mientras el mercado se expande, la participación gremial se mantiene limitada. Esta desconexión plantea interrogantes sobre las posibles barreras y motivaciones de las AVT al agremiarse, además de dimensionar el papel de la asociatividad en el sector turismo. Implementado una metodología de investigación de sesión de profundidad con expertos, se obtienen perspectivas de referentes del turismo en Medellín. Como principal resultado de la investigación se identifican barreras y limitaciones, las primeras, de índole económico, falta de articulación del gremio y baja maduración empresarial. Por otra parte, entre los principales motivantes, se identifican, capacidades y conocimientos aportados por el gremio a las agencias, el colegaje y prestigio de cara a los mercados.

Palabras clave: *Agencias de Viaje y Turismo, Asociatividad, Barreras, Gremios, Motivaciones.*

Abstract

This research seeks to analyze the main barriers and motivations that travel and tourism agencies (AVT) in Medellín may have for joining a trade association. Despite sustained growth in tourism in the region, only 93 AVTs in Antioquia are affiliated with ANATO Antioquia Chocó, out of more than 2,000 AVTs registered in the department. While the market is expanding, trade association participation remains limited. This disconnect raises questions about the possible barriers and motivations for AVTs to join a trade association, as well as the role of associations in the tourism sector. Using an in-depth research methodology with experts, perspectives were obtained from tourism leaders in Medellín. The main findings of the research identify barriers and limitations, the former being economic in nature, lack of union coordination, and low business maturity. On the other hand, among the main motivators, we identify the skills and knowledge contributed by the union to the agencies, collegiality, and prestige in the markets.

Keywords: *Travel and Tourism Agencies, Associativity, Barriers, Unions, Motivations.*

¹ Este artículo de investigación fue asesorado por el profesor Juan Esteban Hernández Betancur.





Introducción

Para dar contexto a este trabajo de investigación, se considera necesario desarrollar inicialmente el concepto de turismo, como está conformado el sistema turístico, que son las agencias de viaje, su importancia en el engranaje del sistema turístico. A su vez, abordar el concepto de agremiación, sus ventajas competitivas y beneficios de la asociatividad.

En relación con ONU Turismo (2008), el concepto de turismo se define como “la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales”. No obstante, Gurría Di-Bella (1991), afirma que dicha definición es sencilla y no alcanza a abarcar el amplio espectro de ámbitos en los cuales influye el turismo.

En ese sentido, se considera apropiado abordar el concepto de turismo basándose en el enfoque que propone de la Torre (1982). Dicho enfoque, enmarca al turismo como un fenómeno social que involucra el desplazamiento temporal y voluntario de individuos o grupos de personas, quienes se trasladan desde su residencia habitual hacia otros lugares con el propósito principal de recreación, descanso, cultura o salud.

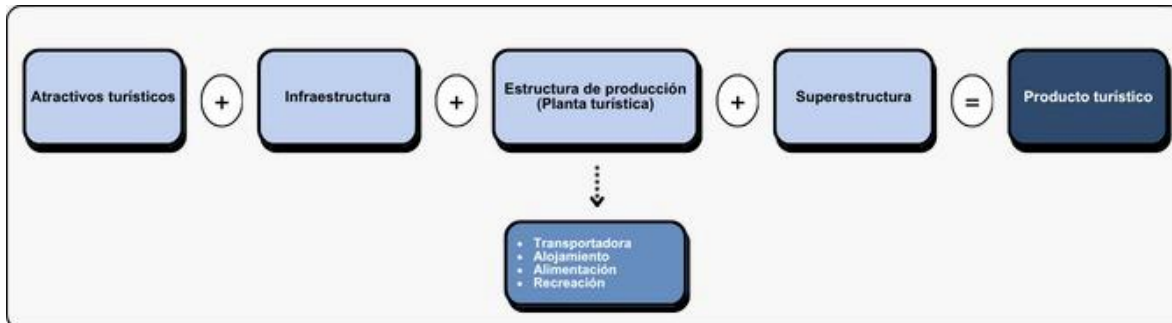
De igual forma, Gurría Di-Bella (1991) plantea que el sistema turístico está conformado por elementos esenciales; los atractivos turísticos, la planta turística, el producto turístico, el marketing turístico, corrientes turísticas, estructuras complementarias como las entidades territoriales, organizaciones turísticas. A continuación, se explican brevemente cada uno de los elementos anteriormente, mencionados con base en los conceptos presentados por Gurría Di-Bella (1991):

Los atractivos turísticos pueden ser naturales o culturales, permanentes o temporales. La planta turística está conformada por prestadores de servicio turístico (PST), (entiéndase empresa del sector turístico), pertenecientes a sectores de transporte, alojamiento, alimentación, recreación y servicios de apoyo. El producto turístico es el servicio que el visitante consumirá o utilizará y es la suma de los elementos observados en la figura 1. El marketing turístico es el proceso mediante el cual, se lleva a los consumidores intermedios y/o consumidores finales, los diferentes productos turísticos. En palabras de Cárdenas, (1981), “el marketing turístico es el punto inicial de contacto entre los turistas y los PST”. (p.48).



**Figura 1.**

Elementos del producto turístico

*Nota: Tomado de Gurriá Di-Bella (1991), M. G. (2019). Introducción al turismo*

Conforme a Gurriá Di-Bella (1991), las Agencias de Viaje cobran un papel fundamental en la comercialización, debido a que son las principales intermediarias entre la oferta y la demanda. Continuando con la explicación de los elementos del sistema turístico, se indican las corrientes turísticas, estas hacen referencia a la variedad de tipologías de turismo, las cuáles surgen atendiendo a las preferencias, gustos de las personas. Gurriá Di Bella (2019) los clasifican en diversas tipologías de turismo, algunas de ellas de descanso o de vacaciones, por otra parte, de negocios o de compras, un poco más especializado al ser deportivo, de aventura, religioso, cultural, científico, gastronómico, estudiantil, turismo de congresos, convenciones y similares, turismo familiar y de amigos y turismo de salud, entre otros.

Por otro lado, las estructuras complementarias son las entidades territoriales como alcaldías, gobernaciones y nación principalmente. Como último elemento del sistema turístico, se encuentran las organizaciones turísticas, donde destacan los gremios, asociaciones, organizaciones, entre otros (Gurriá Di-Bella, 1991).

Según los términos de los elementos anteriormente mencionados referentes al sistema turístico, se evidencia que en el ecosistema turístico tienen injerencia diversos actores, y cada uno de ellos cumplen un papel fundamental. De hecho, para crear un producto turístico (como se observa en la figura 1), es necesaria la participación de diversos PST que se interconectan e interrelacionan en los destinos, cada uno, son eslabones de una cadena de servicio; ahora bien, retomando el concepto de agencia de viajes ya que son uno de los grandes articuladores del sistema turístico. Las agencias son





articuladoras entre PST, entre la oferta y la demanda, entre el turista y los PST, entre los destinos, los prestadores y los turistas (Acerenza, 1980).

Como lo menciona Guerrero (2014), existen diversos tipos de agencias de viaje que se pueden clasificar según el tipo de servicios que ofrecen y la modalidad de su operación. A continuación, se presentan algunos de los tipos más comunes, como lo es las agencias de viajes minoristas, las cuales se encargan de llegar directo al cliente final con el fin de cumplir con sus objetivos ya sea para hoteles, vuelos, paquetes turísticos, alquiler de coches entre otros, también están los mayoristas las cuales se encargan de vender todas estas actividades a los minoristas, también se ofrece ventas online donde todo se hace por el medio tecnológico estas se denominan OTA's, también cabe resaltar que existen las agencias de viajes corporativas donde gestionan todo sobre el trabajo a operar ya sea desde programación de eventos, para finalizar sobre los tipos resaltó por último las agencias de viajes receptoras el cual se especializan en las excursiones de turistas de algún país (Guerrero, 2014).

Cada tipo de agencia tiene su propio enfoque y ventajas, dependiendo de las necesidades específicas de los viajeros. Para el desarrollo del trabajo, se toman como referencia las categorías contenidas en el Registro Nacional de Turismo (RNT): Agencia de Viajes y de Turismo, Agencia de Viajes Operadora y Agencia de Viajes Mayorista. En este punto, es importante mencionar que el RNT es un documento que todos los prestadores de servicios turísticos deben tener. El artículo 61 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 33 de la Ley 1558 de 2012, estableció que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo delegará en las Cámaras de Comercio el Registro Nacional de Turismo (RNT), en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos. Este registro será requisito previo y obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos turísticos y deberá renovarse anualmente dentro del periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo. (Ley 300, de 1996, Artículo 61).

Entendiendo las categorías de Agencias de Viajes contenidas en el RNT, Viajes y Turismo, Mayoristas y Operadoras; vale la pena mencionar que, el sector turístico en Antioquia, y particularmente en Medellín, ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, consolidándose como uno de los motores económicos más dinámicos de la región. Según datos de la Secretaría de Turismo y Entretenimiento de Medellín (2024), la ciudad ha registrado de enero a noviembre de 2024 un





incremento considerable respecto a la llegada de pasajero, un 22.5% versus el mismo periodo del 2023 en el ingreso de pasajeros.

Figura 2.

Número de Agencias de Viaje con RNT activo en Antioquia a Diciembre 2024.



Nota: Recuperado de portal web, PortuColombia, MinCIT (2025)

De igual forma, en coherencia con el aumento en la llegada de visitantes extranjeros, ha aumentado el número de PST con RNT activo. Según datos de MinCIT, al cierre del 2024, los PST con RNT activo en Antioquia llegaron a los 22.628, lo cual lo convierte en el primer departamento con mayor número de PST, seguido de Cundinamarca. De estos prestadores, el 11,66% corresponden a Agencias de Viajes, de las aproximadamente 2.645 agencias con RNT activo en Antioquia (Figura 2). No obstante, este auge y crecimiento de los PST en Antioquia, no se refleja en la participación de las agencias de viajes en el gremio de las Agencias de Viaje ANATO, solo 93 están agremiadas (ANATO Antioquia-Chocó, 2025). Esta disparidad evidencia un desfase entre el crecimiento del sector y la integración de sus actores en iniciativas gremiales.

A su vez, dentro de esta investigación se tiene como concepto relevante la asociatividad empresarial. Este se define como un mecanismo clave dentro del concepto de cooperación estratégica, entendido como la unión o colaboración entre personas o empresas que comparten un objetivo común. En este proceso, cada participante conserva su independencia jurídica y gerencial, lo que permite mantener





su autonomía mientras se beneficia de las ventajas de trabajar en conjunto. Al igual que la cooperación estratégica, la asociatividad es una herramienta utilizada por las organizaciones sociales, que puede materializarse en la formación de grupos con distintos grados de formalización (estructuras, roles, etc.). Lo que demuestran estos grupos, es que, la asociatividad propicia el alcance de metas económicas que individualmente son más difíciles de lograr (Aguirre & Pinto, 2006; Guerrero & Villamar, 2016).

Es así pues, que podría decirse que la asociatividad cobra un papel fundamental para las Pymes. Callejas (2017) enfatiza el aporte a la innovación y el desarrollo en estas empresas, mientras que Aguirre & Pinto (2006), resaltan la importancia de trabajar en conjunto para la consecución de objetivos comunes sea más fácil. Estos dos enfoques, demuestran que la asociatividad representa para una empresa u organización un aporte de valor para el desarrollo de su actividad en el sector que se desarrolle (Junguito, 2019).

En el caso del sector turístico estar en una agremiación implica estar sin ánimo de lucro, esto ayudando al desarrollo comercial con sus iniciativas promoviendo a las organizaciones estar vinculadas (Arcila, 2020). Pertenecer a una agremiación, propicia la consolidación y posicionamiento en el mercado, pues al participar de ellas se promueve el desarrollo de sus organizaciones (Arcila, 2020). Para las agencias de viaje y turismo, la Asociación de Agencias de Viaje y Turismo (ANATO), es la que las agremia, tener la membresía de ANATO facilita el acceso a redes de contacto, oportunidades de negocio y representación ante entidades gubernamentales, entre otros aspectos clave (ANATO, 2024).

Para el turismo a nivel nacional, se puede encontrar dos tipos de agremiaciones principales, para las Agencias de Viaje, el gremio del sector es la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO y para los hoteles, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Cotelco, Asociación Colombiana de Turismo Responsable, ACOTUR. En el caso de Antioquia, encontramos a ANATO capítulo Antioquia Chocó, COTELCO Capítulo Antioquia, Tour Gastronómico, Asoeventos; Asobares; Asohost, gremio de viviendas turísticas (López, et. al., 2014).

López, et. al. (2014) menciona que las asociaciones económicas cumplen un papel fundamental en el desarrollo y competitividad de los destinos para viajeros. Además, destaca que representan y velan por el interés de un conjunto de organizaciones. No obstante, contrasta que las estrategias de





captación realizadas por los gremios para atraer nuevos asociados son tímidas y quedan cortas a la hora de entender las nuevas dinámicas de los sectores empresariales.

Teniendo en cuenta el panorama anterior, la dinámica del sistema turístico, la relevancia de las agencias de viaje en la comercialización de productos turísticos, los beneficios que significa para las agencias de estar agremiados. Además, considerando el desfase que existe entre el número de agencias con RNT activo y el número de Agencias agremiadas, planteamos la siguiente pregunta problematizadora; *¿Cuáles son las barreras y motivaciones que influyen en la decisión de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Medellín de unirse a una agremiación?*

El objetivo del presente trabajo se centra en analizar las principales barreras y motivaciones que pueden tener las agencias de viaje y turismo en Medellín para asociarse a un gremio. Utilizando una herramienta metodológica de sesión de profundidad en donde se expondrán los análisis y perspectivas de expertos en el ámbito de Agremiación, Turismo y Agencias de Viaje y Turismo en la Distrito de Medellín.

De acuerdo con los datos del Capítulo ANATO Antioquia Chocó, cerca del 5% de las agencias de viajes con RNT activo están agremiadas, lo que sugiere la existencia de barreras o desconocimiento fundamentales que limitan su participación en estas organizaciones. En consecuencia, el desarrollo del presente trabajo de investigación busca comprender los factores que pueden influir en al momento de asociarse o no a un gremio. En un contexto donde el aprendizaje organizacional es significativo para enfrentar los desafíos del mercado (Bravo et al. 2024), poder escuchar de primera mano las experiencias desde perspectivas valiosas entre las agencias de viaje y turismo, los gremios y las entidades gubernamentales en el distrito de Medellín. Que, dicho sea de paso, ha experimentado un crecimiento turístico significativo en los últimos años.

Marco teórico

Antecedentes de la investigación

Realizando una revisión de antecedentes relacionados con la investigación, se destaca el trabajo de Junguito (2019), en donde se buscaba analizar cuál ha sido la evolución histórica de los gremios en Colombia, haciendo énfasis en la influencia en las políticas macroeconómicas y comerciales. La





metodología empleada fue de tipo histórico-descriptivo, basada en el análisis documental de fuentes primarias y secundarias, incluyendo archivos gremiales, publicaciones oficiales y entrevistas con líderes gremiales. La población de estudio comprendía los principales gremios económicos del país para el siglo pasado, tales como la Federación Nacional de Cafeteros, la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y la SAC, (Sociedad de Agricultores de Colombia).

Entre las conclusiones más relevantes mencionadas por Junguito (2019), menciona que los gremios han desempeñado un papel fundamental en la vida económica y política de Colombia, promoviendo la estabilidad macroeconómica y la defensa de los intereses sectoriales. Esta investigación proporciona un fundamento histórico del papel de los gremios en Colombia, que permite entender la relevancia de la asociatividad gremial en el contexto colombiano, lo cual, ayuda a soportar la presente investigación. Ya que permite identificar los factores históricos y estructurales tales como, acciones colectivas, influencia en los sectores, en aspectos de representatividad en ámbitos públicos y privados que pueden influir en el rol de los gremios en el contexto económico y cultural colombiano en la adhesión de las agencias de viajes a gremios en Medellín.

Más específicamente para el sector turismo, aunque en Ecuador, se recupera el trabajo de Salazar et al. (2024), cuyo objetivo general fue analizar la relación entre la asociatividad empresarial y el desarrollo económico en el cantón La Troncal, Ecuador. La metodología empleada fue de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 15 empresas del sector turístico, y se utilizó un cuestionario con 14 ítems de escala Likert para recopilar los datos, los cuales fueron analizados mediante estadística descriptiva. Entre las conclusiones más significativas, se encontró que existe una relación positiva entre la asociatividad y el desarrollo económico, ya que las empresas agrupadas con objetivos comunes contribuyen al crecimiento y desarrollo de la región. Sin embargo, se identificó la necesidad de implementar programas de capacitación formativa y administrativa para fortalecer esta relación. Los autores, en el estudio aportan una base para comprender cómo la asociatividad puede ser una estrategia clave para mejorar la competitividad y el desarrollo económico de las PYMES, especialmente en sectores como el turístico.

Por otra parte, en el estudio de estudio de Liendo y Martínez (2001), relacionado con los beneficios de la asociatividad para las pequeñas empresas, se plantea como objetivo analizar la asociatividad como





estrategia efectiva para mejorar la competitividad y supervivencia de las pymes en un contexto de globalización. El enfoque del estudio es cualitativo y se basa en la revisión de experiencias nacionales e internacionales relacionadas con la asociatividad, aunque no especifica una muestra concreta, se centra en casos emblemáticos de países como Italia, Alemania, España, Chile, Colombia y Argentina. Los autores implementan la revisión documental y el análisis de experiencias prácticas como técnica de recolección de datos, mientras que el análisis se enfoca en identificar las características, modelos y etapas del proceso asociativo.

Para Liendo y Martínez (2001), las principales conclusiones destacan que la asociatividad permite a las pymes superar limitaciones individuales, como la falta de escala y acceso a recursos, fomentando la cooperación para mejorar su competitividad. Sin embargo, se señalan que la falta de cultura asociativa entre los pequeños empresarios es un obstáculo significativo. Con este estudio, se logra obtener una visión clara de cómo la asociatividad puede ser una herramienta clave para el desarrollo de las pymes. Además de, contrastar que a pesar de los beneficios que aporta la asociatividad, existen barreras que limitan la vinculación de las pymes. Lo que resulta relevante para la toma de decisiones de los gerentes de las agencias de viaje y turismo al momento de asociarse o no a un gremio.

Desde una perspectiva más específica para el trabajo de investigación, de conformidad con López et al. (2014), aborda la importancia que tiene los gremios para el sector turístico en Antioquia y en Medellín. En el documento se plantea como objetivo general analizar la situación de los gremios tradicionales de turismo en Antioquia, evaluando sus aportes al desarrollo del sector y comparándolos con gremios de otros sectores económicos a nivel regional y nacional. Para lograr los objetivos planteados, los autores utilizan una metodología de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con un diseño de investigación descriptivo y comparativo. En cuanto a la población de estudio, estuvo conformada por los principales gremios turísticos de Antioquia, y la muestra se seleccionó mediante un muestreo intencional, considerando su representatividad en el sector.

Entre las conclusiones más relevantes del estudio, se destaca que los gremios turísticos de Antioquia han contribuido significativamente al desarrollo del sector mediante la promoción de buenas prácticas, la representación ante entidades gubernamentales y la generación de espacios de colaboración entre sus miembros. Sin embargo, también identificaron desafíos, tales como, la baja tasa de afiliación de





las pequeñas y medianas empresas turísticas, la falta de recursos para la implementación de iniciativas estratégicas y la necesidad de fortalecer la articulación entre los gremios y otros actores del sector. Para dar con estos resultados, implementaron en la recolección de datos, se emplearon técnicas como entrevistas semiestructuradas, análisis documental y encuestas, mientras que el análisis de los datos se realizó mediante herramientas estadísticas y técnicas de análisis cualitativo.

Los hallazgos de los autores permiten establecer un marco de referencia de buenas prácticas gremiales, útiles para mejorar la gestión y el impacto de estas organizaciones en el desarrollo turístico de la región y en las acciones que puedan realizar los gremios para el incentivo de la asociatividad de las nuevas agencias. Al tiempo que, evidencia la baja tasa de vinculación con los gremios por parte de las empresas turísticas.

Por su parte, están las aportaciones de Brida et al. (2021), en su artículo los autores tienen como objetivo medir la contribución del turismo al crecimiento económico de Medellín entre 2005 y 2015, utilizando la metodología de descomposición del crecimiento de Ivanov y Webster (2007), la cual se enfoca en el análisis cuantitativo de datos del PIB local. El estudio se basa en datos oficiales del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín, sin especificar una muestra, ya que utiliza datos poblacionales completos. La técnica de análisis se centra en la descomposición del crecimiento económico por sectores, identificando las ramas características del turismo. Las conclusiones indican que el turismo contribuyó entre el 8% y 9% al PIB de Medellín durante el período analizado, destacándose como un sector anticíclico que mitiga las caídas en otros sectores. Este estudio aporta evidencia sobre la importancia del turismo en el crecimiento económico local, la relevancia de tener unos PST desarrollados y con capacidades de atender adecuadamente la demanda interna y externa de los turistas. A la vez que, las Agencias encadenan estos prestadores a nivel local y regional.

Después de realizar la revisión de antecedentes, se puede identificar que los gremios son estructuras organizacionales que pueden propiciar el desarrollo económico y mejorar la competitividad de sus asociados, especialmente en sectores como el turismo y las pymes.

En relación a los estudios analizados, muestran que cuando las empresas se unen en gremios, se promueve la estabilidad económica y la defensa de intereses comunes, también se fomentan buenas prácticas y colaboración para la consecución de objetivos. Sin embargo, los gremios también enfrentan





desafíos importantes, como la baja participación de las empresas y la falta de recursos para implementar iniciativas estratégicas.

Mediante las diversas metodologías de investigación que implementaron los autores analizados, se destaca la importancia de combinar teoría y práctica para entender mejor los procesos y beneficios percibidos por las organizaciones que deseen asociarse a un gremio. En consecuencia, los hallazgos resaltan la relevancia de la asociatividad en contextos de un país como Colombia, sino que, también abren puertas para explorar estrategias pueden aplicarse en la atracción, adhesión de nuevos participantes del entorno de las agencias de viajes y al fortalecimiento de la cooperación empresarial.

Teorías, conceptos y/o normativas soportes de la investigación

Con el objetivo de abordar las teorías, los conceptos y la normativa relacionada con el presente trabajo de investigación, como se ha mencionado en apartados anteriores, se considera pertinente, entender los conceptos de turismo como sistema complejo, componentes del sistema turístico, asociatividad, gremio y ANATO como gremio de las Agencias de Viaje y Turismo en Colombia.

Conceptualización Multidimensional del Turismo. En ese sentido, se retoma el concepto de turismo que plantea la Organización Mundial del Turismo, la cual lo define como "la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales" (ONU Turismo, 2008). Esta definición institucional, aunque ampliamente adoptada, ha sido complementada por perspectivas teóricas más integrales.

Por su parte, de la Torre (1982) propone una visión sociológica, que busca enfatizar la dimensión humana del turismo al tiempo que supera los intereses netamente económicos. El autor plantea el turismo como un fenómeno social que implica desplazamientos voluntarios y temporales de personas que, por motivaciones de recreación, descanso, cultura o salud, abandonan temporalmente su residencia habitual.

Complementando el planteamiento de de la Torre, desde una perspectiva sistémica, Leiper (1979) propone un modelo que define al turismo como un sistema abierto compuesto por cinco elementos interrelacionados: el turista (elemento dinámico), tres elementos geográficos (región generadora,





región de tránsito y región de destino) y la industria turística (elemento económico). Este enfoque permite analizar las complejas interacciones entre los diversos componentes del sistema turístico.

Por otra parte, la complejidad del fenómeno turístico requiere un abordaje interdisciplinario, como lo propone Jafari (2005), quien concibe el turismo como un campo de estudio holístico que integra dimensiones socioeconómicas, culturales, psicológicas, geográficas y ambientales. Esta visión permite comprender la multiplicidad de factores que inciden en la configuración del sistema turístico y en las dinámicas de sus actores. Como se menciona en los datos suministrados por la Alcaldía de Medellín, la llegada de visitantes extranjeros viene creciendo en la ciudad. Con ella, el aumento de prestadores de servicio turístico con RNT activo.

El sistema turístico y sus componentes interrelacionados

A propósito del sistema turístico, Gurría Di-Bella (1991), plantea que representa un conjunto de elementos interdependientes que, a través de sus interacciones, permiten el funcionamiento de la actividad turística. El mismo autor, propone un modelo que identifica siete componentes esenciales cuya articulación determina la dinámica del sistema:

- Los atractivos turísticos constituyen la materia prima del turismo y pueden ser naturales o culturales, permanentes o temporales. Su capacidad para generar interés y motivar desplazamientos los convierte en el núcleo del sistema turístico.
- La planta turística está conformada por los prestadores de servicios turísticos (PST), incluyendo empresas de transporte, alojamiento, alimentación, recreación y servicios de apoyo. Esta infraestructura determina la capacidad operativa del destino para atender las necesidades de los visitantes.
- El producto turístico integra los atractivos, servicios y facilidades en una experiencia integral. Como señala Gurría Di-Bella (1991), el producto turístico es la suma de componentes tangibles e intangibles que satisfacen las expectativas de los visitantes.
- El marketing turístico constituye el proceso que conecta la oferta con la demanda. Cárdenas (1981) lo describe como "el punto inicial de contacto entre los turistas y los PST", destacando su función articuladora.





- Las corrientes turísticas representan los flujos de visitantes según sus motivaciones y preferencias. Gurría Di-Bella (1991) clasifica estas corrientes en diversas modalidades, incluyendo turismo de descanso, negocios, deportivo, aventura, religioso, cultural, científico, gastronómico y de salud, entre otros.
- Las estructuras complementarias incluyen entidades territoriales y organizaciones públicas que apoyan el desarrollo turístico. Finalmente, las organizaciones turísticas comprenden los gremios, asociaciones y otras formas de agrupación que representan los intereses del sector.

En el componente de la planta turística se encuentran los PST, a su vez, dentro de estos se encuentran las Agencias de Viaje y tal como señala Gurría Di-Bella (1991), cobran un papel fundamental en la comercialización, debido a que son las principales intermediarias entre la oferta y la demanda. Esta función articuladora persiste incluso en entornos altamente digitalizados, aunque con transformaciones significativas en los modelos de negocio y propuestas de valor (Gurría Di-Bella, 1991).

Agencias de viaje: tipología y función articuladora en el sistema turístico

Como lo menciona Guerrero (2014), existen diversos tipos de agencias de viaje que se pueden clasificar según el tipo de servicios que ofrecen y la modalidad de su operación. Retomando conceptos mencionados anteriormente, se presentan los tipos más comunes de Agencias de viaje: Agencias de viajes minoristas, agencias de viajes mayoristas, agencias de viajes online (OTAs), agencias de viajes corporativas, agencias de viajes especializadas, agencias de viajes receptivas.

Después de dimensionar los componentes del sistema turístico, que las agencias de viaje son PST y que existen diversos tipos de agencias, vale la pena entender que, en Colombia existe un marco regulatorio que establece tres categorías principales para las agencias de viaje: Agencias de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes Operadoras y Agencias de Viajes Mayoristas, cada una con funciones y ámbitos de actuación específicos. Esta clasificación normativa estructura el sector y establece requisitos diferenciados según la naturaleza de las operaciones.





Sobre la asociatividad empresarial

La asociatividad empresarial constituye un mecanismo estratégico de cooperación interorganizacional con amplio potencial para el sector turístico. Rosales (1997), la define de cierta manera como un mecanismo en el cual a pesar la cooperación entre las diferentes empresas, cada una no deja de ser independiente y autónoma jurídica y gerencialmente. En donde la participación en los esfuerzos comunes y objetivos conjuntos se da de manera voluntaria.

Esta conceptualización es enriquecida por Narváez et. al. (2024), quienes consideran la asociatividad como una estrategia colectiva fundamentada en la construcción de capital social y cooperación, que permite a las empresas, especialmente las de menor tamaño, enfrentar los desafíos de mercados cada vez más competitivos y globalizados.

- La naturaleza de la asociatividad puede manifestarse en diversas formas organizativas que Dini clasifica en cinco categorías principales:
- Las redes empresariales constituyen conjuntos de empresas que establecen vínculos de cooperación basados en la confianza y objetivos comunes, manteniendo relaciones horizontales o verticales según su posición en la cadena de valor.
- Los clústeres representan concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, incluyendo no solo prestadores de servicios sino también proveedores, instituciones educativas y asociaciones comerciales en un territorio definido.
- Los distritos industriales se configuran como aglomeraciones territoriales de pequeñas empresas especializadas en etapas específicas de un proceso productivo, caracterizados por una fuerte identidad cultural compartida y relaciones sociales cohesivas.
- Las cadenas productivas estructuran interacciones entre actores económicos que participan directamente en la producción, transformación y comercialización de un producto o servicio, siguiendo una secuencia de valor añadido.
- Las asociaciones gremiales representan organizaciones formales que articulan los intereses colectivos de un sector económico específico y los representan ante otros actores sociales y políticos.





Para objetos del presente trabajo, se hace énfasis en las asociaciones gremiales en el contexto turístico. Las cuales, debido a la naturaleza fragmentada del sector y la complementariedad inherente a los servicios turísticos adquieren relevancia, según Bramwell y Lane (2000) la colaboración entre actores turísticos permite superar la fragmentación sectorial y desarrollar destinos más competitivos y sostenibles mediante la integración de recursos, conocimientos y capacidades.

Teorías explicativas de las dinámicas asociativas

Diversas teorías económicas y organizacionales contribuyen a explicar el fenómeno de la asociatividad empresarial, proporcionando marcos analíticos complementarios para comprender las motivaciones, procesos y resultados de la cooperación interempresarial.

La primera a analizar es la Teoría de los Costos de Transacción, desarrollada por Williamson, citada por Castañeda y Sinforoso (2023), la cual sugiere que las empresas optan por estructuras de colaboración cuando perciben que los costos asociados a las transacciones (negociación, control, información) son menores que los beneficios esperados. En segunda instancia, se puede mencionar la Teoría de Recursos y Capacidades, formulada por Barney, y citada por Alzate y Boada (2024), postula que las empresas buscan asociarse para acceder a recursos y capacidades complementarias que no poseen individualmente.

En coherencia, Powell considera las redes como una forma alternativa de organización económica, distinta del mercado y la jerarquía, que facilita el intercambio de recursos intangibles como conocimiento y legitimidad, cruciales en un sector intensivo en información como el turístico. Esta tercera es la Teoría de Redes analiza cómo las relaciones interorganizacionales generan estructuras de cooperación basadas en la confianza y la reciprocidad.

Como cuarta perspectiva de análisis, se tienen en cuenta los enfoques de Putnam (1995), el autor menciona la Teoría del Capital Social, en ella el autor recapitula y plantea que las organizaciones se ven motivadas a participar en una asociación, debido al aporte al estatus social que le brinda la asociación a la organización, características sociales como la confianza, cumplimiento de las normas y la generación de redes, Putnam (1995) plantea que pueden facilitar acciones coordinadas. Por su parte y posicionamiento.





En contraste a los beneficios y ventajas que puedan percibir las empresas al asociarse a un gremio, CONFECÁMARAS, la Red de Cámaras de Comercio, plantea que relacionado a la asociatividad, es fundamental resaltar que también hay unas desventajas de la agremiación turística de estar asociados con otros sectores o empresas y es que puede haber conflictos al momento de tomar decisiones conjuntas ya sea para definir estrategias u objetivos, además, eso puede conllevar a la organización a dedicarle más tiempo y recursos a los compromisos del gremio, debido a, que se debe involucrar lo legal para así definir las estrategias de ambas partes y repartir temas de responsabilidad y acuerdos ante una asociatividad.

No llevar a cabo un acuerdo legal ante la asociatividad puede llevar a la insolvencia una empresa por ende es de gran importancia definir las estrategias, responsabilidad que llevará cada área para no llegar a un conflicto de ganancias compartidas, si uno de los socios no tiene un buen manejo de la asociación puede llevar a la empresa a problemas legales y así manchar su reputación.

También debe llevarse un mantenimiento y seguimiento continuo de la membresía a la asociación para así identificar si la asociatividad es una estrategia fundamentada que fortalece la cooperación y crecimiento de la empresa cumpliendo los objetivos de la organización y lograr ser más competitivos en el mercado. En síntesis, la revisión de las teorías, conceptos y normativas presentadas ha permitido establecer un marco de referencia sólido para el desarrollo de la presente investigación con el objetivo de determinar las principales barreras y motivaciones en la adhesión a Agremiaciones de las agencias de viaje y turismo en Medellín.

Marco jurídico de los servicios turísticos

Uno de ellos, es el Registro Nacional de Turismo, RNT, es un documento que todos los prestadores de servicios turísticos deben tener. Considerando la Ley 1101 de 2006 - por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. En el artículo 13 se dan las disposiciones del RNT, citando el parágrafo 2 de dicho artículo "La obtención del Registro será requisito previo y obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos turísticos" (Ley 1101 de 2006).

Por otra parte, las agremiaciones empresariales en Colombia se rigen por diversas normas que establecen su naturaleza jurídica, derechos y obligaciones, configurando el entorno institucional en





que operan estas organizaciones. La carta magna de Colombia, la Constitución Política de Colombia (1991) proporciona el fundamento jurídico básico para las agremiaciones. El artículo 38 garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de actividades en sociedad, mientras que el artículo 39 establece el derecho de asociación sindical, que puede extenderse analógicamente a otras formas asociativas. A su vez, el Código Civil Colombiano regula en sus artículos 633 a 652 las personas jurídicas sin ánimo de lucro, categoría que incluye a la mayoría de las agremiaciones empresariales. Estas disposiciones establecen el marco general para su constitución, representación legal, patrimonio y disolución.

Marco metodológico

Con el objetivo de desarrollar la pregunta problematizadora, *¿Cuáles son las barreras y motivaciones que influyen en la decisión de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Medellín de unirse a una agremiación?*, a continuación, se presenta el marco metodológico que guía el desarrollo de este estudio, especificando el tipo de investigación, el instrumento y técnica de recolección, el paso a paso a seguir, así como el sector de los participantes y posterior análisis de datos.

Es así, que buscando dar respuesta a la pregunta problematizadora se adopta un enfoque cualitativo, que permita identificar cuáles pueden ser las principales barreras o motivaciones que tengan las agencias de viaje y turismo en Medellín para agremiarse. En dado caso, se debe tener en cuenta que la recolección de datos es un componente esencial en cualquier investigación, donde el objetivo es profundizar en las perspectivas, experiencias y contextos de los participantes. Para ello, los datos se obtienen directamente de las personas, comunidades o situaciones analizadas, capturando sus formas de expresión y sus realidades particulares (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Es entonces que, la información cualitativa recolectada se centra en conceptos, percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos y vivencias, ya sea que estos se expresen de manera individual, grupal o colectiva. Estos datos se recopilan con el propósito de analizarlos e interpretarlos, lo que permite responder a las preguntas de investigación y generar nuevo conocimiento. Además, son especialmente valiosos para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas que explican el comportamiento humano (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).





Dada la naturaleza exploratoria y la necesidad de comprender las opiniones de actores clave en el sector turístico de Medellín y Antioquia, además, teniendo en cuenta que, según Gil-Gómez de Liaño y Pascal Ezama, (2012), existen diversas técnicas que ayudan a validar un modelo de estudio. Una herramienta frecuentemente implementada, consiste en recopilar la opinión de expertos y expertas para valorar dicha situación (Gil-Gómez de Liaño y Pascal Ezama, 2012).

Los conceptos proporcionados por expertos permiten recabar la opinión de un actor clave con conocimiento, experticia y experiencia en un área de conocimiento, lo cual admite aportar valoraciones claves acerca del tema de estudio (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008), identificando paridades conceptuales (Cooke y Goossens, 2008) y brindando validez al objeto de estudio (Robles y Rojas, 2015).

En ese sentido, buscando conocer las valoraciones y percepciones de actores expertos en el sector del turismo y las Agencias de Viaje y Turismo en el Distrito de Medellín, se ha seleccionado la herramienta metodológica de sesión de profundidad como técnica principal para la recolección de datos. Como lo menciona (Hernández-Sampieri, Mendoza, 2018), esta técnica permite que los participantes conversen a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un moderador, (Krueger y Casey, 2015).

Este instrumento de recopilación de información cualitativa se puede utilizar en todos los campos del conocimiento. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Generalmente, se espera que el panel este integrado por 3 o 4 personas, debido a que con este número se pueden abordar temas complejos (Creswell, 2005). Es por ello, que se busca recopilar información detallada y especializada de personas con amplia experiencia en el tema de estudio, por consiguiente, las sesiones de profundidad resultan muy útiles. A través de sus aportes, es posible obtener análisis profundos y perspectivas enriquecidas que contribuyen a una comprensión más completa del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por ejemplo, la interacción con expertos facilita la identificación de patrones, tendencias y factores clave que podrían no ser evidentes en otros métodos de recolección de datos. Así, la sesión de profundidad se convierte en una herramienta valiosa para recopilar la complejidad y diversidad de





opiniones, enriqueciendo el análisis y la interpretación de los resultados. El centro de atención es la narrativa (Ellis, 2008).

Para poder realizarla adecuadamente la sesión de profundidad, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), describen un paso a paso que se aplicará en el proceso de recopilación de datos mediante la herramienta metodológica anteriormente mencionada. Respecto a los autores, se cita un grupo de personas para trabajar con base en los conceptos o dudas a investigar. El objetivo es centrar la atención en la narrativa colectiva (Ellis, 2008).

A continuación, se procede a desarrollar y aplicar cada uno de los pasos siguiendo las recomendaciones de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

1. Definición de número de personas y grupos: Cómo se mencionaba anteriormente, el grupo para la sesión profunda será de 4 personas expertas y 1 moderador. Entendiendo que, con este número de personas se pueden abordar temas complejos (Creswell, 2005).
2. Definición de los perfiles: Dada la naturaleza cualitativa de la investigación, se considera necesario conocer las diferentes perspectivas desde diversos entornos relacionados con el tema de investigación e identificar cómo se construyen colectivamente significados (Morgan, 2008). En ese sentido, los perfiles que se plantean para invitar a la sesión de profundidad serán, 1 representante de la institucionalidad a nivel distrital, 1 representante del gremio de las agencias de viaje y turismo, 1 gerente o representante legal de una agencia asociada al gremio y, por último, 1 representante legal o gerente de una agencia de viajes NO asociada al gremio de las agencias de viaje.
3. Detección del tipo de personas con ese perfil y realizar proceso de invitación, los invitados son:
 - a. **Experto 1.** En representación de la institucionalidad distrital, el Líder de la Subsecretaría de Planificación, Control y Competitividad de la Secretaría de Turismo y Entretenimiento de Medellín, Pablo Hernán Vélez.
 - b. **Experto 2.** La Representante de la agencia asociada, Ana María López, líder de la unidad de turismo de Comfenalco.





- c. **Experto 3.** Como agencia no asociada al gremio de las agencias de viaje, el Representante de la Agencia de Viajes y Turismo, Colombia Travel Operator, Julio Casadiego;
- d. **Experto 4.** Como representante gremial, la Directora Ejecutiva del gremio ANATO Antioquia Chocó, Sandra Echeverri.

Adicionalmente, el autor plantea recopilar el consentimiento de los participantes expertos de la sesión de profundidad. Para ello, con anterioridad se suministra el formato de consentimiento informado para su respectiva firma de los participantes y en el cual se indica el objetivo académico de la realización.

- 4. Por último, Bautista (2021), plantea que el proceso de recopilación de datos debe permitir la transcripción de las grabaciones y que sean fácilmente recuperables. Por tal razón, la herramienta de Teams juega un papel fundamental en este paso. Para recopilar los datos. Adicionalmente, se tendrá el formato de reporte de la sesión.

Como complemento, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) contemplan que es necesario plantear las preguntas orientadoras de la sesión de profundidad, así como la agenda para el desarrollo de esta. Es así que, desde las perspectivas de cada uno de los participantes en el panel de expertos, se busca identificar cuáles pueden ser las principales barreras y motivaciones en la Adhesión a agremiaciones por parte de las agencias de viajes y turismo en la ciudad de Medellín. Para ello, se plantea abordar la conversación entorno a variables como: turismo; asociatividad; modelo de cooperación público-privado; ANATO; barreras para asociarse, motivaciones para agremiarse; asociatividad, catalizador para alcanzar logros y superar desafíos sectoriales.

Para el análisis y procesamiento de los datos, se debe tener en cuenta que el método cualitativo no solo busca sistematizar la información, sino que busca interpretar, contextualizar y teorizar para obtener una comprensión profunda y significativa del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri, Mendoza, 2018). En esa misma línea, Bautista (2021), plantea que el proceso de recopilación de datos debe permitir la transcripción de las grabaciones y que sean fácilmente recuperables. Por tal razón, la herramienta de Teams juega un papel fundamental en este paso de recopilación de datos. Adicionalmente, se tendrá el formato de reporte de la sesión que permite la consolidación de elementos destacables del encuentro.





Como complemento, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) contemplan que es necesario plantear las preguntas orientadoras de la sesión de profundidad, así como la agenda para el desarrollo de esta. Estas preguntas orientadoras, se plasman se plantean en torno a seis ejes conceptuales:

Primero, el turismo como fenómeno sociocultural y económico que implica el desplazamiento temporal de personas fuera de su entorno habitual, generando interacciones complejas entre visitantes, comunidades receptoras y actores del ecosistema turístico (De la Torre, 1982).

Segundo, dimensionando la asociatividad como modelo de cooperación público-privado y modelo de cooperación estratégica entre organizaciones que, mediante sinergias institucionales, facilita: la transferencia de conocimiento, el escalamiento competitivo y la creación de valor colectivo en mercados dinámicos. (Brida et. al. 2021).

Tercero, dimensionando a ANATO como entidad gremial de carácter nacional que ejerce la representación formal de las agencias de viajes colombianas, articulando sus intereses ante instancias públicas y privadas, mientras promueve estándares de calidad y buenas prácticas sectoriales. (López, et. al. 2014).

Cuarto, las barreras para asociarse y el conjunto de factores estructurales, operativos y perceptuales que limitan la vinculación efectiva de los actores turísticos a organizaciones gremiales, incluyendo: Discrepancias en la percepción de valor, desalineación de prioridades estratégicas y limitaciones en la capacidad de representación (López, et. al. 2014).

Quinto, motivaciones para la agremiación, así como los posibles incentivos tangibles e intangibles que impulsan la integración de las empresas turísticas a redes asociativas, destacando: Acceso a mecanismos de incidencia política, optimización de capacidades competitivas y participación en economías de escala sectorial (Junguito, 2019)

Sexto y último eje, la asociatividad como catalizador para alcanzar logros y superar desafíos sectoriales. Además de, permitir a las empresas acceder a la innovación y a alcanzar nuevas oportunidades en el mercado (Liendo y Martínez, 2001).

Las anteriores categorías, se abordan en un grupo focal, en dicho espacio, participan diversos actores del ecosistema turístico del Distrito de Medellín, entre ellos, la Directora Ejecutiva del gremio de las





Agencias de Viaje y Turismos de Antioquia y Chocó, el gerente de la Agencia de Viajes y turismo con más años de participación en el gremio de ANATO, un representante de la institucionalidad, a nivel municipal o departamental del sector turismo, y el representante legal o el gerente de una agencia de viajes y turismo posicionada en la ciudad a nivel nacional e internacional que no esté asociada al gremio de las agencias de viajes y turismo.

Análisis y discusión de resultados

Resultados

A partir de la implementación de la herramienta metodológica de sesión de profundidad descrita en el apartado anterior. Y, teniendo en cuenta las variables definidas para realizar el análisis, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en la sesión de profundidad, dejando de manera explícita fragmentos textuales por parte de los expertos de cada una de las variables.

En primer lugar, respecto a la **variable 1**, el “**Turismo**” como fenómeno sociocultural y económico, y su importancia para el Medellín, el representante de la Alcaldía de Medellín (Experto 1), menciona la relevancia que el turismo ha tenido para el Distrito, destacando la evolución que dentro de los estamentos públicos ha tenido, en donde menciona que:

Alrededor de unos 25 a 26 años, se crearon las primeras oficinas o para el caso de Medellín, la primera Consejería de Turismo, que luego se convirtió en una Dirección de Turismo, posterior, una Subsecretaría y hoy en día somos una Secretaría. Es decir, ha habido un proceso que ha acompañado una apuesta contundente, de diferentes el Gobiernos en varios procesos, creación de políticas públicas y planes de desarrollo turístico de planes estratégicos han llevado de la mano con el sector privado, con los empresarios y los gremios, a que Medellín digamos hoy sea uno de los jugadores más potentes dentro de la oferta y la promoción turística no solamente del departamento de Antioquia, sino también de país (Experto 1, comunicación personal, jueves 14 de abril de 2025).

Para la misma variable, desde la perspectiva de la Agencia ASOCIADA al gremio de las agencias de viaje, el Experto 2 destaca como el turismo continúa aportando a la transformación de Medellín, mencionando que:





Definitivamente, Antioquia y Medellín son regiones que tienen todo para ser un destino de clase mundial” y es en ese sentido que la misma oradora menciona el papel de la asociatividad en el ejercicio del turismo donde menciona que los diversos actores se deben “unir y seguir trabajando, porque evidentemente ya el fenómeno del turismo llegó para quedarse, pero sí es importante que nos organicemos para realmente las políticas públicas sean sostenibles en el tiempo, que realmente todo lo abracemos y lo asuma el sector (Experto 2, comunicación personal, jueves 14 de abril de 2025).

Complementando la visión del experto 2, el representante de la Agencia NO ASOCIADA al gremio de las agencias de viaje (Experto 3) menciona como el sector empresarial aporta al desarrollo de los potenciales turísticos del Distrito y de la importancia del turismo para Medellín destacando que los empresarios “somos (prestadores de servicios turísticos) parte integral del destino, en donde buscamos que el turismo no sea un invasor y genere un impacto positivo en las comunidades que se visitan” para “Catalizar y potenciar a esas comunidades a las que vamos” (Comunicación personal, viernes 15 de abril de 2025)

Como una última perspectiva a la variable de “Turismo”, la Directora Gremial (Experto 4) menciona como el turismo y ANATO aporta al desarrollo socioeconómico de los destinos y las comunidades, “ANATO busca generar capacidades, capacidades en los operadores de turismo receptivo, en las agencias de viajes y en los guías de turismo porque tenemos una plataforma de guías”. Indicando que los beneficios “no solo son para los asociados al gremio”.

Analizando la **variable 2, “la asociatividad, modelo de cooperación público-privado”** y las sinergias que ésta genera desde la institucionalidad, el escalamiento de las competitividades y el aumento del desarrollo colectivo, el experto 1 denota cómo la articulación público-privada ha propiciado la generación de valor en Medellín, destacando que “la fórmula para desarrollar el turismo en Medellín es un trabajo colaborativo, donde se sienta la universidad, la academia, los empresarios, los representantes del gobierno, reflejándose esta colaboración en el buen desempeño de indicadores” parafraseando al experto 1, enmarca el aporte que el turismo brinda al empleo del Distrito, más de 90 mil, que incluso la industria turística aporta 5,2 al 5,4 al PIB de Medellín en ciertos picos del año. Adicionalmente, 47% de los cargos del sector son desempeñados por mujeres. Así mismo, destaca que el turismo y las alianzas propiciadas por este “ha posibilitado la creación de entidades muy





valiosas para la ciudad, un BUREAU de Convenciones de Medellín, Plaza Mayor, una Corporación Parque Arví, que permite articular con toda la oferta de Medellín, empresarios gastronómicos, parques bibliotecas”. Cerrando con la apreciación “Medellín ha pasado de ser un destino que en los años 80s donde nadie quería venir, a ser una parada obligatoria” (Comunicación personal, 14 de abril de 2025)

En coherencia con el experto 1, el experto 3 menciona lo siguiente: “nosotros (Agencias de viaje) necesitamos de asociatividad y los empresarios debemos de entender eso que solos no podemos estar”. Sumado a estas apreciaciones relacionadas con la asociatividad, la experta 2 destaca que, relacionado con la colectividad, “los grandes desarrollos de la humanidad han nacido a partir de la creatividad, la innovación y el trabajo que se crea en los colectivos. Uno solo no llega tan lejos como se llega con los demás” (Comunicación personal, 16 de abril de 2025)

Procediendo con la **variable “ANATO”** la experta 4 brinda aspectos como cuáles han sido los aportes que ha tenido ANATO a nivel nacional. Además, menciona los pilares fundamentales de su modelo de representación gremial.

En palabras de la experta 4,

ANATO tiene unos encuentros de turismo receptivo a nivel nacional, hacemos parte de esa vocería y esa voz que tenemos en el Fondo Nacional de Turismo, donde se montan proyectos de cara al turismo receptivo, viajes de familiarización para asociados, que ANATO tiene directamente proyectos con FONTUR, la Vitrina Turística que la mencionaba Julio. En ese marco, se realiza la Macro Rueda de Turismo de PROCOLOMBIA donde solo se trae compradores a Colombia para dinamizar el turismo, por supuesto, de nuestra ciudad, departamento y de nuestro país.

Tenemos plataformas como ANATO capacita, que son en alianza con la Universidad Externado de Colombia para capacitar al personal de los asociados y justamente el último módulo que se acaba de lanzar es de turismo comunitario. Reforzando ese compromiso con el destino. Tenemos una plataforma de guías de turismo que solo les sirve a las agencias receptoras donde están todos los guías de turismo del país registrados. Tenemos el Congreso Nacional de Turismo, donde siempre hay tendencias relevantes. Siempre estamos buscando





de la mano de ese colegaje seguir consolidando el sector turístico en nuestra ciudad (Experto 4, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Con esta intervención, la experta expresa un panorama de los aportes que el gremio de las agencias de viaje y turismo les ofrece a sus asociados y al sector en general.

Por otra parte, relacionado a la **variable 4, “Barreras para asociarse”**, el experto 3 quien desde su experiencia como empresario de las agencias de viaje y turismo indica que factores considera determinantes para evaluar la vinculación a una agremiación, las limitantes que ha encontrado para realizarla. Es así como, el experto 4 indica que “Lo más importante para el considerar pertenecer al gremio son, las sinergias que este tiene con el sector, quienes están en el gremio, el mercado al que está apuntando” mencionado “el énfasis que desde el gremio de las agencias de viaje y turismo le venían dando a las agencias emisoras”. El experto agrega que “pertenece a otros gremios diferentes al de las agencias de viaje y turismo, y que eso no los hace rivales, al contrario, aquí se revela el colegaje en el sector” (Comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Desde la perspectiva de la experta 2, denota que más que barreras para los pequeños empresarios para asociarse a un gremio, menciona que la asociación a un gremio es uno de los últimos pasos, debe darse cuando una empresa esté madura, que el hecho de estar asociado a un gremio, demuestra que esa empresa ha venido haciendo las cosas bien.

Adicionalmente, la experta 2, aborda la **variable 5, “Motivaciones”**, comenta cuáles han sido los beneficios tangibles e intangibles que a lo largo de los años que ha durado asociada al gremio de las agencias de viaje, ha podido identificar lo siguiente:

Un gremio puede aportar representación ante el Gobierno, puede dar asesoría jurídica, asesoría tributaria, capacitaciones varias. Aprendizajes de mejores prácticas” Un aspecto en el que realiza hincapié la experta es en “ser conscientes que un gremio se conforma a partir de cada uno de sus miembros, de cada uno de sus componentes, en ese sentido, entonces nosotros muchas veces decimos, bueno, y ¿qué me va a dar el gremio a mí (mi agencia), para yo afiliarme?, pero finalmente es, qué puedo aportar yo para construir un sector más fuerte (Experto 2, comunicación personal, 14 de abril de 2025).





Con este aporte el experto 2 motiva, a **no** ver la afiliación a un gremio como un gasto, menciona que, estar afiliados brinda “beneficios que finalmente pueden obtener al estar al lado de personas que ya llevan mucho rato recorriendo ese camino” acceder a “capacitaciones, ese colegaje, ANATO y COTELCO tienen el Plan Padrino, que son programas especiales donde, se observa muchísimos empresarios que han crecido de la mano de sus planes” (Comunicación personal, 16 de abril de 2025)

Finalizando la sesión, cada uno de los expertos brinda su apreciación relacionada a la **variable 6** de la presente investigación, **“asociatividad, catalizador para alcanzar logros y superar desafíos sectoriales”**.

Es así como, el experto 1 (Alcaldía) resalta el ambiente de diálogo y concertación entre los diferentes actores del sector ha permitido generar confianza y afrontar grandes retos, tal y como lo fue la pandemia. Planteando el cuestionamiento “¿Qué tal que hubiéramos estado divididos?”, menciona que es gracias a la asociatividad, el trabajo conjunto que ha permitido “construir procesos con una visión del desarrollo, unas apuestas en común, cada uno agregándole valor”.

El experto 1 agrega:

En Medellín, son cerca de 12.000 establecimientos registrados de manera formal, ya es un tejido empresarial muy poderoso. Que amerita acompañar, que amerita también establecer pruebas de cualificación, de articulación y como lo expresaron anteriormente, de Asociatividad para que realmente tengamos un encadenamiento y cada vez seamos más competitivos y seguir, siendo uno de los destinos preferidos (Experto 1, comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Cierra la intervención mencionando la disposición desde el Distrito para acompañar a la industria turística y propiciar espacios de desarrollo.

La intervención final del experto 3, destaca la importancia de la formalización, lo indispensable que es para estar agremiado y expone una frase que circula en el medio “a veces en nuestro contexto, ser formal es sinónimo de querer pagar más impuestos”. Adicionalmente, como reflexión final destaca la importancia de los gremios en el apoyo a los empresarios.





Concluyendo su análisis con lo siguiente, “para mí la asociatividad, es fundamental, lo defiendo, lo apoyo, lo que se deba hacer para estar en conjunto, pero también de la mano de formalización del sector”.

Por su parte, la experta 2 “Un destino se construye de tantos componentes; hoteles, guías, Agencias, transporte, aerolínea...” En donde menciona la importancia de trabajar conjuntamente para la consecución de los objetivos que, como destino, tiene Medellín, atrayendo a ese turista responsable. Concluye, enfatizando en que “tenemos que unirnos. Unidos, no solamente a través de un gremio único, sino de una manera inter gremial para para trabajar por este destino” (Comunicación personal, 16 de abril de 2025)

Por último, la experta 4 se une a las apreciaciones de los expertos anteriormente mencionadas. Adicionalmente, reconoce la “Articulación Universidad, empresa, Estado, que se vive en el turismo y el desarrollo y aplicación las políticas públicas, desarrolladas de la mano de los empresarios, desde la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín.” Finaliza la intervención destacando el papel de los gremios (Asociatividad), “son los gremios que benefician ese colectivo de empresarios, pero que finalmente lo que buscan es el desarrollo y dinamización de nuestra ciudad.” Agrega, “estamos para seguir respaldando a la ciudad, seguir respaldando a nuestros asociados y por supuesto, como lo decía ahora, trabajamos en colegaje e invitamos a muchos que no son asociados a muchos de nuestros eventos y proyectos.”

Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la sesión de profundidad, se procede a analizar y discutir los resultados obtenidos con relación a las barreras y motivaciones en la adhesión a agremiaciones, a continuación, se presenta los resultados más relevantes derivados de esta discusión, que contó con la participación de expertos del turismo y contrastarlos con los resultados desde marco metodológico.

La información recopilada, permite contrastar los conceptos plasmados por Brida et. al. (2021), referentes al turismo como motor de la economía de Medellín, mostrando alineación en los indicadores citados por el representante de la institucionalidad (experto 1), en donde Medellín viene mostrando un aumento en el número de PST registrados, el aporte de la industria al PIB, menciona el experto, 5.2%





y 5.4% en algunas épocas del año. Destacando la evolución que ha tenido el turismo en el Distrito y la respuesta en la creación de la Secretaría de Turismo y Entretenimiento de Medellín en la presente administración distrital (2023-2026). Además, del aumento de la llegada de visitantes extranjeros. Siendo el segundo destino con mayores llegadas del país. Todo lo anterior, impactando el crecimiento y desarrollo de las comunidades. Lo anterior, evidenciando los conceptos propuestos por de la Torre (1982), el turismo como un fenómeno socioeconómico.

Por otra parte, Junguito (2019), menciona la relevancia y el papel fundamental que juegan los gremios en Colombia, tal y como destaca la líder gremial (Experta 4), a nivel nacional, ANATO ha tenido una gran influencia en la promoción de los empresarios, los destinos y el país; a su vez, ha influido en la disposición de políticas públicas a nivel país y regional que apoyen y beneficien el desarrollo empresarial. Cuyo impacto trasciende lo económico al incluir capacitación a guías turísticos y apoyo al turismo comunitario.

Desde la variable de limitaciones, Liendo y Martínez (2001) identifican la falta de cultura asociativa como barrera estructural, lo cual se refleja en las declaraciones del experto 3 (agencia no agremiada): "solos no podemos, pero evaluamos sinergias antes de afiliarnos", y "formalizarnos (por ende, agremiarnos) significa pagar más" (Comunicación personal, 14 de abril de 2025). No obstante, la evidencia empírica va más allá: la resistencia a agremiarse no es solo cultural, sino que deriva de una percepción de bajo retorno inmediato. Aquí, las estrategias como el Plan Padrino (mencionado por la experta 2 y la experta 4) emergen como un contrapeso práctico, demostrando que la mentoría entre pares puede construir confianza progresiva.

Un apunte interesante, son las premisas brindadas por el gerente de la agencia no asociada a ANATO (experto 3), quien menciona específicamente algunos de los aspectos más importantes para considerar una afiliación al gremio. Como primer apunte, menciona los miembros y estructura pertenecientes al gremio, así como, la articulación y alcance del mismo. A estas premisas, se suman lo mencionado por López et. al. (2014), la limitación de recursos que en algunos gremios puede reducir el impacto y beneficios en sus asociados.

Es así, como esto se alinea a lo mencionado por Salazar et. al. (2024), quien plantea que la asociatividad de empresarios contribuye con la consecución de objetivos en común y con el desarrollo





de la región. Y, en coherencia con las apreciaciones brindada por todos los expertos. El autor también menciona que la asociatividad es clave para el desarrollo de las pymes. No obstante, las percepciones de la Agencia Asociada (Experta 2) suplementan las menciones del autor. Con la premisa de que, si bien la asociatividad se puede dar en varios niveles, la agremiación es un paso que se hace en etapas maduras de las empresas. Estas declaraciones de la experta desvelan una posible barrera al hecho de asociarse a una agremiación, y como lo menciona López et. al. (2014), la baja afiliación de agencias a los gremios presenta desafíos para estos.

Un aspecto que vale la pena resaltar es que, si bien la representatividad ante entidades gubernamentales de índole regional y nacional es uno de los aspectos más destacados de las actividades de los gremios, para las agencias de viaje participantes en la sesión de profundidad, no fue un factor motivante para asociarse.

Así y todo, estas limitantes denotadas en los párrafos anteriores no desmeritan la relevancia e importancia que presentan los gremios para el desarrollo empresarial (Salazar et. al. 2024), el desarrollo de las regiones y específicamente en Antioquia (López et. al. 2014) y la contribución que estos tiene en el desarrollo óptimo del turismo y el impacto económico del Distrito (Brida et. al. 2021). En síntesis, los expertos participantes en la sesión de profundidad coinciden en la importancia de los gremios, la asociatividad y la articulación entre los diferentes actores público privados para el desarrollo socioeconómico de Medellín, los empresarios y el destino

Por otra parte, como lo menciona la experta 2, la agremiación es una cúspide, un resultado de ir realizando las cosas bien por parte de la empresa. Se invita a no ver la agremiación como un gasto adicional de parte de los pequeños empresarios, todo lo contrario, de acuerdo con los conceptos por la experta, se denota a la membresía como algo aspiracional para la empresa que busca asociarse. Además, la experta también destaca las capacidades, experiencias, plataformas y estrategias a las que el asociado nuevo tendrá acceso. Este aspecto muestra una cohesión con lo que plantea Salazar et. al. (2024).

En este orden de ideas, la líder gremial (Experta 4), enuncia algunas de las estrategias para el aumento de capacidades de los asociados, que, dicho sea de paso, destacaba de que, en varias de esas estrategias, las agencias no asociadas a ANATO, tenían la posibilidad de participar, con el objetivo de





motivar el colegaje, y el desarrollo de esas pequeñas empresas. A propósito de la baja afiliación de las pequeñas empresas. Se podría decir que las barreras y limitación para agremiarse a una agencia de viaje son: falta de capacitación a guías turísticos y apoyo al turismo comunitario, además como lo menciona el experto 3 agremiarse significa pagar más como limitación de recursos, siendo así las barreras y limitaciones que más se destacaron.

Conclusiones

Esta investigación tenía el propósito de analizar cuáles podrían ser las posibles barreras y motivaciones que influyen en la decisión de las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Medellín de unirse a una agremiación. Con relación a este propósito, las barreras que se pudieron identificar son: El nivel de desarrollo empresarial, entendiendo a la agremiación como un objetivo a alcanzar por las pequeñas empresas registradas. Una barrera adicional es la capacidad de alcance y articulación del gremio, además de, el impacto que y/o beneficio que pueda significar para el empresario.

La percepción de “entre más formalizado y/o agremiado va a significar más gasto” para la agencia de viaje y turismo, influye al momento de tomar una decisión. Sumado a, la composición, enfoque, alcance y visión del gremio, estos últimos aspectos, para la agencia son de vital importancia que se alineen a sus líneas y objetivos de negocio.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados arrojados, se evidencia que entre las principales motivaciones que presentan las agencias para asociarse a un gremio, se encuentra el alto grado de asociatividad y trabajo conjunto que se percibe en los gremios, además de estándares de calidad referentes en el sector. Una motivación importante, es el grado de prestigio y posicionamiento que brinda a la empresa el hecho de estar asociado a un gremio. Además, el acceso a programas y estrategias que permitan el aumento de capacidades.

Algunas de las limitaciones presentadas en el estudio, fueron no contar con la participación de una agencia pequeña, que brindara una visión desde las pymes, esta perspectiva pudiera ofrecer nociones que para las pequeñas agencias pudiera ser diferente para agencias ya posicionadas. Otra de las limitaciones es haber enfocado la investigación en la ciudad de Medellín. Si bien para Antioquia es la





ciudad con más peso en el turismo y presencia de agencias de viaje, las percepciones de agencias fuera de Medellín permitirían ampliar el espectro de respuestas.

Algunas implicaciones prácticas de los principales motivantes para la asociatividad, se pueden evidenciar en el desarrollo de plataformas tecnológicas de capacitación, como ANATO Capacita, herramienta desarrollada por el gremio de las agencias de viajes y con la cual los gerentes pueden capacitar a su personal. Adicionalmente, una clara evidencia de los beneficios de la asociatividad es el planteamiento de leyes que protejan el bienestar del sector económico en representación. Por ejemplo, la Ley de llamamiento en Garantía equilibra la responsabilidad entre aerolíneas y agencias de viaje: en el caso de que una agencia sea demanda, puede solicitar que la aerolínea haga parte del conflicto si es por tema aéreo, protegiendo así a consumidores y a las agencias de viaje.

Con respecto a posibles investigaciones futuras, será interesante ampliar el número de agencias a estudiar y obtener un análisis cuantitativo de las agencias de viaje. Además, realizar una caracterización de estas según su nivel de desarrollo, años en el mercado, ciudad de operación, número de empleados, línea de negocio; turismo interno, receptivo y/o emisivo.

Referencias Bibliográficas

- Acerenza, M. A. (2023). Agencias de viajes: Características generales. *Revista de Estudios Turísticos*, 66, 131-151. <https://doi.org/10.61520/et.661980.362>
- Alzate, I. C., y Boada, A. (2024). Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas de mercados emergentes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 623-642. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.11>
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). *Asociatividad, capital social y redes sociales*. *Revista Mad*, 15, 74-92. <https://doi:10.5354/0718-0527.2011.14022>
- Arcila-Cruz, B. (2020). *Evaluación de la oferta hotelera del Municipio de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://hdl.handle.net/11059/12649>
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2024, February 8). *¿Por qué ser Asociado Anato*. <https://anato.org/por-que-ser-asociado/>
- Barbour, R. S. (2007). Analysing focus groups. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 313-326. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n17>





- Bautista-Cárdenas, N. P. (2021). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno. <https://books.google.com.co/books?id=zUPPzwEACAAJ>
- Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3 (1), 1-18. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>
- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). 1 Collaboration and Partnerships in Tourism Planning. In B. Bramwell & B. Lane (Ed.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability* (pp. 1-19). Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9780585354224-003>
- Brida, J. G., Rodríguez Brindis, M. A., & Mejía-Alzate, M. L. (2020). La contribución del turismo al crecimiento económico de la ciudad de Medellín – Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8926>
- Callejas, C. (2017). *Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto*. *Equidad & Desarrollo*, 27, 169-194. <https://doi.org/10.19052/ed.3985>
- Cárdenas F. (1981). Comercialización del turismo. Determinación y análisis de mercados México. Trillas.
- Castañeda Acuña, E. R., & Sinforoso Martínez, S. . (2023). Aristas de la Alfabetización Financiera en la Competitividad Empresarial. *Hitos De Ciencias Económico Administrativas*, 29(83), 106-122. <https://doi.org/10.19136/hitos.a29n83.5660>
- Confecámaras. (2022). Asociatividad: Mecanismo para la transformación productiva del sector agrícola en Colombia. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/01/estudio-asociatividad-feb-27.pdf>
- Connelly, L. M. (2015). Focus groups. *MedSurg Nursing*, 24(5), 369–371.
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 38 y 39. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Cooke, R. M., & Goossens, L. L. (2007). TU Delft expert judgment data base. *Reliability Engineering & System Safety*, 93(5), 657–674. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2007.03.005>
- Creswell, J. W., Shope, R., Clark, V. L. P., & Green, D. O. (2006). How Interpretive Qualitative Research Extends Mixed Methods Research. https://www.researchgate.net/publication/228435302_How_interpretive_qualitative_research_extends_mixed_methods_research
- De La Torre Padilla, O., & De La Torre, O. (1980). El turismo: fenómeno social. <https://archive.org/details/el-turismo.-fenomeno-social-oscar-de-la-torre-padilla>
- Ellis, N. C. (2008). The dynamics of second language emergence: Cycles of language use, language change, and language acquisition. *The modern language journal*, 92(2), 232-249. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2008.00716.x>
- Escobar-Pérez, Jazmine & Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. 6. 27-36.





https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion

Gil-Gómez, B., & Pascual-Ezama, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales De Psicología*, 28(3). <https://doi.org/10.6018/analesps.28.3.156211>

Giraldo-Durango, M., Ramírez-Parra, D., & Zuluaga-Montes, C. (2021). las clases de lengua castellana como medio para promover la convivencia desde la virtualidad en los grados sexto, décimo y once de la institución educativa cincuentenario de Fabricato. [Proyecto De Grado, Institución Universitaria Tecnológico De Antioquia]. https://repositorio.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1865/202101_pr%c3%a1cticall_Giraldo_Ramirez_Zuluaga_TF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guerrero, M., & Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *Innova Research Journal*, 1(11), 105-119. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.125>

Guerrero, P. E., & Ramos, J. R. (2014). *Introducción al Turismo*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/tdea/titulos/39409>

Gurría Di-Bella, M. (1991). *Introducción al turismo*. México: Trillas. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/298/1/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-Manuel-G.-Di-Bella-PDF.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Ivanov, S. & Webster, C. (2006). Measuring the Impact of Tourism on Economic Growth. *Tourism Economics*. 13. 10.2139/ssrn.1413105.

Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 2005. 42.

Junguito-Bonnet, R. (2019). El papel de los gremios en la economía colombiana. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 82, 103-131. <https://doi.org/10.13043/dys.82.4>

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus group interviewing. *Handbook of practical program evaluation*, 506-534. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch20>

Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)

Ley 1101 de 2006. *Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*. 22 de noviembre de 2006. D.O. 46461. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/leyes/ley-1101-de-2006-2.aspx>





- Ley 300 de 1996. *Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*. 26 de julio de 1996. D.O. 42845. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634>
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001, November 1). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. <http://hdl.handle.net/2133/8044>
- López, Z. L. Sepúlveda, W. M., Márquez G. J. I. (2014). *Análisis De Los Gremios Sectoriales De Turismo: Caso De Estudio Departamento De Antioquia-Colombia* (Analysis of Tourism Associations. Case Study Antioquia – Colombia). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2554681>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. *Portal de Información Turística de Colombia*. (2024, Diciembre 31). <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/cifras-empresariales-del-sector/registro-nacional-de-turismo-rnt-1>
- Morgan D. (1991). *Groups as Qualitative Research*. Newbury Park: Sage.
- Narváez, M., Fernández, G., & Naveda, A. S. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (57), 74-92.
- Putnam, R. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital". *Journal of Democracy*, vol.6, n°1: 65-78.
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada* (2015) 18.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Universidad de Texas*, 85-97. https://www.geocities.ws/webhugo2001/Electiva_2/Foro/local12.htm
- Salazar, F. I., Olivo, M. A., Sanchez, P. M., y Guaraca, A. V. (2024). Asociatividad y desarrollo económico de las PYMES del sector turístico en Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1159-1177. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.1>
- Secretaría de Turismo y Entretenimiento de Medellín. Sistema de Inteligencia Turística de Medellín. (2024). N° 5. Diciembre. https://sitmde-media.s3.us-east-2.amazonaws.com/Boletin_N_5_SIT_219bb9337a.pdf
- World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789213612385>

