

Direccionamiento Estratégico de la Empresa NIDDO Suesca

Juan Carlos Arbeláez Herrera

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas - EICEA

Maestría en Gerencia estratégica

Director: Gabriel Rodrigo Peña Martínez

Chía, Colombia

Junio 2024

Agradecimientos

A Dios por la oportunidad de iniciar y terminar este gran proyecto académico, a mi familia y amigos que han sido fortaleza y motivación a lo largo del camino, al profesor Gabriel Peña, director de tesis, por su paciencia, amistad y comprensión para concretar este propósito, así mismo; a todos los profesores, compañeros de trabajo y tantas personas que participaron en mi formación como magister en gerencia estratégica, por sus consejos, sus enseñanzas y su apoyo incondicional ¡Gracias Infinitas!

A la Junta Directiva de NIDDO Suesca y a cada uno de sus colaboradores, gracias por la cordial acogida, la confianza depositada y la disposición mostrada en el desarrollo de este proyecto de investigación. Estamos convencidos de la valiosa contribución e invaluable aporte que genera este estudio tanto para el ámbito empresarial como académico.

Resumen

Esta investigación propone un modelo de negocio para la empresa de servicios de alojamiento en glamping llamada NIDDO en el municipio de Suesca, Cundinamarca, con el objetivo de ofrecer una propuesta de valor al mercado que la posiciona nuevamente como líder de la industria del turismo y como referente en el sector del alojamiento y servicios eco sostenibles, a través del desarrollo de un plan estructurado de direccionamiento estratégico que se soporta en la teoría y el análisis de las diferentes herramientas y matrices de diagnóstico, formulación e implementación estratégica propuesta por grandes autores y expertos del tema en la academia; para el desarrollo de este proyecto se emplea la metodología de investigación de tipo descriptiva de orden cualitativo, basándose principalmente en la observación directa del objeto de estudio para la interpretación real del contexto y la obtención de información base para el diseño del plan de direccionamiento estratégico, la investigación desarrollada evidencia la importancia de la renovación inmediata de la propuesta de valor, la innovación en productos, procesos y servicios y la adaptación ágil de la empresa a las tendencias del mercado, reestructurando sus procesos de operación, venta y servicio a corto plazo y manteniendo una perspectiva a largo plazo que garantice la continuidad entre generaciones.

Palabras clave: Dirección estratégica, planeación, implementación, turismo.

Abstract

This research proposes a new business model for the glamping lodging services company called NIDDO in the municipality of Suesca, Cundinamarca, with the objective of offering a new value proposition to the market that positions it again as a leader in the tourism industry and as a reference in the lodging sector and eco-sustainable services, through the development of a structured strategic direction plan that is supported by the theory and analysis of the different tools and matrices of diagnosis, formulation and strategic implementation proposed by great authors and experts on the subject in the academy; For the development of this project, a qualitative descriptive research methodology is used, based mainly on the direct observation of the object of study for the real interpretation of the context and the obtaining of base information for the design of the strategic direction plan. The developed research evidences the importance of the immediate renewal of the value proposal, the innovation in products, processes and services and the agile adaptation of the company to the market trends, restructuring its operation, sales and service processes in the short term and maintaining a long-term perspective that guarantees the continuity between generations.

Keywords: Strategic management, planning, implementation, tourist

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1. Justificación y Delimitación del Problema.....	12
2. Preguntas de Investigación.....	15
3. Objetivos de la Investigación	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos.....	15
4. Metodología	16
4.1. Tipo de Investigación.....	16
4.2. Técnica de recolección de datos.....	16
4.3. Población y muestra	17
5. Marco contextual.....	18
5.1. Industria del turismo.....	18
5.2. Caracterización NIDDO Suesca.....	24
5.3. Evolución de glamping.....	30
6. Marco teórico	32
6.1. El turismo y su evolución.....	32
6.2. Direccionamiento estratégico.....	35

6.2.1. Orientación estratégica.....	39
6.2.2. Diagnóstico estratégico	40
6.2.3. Formulación estratégica	52
6.2.4. Implementación estratégica.....	60
6.2.5. La evaluación y control estratégico.....	62
6.3. Modelamiento nuevo negocio	66
7. Direccionamiento Estratégico de NIDDO Suesca	67
7.1. Orientación estratégica.....	77
7.2. Diagnóstico estratégico	80
7.2.1. ANALISIS INTERNO	80
7.2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	85
7.3. Formulación estratégica	97
7.4. La implementación estratégica.....	103
7.5. La evaluación y control estratégico.....	105
Conclusiones	107
Recomendaciones.....	109
Referencias	111
ANEXOS.....	117

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen población y muestra de la investigación.....	17
Tabla 2. Ingreso a parques nacionales naturales (2021 -2023).....	22
Tabla 3. Glamping Cundinamarca.....	26
Tabla 4. Ecohoteles exitosos del mundo.....	29
Tabla 5. Ecohoteles más reconocidos en Colombia.....	30
Tabla 6. Tabla 6. Desarrollo Matriz PCI.....	76
Tabla 7. Análisis PESTEL NIDDO.....	81
Tabla 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter NIDDO.....	83
Tabla 9. Análisis DOFA NIDDO.....	84
Tabla 10. Análisis DOFA de estrategias.....	98
Tabla 11. Definición de proyectos y Objetivos NIDDO.....	102
Tabla 12. Matriz 5W -1H.....	105
Tabla 13. Indicadores NIDDO.....	106

Tabla de figuras

Figura 1. Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2006 a 2022 (en billones de dólares)	19
Figura 2. Porcentaje de llegada de turistas internacionales, mundo y regiones (2021 -2023).....	21
Figura 3. Clasificación del turismo según el motivo del viaje.....	34
Figura 4. Un modelo integral de dirección estratégica, propuesto por (David, F. 2008, pág. 121).....	38
Figura 5. Estructura de direccionamiento estratégico.....	39
Figura 6. Categorías del PCI.....	42
Figura 7. Matriz BCG.....	43
Figura 8. Esquema del análisis DOFA.....	45
Figura 9: Las fuerzas competitivas de Porter.....	50
Figura 10. Esquema Análisis DOFA de estrategias.....	53
Figura 11. Esquema estrategias genéricas de Porter.....	56
Figura 12. Fotografías ambientes NIDDO.....	64
Figura 13. Fotografías Actividades NIDDO.....	65
Figura 14. Fotografías Actividades de aventura NIDDO.....	66
Figura 15. Organigrama institucional.....	66
Figura 16. Fotografías eventos NIDDO.....	68
Figura 17. Mapa NIDDO.....	69
Figura 18. Portafolio de alojamiento NIDDO.....	70
Figura 19. Carta de alimentos y Bebidas NIDDO.....	71
Figura 20. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	78
Figura 21. Ciclo de vida de productos y servicios NIDDO.....	79
Figura 22. Informe del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023).....	90
Figura 23. Alojamientos tipo Glamping de Suesca	93
Figura 24. Alojamientos tipo Glamping competencia directa en Cundinamarca.....	95
Figura 25. Plan Maestro: Transición de modelo de negocio de glamping a Ecohotel NIDDO.....	102

Introducción

En los negocios del turismo, tanto las empresas grandes como las pequeñas se esfuerzan constantemente por mejorar la competitividad y lograr mejores rendimientos con menores costos e inversiones, pero a pesar de la diversidad de medios e información, estos objetivos siguen siendo difíciles de lograr, especialmente para las microempresas en desarrollo que aún no cuentan con suficientes recursos y experiencia especialmente en dirección estratégica para crecer con una ventaja sostenible en el mercado.

El turismo en Colombia representa, sin lugar a duda, un aporte económico y social relevante en el país, es una industria en constante crecimiento que se reinventa día tras día para ofrecer una amplia variedad de servicios, destinos y experiencias únicas, buscando competir por liderazgo en los mercados; de igual modo, ocurre con uno de los principales nichos de mercado de esta industria que está floreciendo en el país y es el turismo de naturaleza el cual se ha fortalecido en los últimos años por ser un mecanismo para el desarrollo sostenible de las áreas naturales que busca promover prácticas más responsables en el ecosistema tanto de administradores como clientes y de las comunidades en donde se encuentra los establecimientos.

No obstante, la construcción, administración y sostenimiento en el mercado de este tipo de negocios tiene un costo y complejidad bastante alta, no solo en operación si no en la búsqueda de diferentes mecanismos que ayuden a diagnosticar y analizar la gestión administrativa y estratégica de manera correcta y oportuna para tomar decisiones acertadas en los ambientes de complejidad, estancamiento e incertidumbre económica.

En NIDDO Suesca se están presentando desde hace años este tipo de complejidades y problemas de orden directivo y estratégico que amenaza el negocio y lo lleva gradualmente a pérdidas de clientes y cuota de mercado; los diferentes mecanismos que ofrece la academia para

la óptima administración de negocios muchas veces son complejas de entender y no consideran la totalidad de los procesos o enfoques que un administrador o directivo necesita para la óptima gestión de su negocio y crecimiento en el mercado, por lo que al final las decisiones se toman bajo supuestos, datos no estudiados, medidas imprudentes a la estrategia de la competencia, prácticas empíricas de gestión y recomendaciones ajenas a la realidad del negocio.

Por lo anterior, la presente investigación desarrolla por medio de una metodología de estudio descriptivo de orden cualitativo un plan de direccionamiento estratégico con el objetivo de obtener por medio del análisis de información en herramientas específicas una nueva estructura del modelo de negocio NIDDO, donde en la primera sección se respalda de manera teórica todos los conceptos claves de la investigación y posteriormente se extrae por medio de técnicas de observación, datos históricos y archivos con la información relevante del lugar objeto de estudio para su análisis y evaluación, teniendo como resultado final el diseño del nuevo modelo estratégico de negocio, con la formulación de objetivos y un plan de acción robusto para la futura implementación y continuidad del proceso.

1. Planteamiento del Problema

La dirección estratégica se considera un arte en los negocios, sin embargo; es un estudio riguroso que requiere tiempo, conocimientos y recursos para obtener los resultados deseados; por lo anterior la mayoría de empresarios busca alternativas de fácil acceso para justificar la toma de decisiones omitiendo la orientación y diagnóstico del negocio elementos de gran importancia para la formulación de estrategias oportunas orientadas a su crecimiento, rentabilidad, mejoras en la satisfacción de sus clientes, desarrollo de nuevos productos y búsqueda de nuevos nichos de mercado, así mismo, como afirma Berry “el descuido de la planificación y orientación estratégica

por parte de las empresas, puede traer como consecuencia el no desarrollo de su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia” (Estrada et al., 2005,p.2).

Así, la estrategia de una empresa no consiste tan solo en generar un cambio de procesos funcionales u operativos, sino que integra el análisis y estudio de todos los factores organizacionales que influyen en su desarrollo y crecimiento a corto y largo plazo; el direccionamiento estratégico es “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (David, F. 2008, pág. 5).

NIDDO Suesca fue durante años el pionero y referente en la industria del turismo con el modelo de negocio de alojamiento glamping, tuvo el privilegio de aprovechar una gran demanda de clientes que se veían atraídos por la novedad de este modelo turístico, el cual ofrecía la combinación perfecta en vivir la experiencia del camping con comodidades; sin embargo, con el paso del tiempo empezaron a surgir nuevos negocios con el mismo tipo de alojamiento lo que generó un incremento en la oferta y, por consiguiente, una disminución en las ventas y bajo nivel de recompra, su propuesta de valor quedó obsoleta y su ventaja competitiva entró en descenso.

Al respecto, se reconoce la apremiante necesidad de iniciar un proceso de direccionamiento estratégico para conocer sus modelos de gestión, analizar sus diferentes problemas y atender de manera oportuna a la creciente complejidad del entorno y sus competidores, así mismo, para integrar simultáneamente los avances tecnológicos, las nuevas necesidades de los clientes, los requisitos legales y todos los demás condicionantes del mercado.

Este proceso estratégico, resulta especialmente importante para determinar la viabilidad y posible transición a un nuevo modelo de negocio en el mercado del glamping eco sostenible, siendo una tendencia fuerte de crecimiento en los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) que combina la pasión por la naturaleza con la responsabilidad ambiental, permitiendo a los clientes reducir su impacto en el medio ambiente mientras disfruta de la experiencia de acampar.

Respecto a la historia de la humanidad, el turismo de glamping eco sostenible como manifestación sociocultural es de origen relativamente reciente, la gran preocupación por el medio ambiente y los recursos naturales nos muestra su desarrollo, rápida expansión y fortaleza en los últimos años, de allí que muchos establecimientos hoteleros se han diversificado dando prioridad a esta necesidad del mercado, convirtiéndola incluso en su propuesta de valor.

Dada a las nuevas tendencias eco sostenibles y las constantes políticas de las Naciones Unidas en la acción contra el cambio climático, el ecoturismo en la actualidad y en el futuro continuará con una fuerte dinámica expansiva, por lo anterior, la innovación en esta industria es inminente, NIDDO Suesca entiende esta realidad y desea buscar las herramientas pertinentes para evaluar su modelo de negocio y reorganizar su propuesta de valor actual y a futuro de manera constante y paralela a la velocidad del proceso de globalización, aparición de nuevos destinos, disminución de las distancias (nuevos sistemas de transporte y comunicaciones) e incorporación y avances de las tecnologías.

1.1. Justificación y Delimitación del Problema

La creciente demanda del ser humano por el turismo de naturaleza ha despertado una conciencia eco sostenible en la sociedad, las decisiones de compra de las nuevas generaciones

son tomadas con responsabilidad ambiental con el fin de hacer un uso racional de los recursos y servicios que ofrece el medio ambiente, de esta manera muchas empresas han visto en esta tendencia del mercado una oportunidad de generar valor a sus modelos de negocio a través de diferentes propuestas ecológicas que garanticen la preservación del recurso natural.

El Glamping se ha convertido en una de esas actividades de moda en la industria del turismo para los amantes de la naturaleza. El Glamping o “Camping Glamuroso” es una tendencia turística donde la belleza del ecosistema hace juego con el lujo moderno, se trata de una oferta de alojamiento que busca sorprender al viajero mediante la generación de nuevas experiencias sensoriales, ahora los viajeros no solamente quieren explorar lugares, conocer las tradiciones y sumergirse en la cultura local, sino apreciar nuevas formas de hospedaje, fuera de lo tradicional. (Businessinsider.2021)

Colombia es un atractivo turístico para los extranjeros que desean un contacto total con la naturaleza permitiéndoles disfrutar de ambientes y paisajes únicos en diferentes pisos térmicos, el turismo se consolidó como uno de los sectores que mayor impulso le dio a la economía colombiana al reportar 5'976.217 de visitantes no residentes al cierre de 2023, de acuerdo con la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en lo informado por Migración Colombia y las Sociedades Portuarias de Santa Marta y Cartagena. Los visitantes no residentes entre enero y diciembre de 2023 se encuentran un 26,6 % por encima de los recibidos en 2022; superan en 173,6 % a los de 2021 y con respecto a los de 2019, reportan un aumento de 29,6 %. (Mincomercio, 2024).

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Germán Umaña Mendoza, aseguró que “este resultado reafirma una vez más que somos uno de los destinos de América Latina preferidos para el turismo, logrando posicionar no solamente la oferta consolidada de turismo marino

costero y de naturaleza, sino también las experiencias gastronómicas, culturales y comunitarias”. (Mincomercio, 2024).

Así mismo, Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo de naturaleza y aventura ha crecido en los últimos años y, en comparación con el turismo tradicional, el de naturaleza genera más ingresos directos a los países. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el 65,6 % de los ingresos generados por el turismo de aventura y naturaleza permanecen en el destino visitado. (Mincomercio, 2021).

Sin embargo; esta industria también enfrenta desafíos a diario gracias a los múltiples dilemas de orden político, social y económico; adicional la constante complejidad dada por la competencia informal que es cada vez más notable, por lo anterior, las empresas de turismo se ven forzadas a reevaluar periódicamente los procesos de transformación del entorno y estar a la vanguardia con ideas de impacto que generen un cambio profundo en las organizaciones turísticas, desde la visión y el propósito del negocio, hasta las buenas prácticas de gestión cotidiana, sin quedar en la superficialidad de un discurso de más oferta turística, más infraestructura, más clientes, más publicidad.

Uno de los grandes retos para este sector es entender al nuevo perfil de turista que cada vez es más sensible, más exigente, más atento a la experiencia ofrecida, son personas que invierten más tiempo en buscar el destino más seguro y mejor calificado, y le dará prioridad a un turismo referenciado y que tenga garantías de calidad y servicio, estos atributos intervendrán con mayor frecuencia en la decisión de compra y en el comportamiento de consumo del nuevo turista. En conclusión, el cliente de este tipo de negocios elegirá el servicio movido por el nivel de confianza que perciba.

Por tal motivo, se requiere explorar y plantear opciones para la reformulación del modelo de negocio del glamping NIDDO Suesca por medio de un plan estructurado de direccionamiento estratégico que evidencie sin prejuicios las dinámicas e implicaciones sociales, económicas y ambientales; con resultados tangibles y medibles, que aporte a los procesos de innovación para sacar la máxima ventaja del sector y lo más importante centrándose en las personas, en la condición humana de ese consumidor de experiencias que es el turista.

2. Preguntas de Investigación

¿Cómo reformular el modelo actual de negocio de NIDDO Suesca que lo lleve a competir por el liderazgo del mercado en la industria ecoturística?

¿Cómo sería el plan estratégico para que NIDDO Suesca migre del modelo de glamping a un modelo Eco sostenible que lo lleve nuevamente a su máximo nivel competitivo?

3. Objetivos de la Investigación

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para NIDDO Suesca que fortalezca su competitividad en el mercado con la introducción de un nuevo modelo de negocio de alojamientos ecológicos sostenibles.

3.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar los factores de riesgo (internos y del entorno) del negocio y las tendencias del mercado en el sector de alojamientos eco sostenibles.
- 2) Analizar las principales necesidades de gestión administrativa y de mercado para proponer un nuevo modelo eco sostenible.

- 3) Crear una propuesta de valor única para NIDDO Suesca que destaque sus características ecológicas, servicios diferenciados y beneficios para los huéspedes.

4. Metodología

De acuerdo con los lineamientos generales de la Universidad de la Sabana para presentar proyectos finales de investigación, se escogió la línea de investigación de: *Direccionamiento estratégico y desempeño de firmas*, el cual relaciona la estrategia, sus procesos con la competitividad de las organizaciones, *según el objetivo de la investigación*: se realizó una investigación aplicada, donde se formularon estrategias a través de la teoría para ser empleadas en el abordaje del problema de investigación.

4.1. Tipo de Investigación

El Plan y direccionamiento estratégico para NIDDO Suesca se desarrolló bajo la metodología de investigación de tipo descriptiva, la cual como afirma Bernal (2016) “reseña, rasgos, características, cualidades o atributos de la población objeto de estudio (pág, 157), el nivel de análisis de la información se realizó por medio del método de investigación cualitativa, que se caracteriza por “abordar la realidad de forma inductiva para comprenderla y explicarla” Bernal (2016). Este enfoque cualitativo explora, describe y luego genera perspectivas teóricas; los datos recolectados buscan obtener las perspectivas y puntos de vista de participantes, las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Sampieri et al., 2014).

4.2. Técnica de recolección de datos

Para el desarrollo de la metodología cualitativa se suelen utilizar diferentes técnicas para la recolección de datos tal como lo indica Sampieri (2014) “la observación no estructurada, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, entrevistas”

Este estudio, presenta información de documentos que incluyen resultados de estudios previos, tales como: libros, artículos de publicaciones, periódicos, monografías, tesis, documentos oficiales, reportes de asociaciones y gremios del turismo, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, y demás páginas en internet, adicional cuenta con datos obtenidos de las diferentes técnicas de recolección de información:

1. Entrevistas semi- estructuradas, las cuales por medio de una serie de preguntas se obtuvo información de los entes directivos y áreas funcionales del negocio.

2. Observaciones participativas, donde se estudió el contexto no solo a través de la observación, sino también participando y desarrollando sus actividades.

3. Grupos de discusión, en los que se buscó reunir opiniones y perspectivas de personas que comparten un interés común por el desempeño del negocio.

4. Seguimiento en redes sociales, por medio de la cuenta en Instagram @niddo_suesca se obtuvo información importante de clientes, actividades, publicaciones y tendencias.

5. Análisis documental, que consistió en reunir la información relevante del negocio, como históricos financieros y de operación y documentos institucionales.

4.3. Población y muestra

Como universo poblacional se tuvo en cuenta el personal directivo de la empresa NIDDO Suesca a los cuales se les realizó una entrevista semi - estructurada con el fin de obtener la información necesaria para el estudio del negocio; así mismo, se incluyó todo el personal administrativo y de servicio los cuales participaban en las diferentes técnicas de la recolección de

datos, durante la observación participativa y grupos de discusión colaboraron algunos clientes, proveedores y stakeholders.

Tabla 1. Resumen población y muestra de la investigación

Público Objetivo	Muestra
Colaboradores*	5
Clientes	10
Otros	3
Total personas abordadas	18

**Incluye directivos*

Nota: Elaboración propia

5. Marco contextual

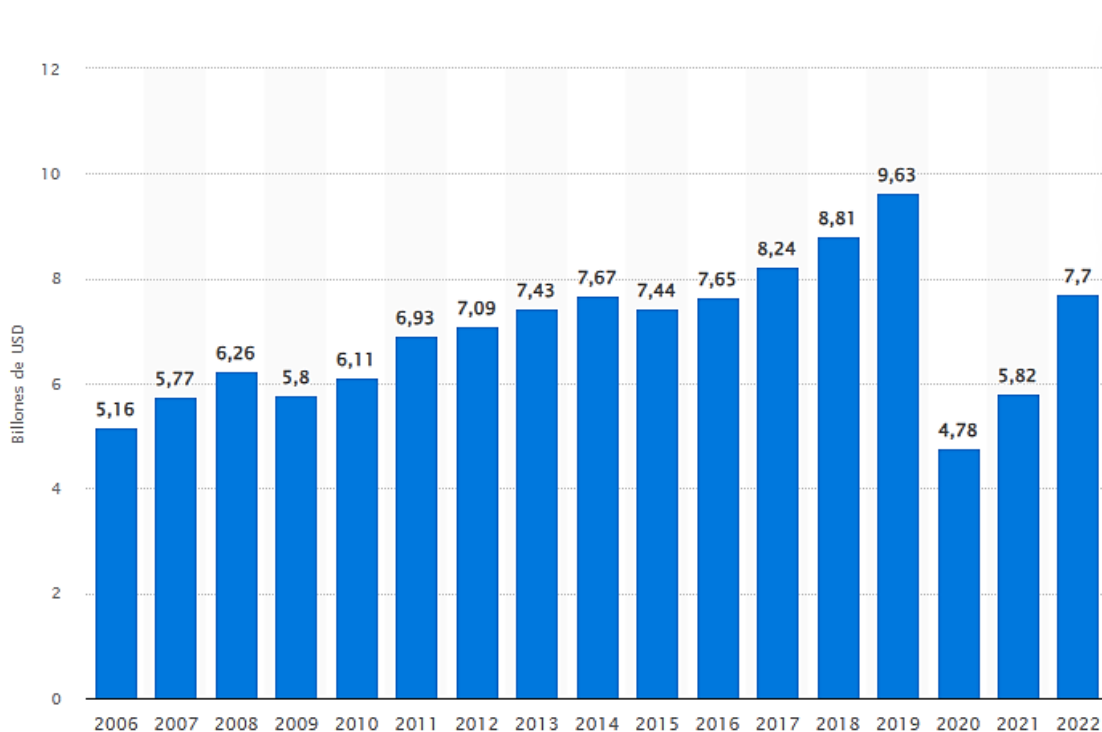
5.1. Industria del turismo

El turismo a nivel mundial ha experimentado un incesante crecimiento y una profunda diversificación tanto en países y regiones como en medios digitales de venta y comercio hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

Según el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial de la ONU, el turismo ha vuelto a ser identificado como un motor clave de la recuperación económica y el crecimiento, dado que los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) apuntan de vuelta a un aumento en las cifras de turistas comparadas a los años anteriores a la pandemia, y así mismo, el informe del FMI describe el impacto positivo que la rápida recuperación del sector tiene en determinadas economías de todo el mundo. (ONU Turismo, 2023).

En la actualidad, la industria del turismo iguala o incluso supera a la industria de exportaciones de petróleo, transporte, construcción, agricultura, telecomunicaciones y alimentación y guarda una estrecha relación con el desarrollo de las regiones y países, lo que conlleva ser un motor importante para el progreso socioeconómico, esta industria se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos y generación de empleo de numerosos países en desarrollo.

Figura 1. Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2006 a 2022 (en billones de dólares).



Nota: Tomada de <https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>.

Según Zurab Pololikashvili, Secretario General de ONU Turismo “a medida que la sociedad progresa, el sector turístico, al igual que otros muchos sectores, necesita transformarse para convertirse en un catalizador de la prosperidad a escala universal. Aumentar el bienestar de las personas, proteger el entorno natural, estimular los progresos económicos y fomentar la armonía internacional son objetivos clave que constituyen la esencia fundamental de ONU Turismo. La Organización asume el papel de impulsar una fuerza sostenible que ahora es central para muchas economías” (ONU Turismo, 2023).

En Colombia, uno de los sectores más competitivos es el de turismo, en este contexto, el Artículo 1 de Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo de Colombia), resaltó que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y de sus entidades territoriales, la fuerte tendencia de los viajeros por conocer lugares nuevos y trabajar de manera remota ha dinamizado considerablemente este sector. Una de esas opciones de alojamiento es el eco hotel, el cual ofrece a los visitantes una experiencia de lujo y comodidad, es una alternativa innovadora para aquellos que buscan conexión con la naturaleza y experimentar aventuras al aire libre. No obstante, ofrecer servicios turísticos de calidad no es un proceso sencillo, si no que requiere gestión y planificación, desde el inicio hasta el servicio indefinido de postventa. (mincit, 2023)

En este sentido, los recursos culturales, naturales y patrimoniales a los que se expone el turista hacen parte de un país que valora la riqueza y la biodiversidad por lo que su promoción y comercialización se debe realizar de manera responsable y sostenible, no solo por los beneficios económicos percibidos si no con el objetivo de mejorar el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales en los destinos y la protección y conservación de los recursos (Castellanos & Otros, 2013).

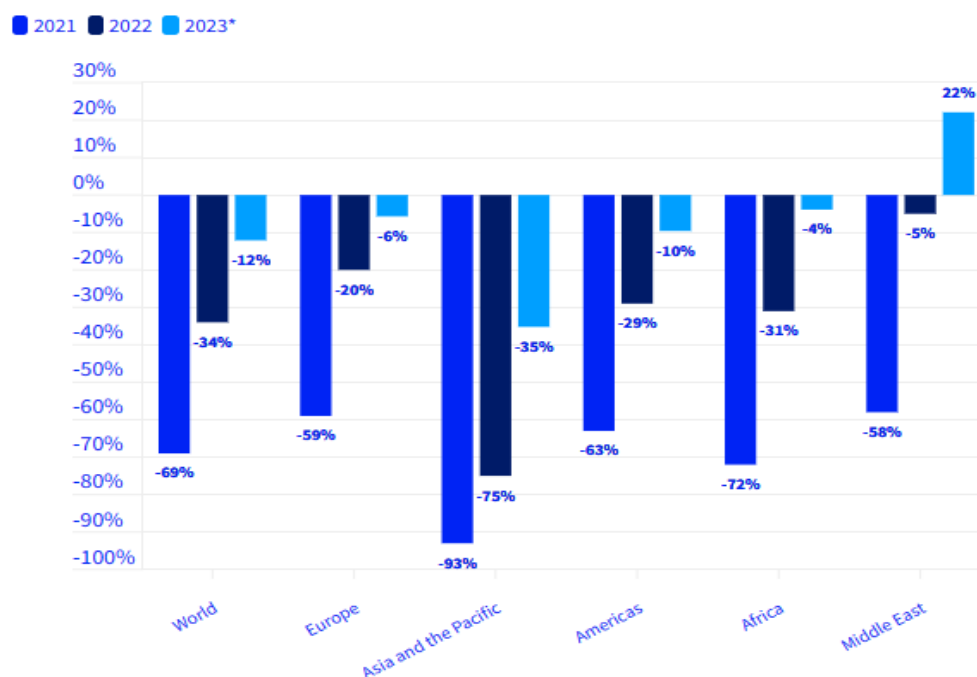
Es de anotar, que la contribución del turismo a la economía del país depende de la calidad y de las ventas. El segundo Barómetro OMT del Turismo Mundial del año indica que la recuperación del sector mantiene su rápida evolución en 2023. En concreto, ha arrojado las siguientes conclusiones:

En cifras generales, las llegadas internacionales alcanzaron el 80 % de los niveles anteriores a la pandemia en el primer trimestre de 2023.

Se estima que, en estos tres primeros meses, 235 millones de turistas hicieron viajes internacionales, más del doble que en el mismo período de 2022.

El turismo no ha dejado de hacer gala de su resiliencia. Según los datos revisados para 2022, el año pasado hubo más de 960 millones de desplazamientos internacionales de turistas, es decir, se restablecieron dos tercios (66 %) de las cifras prepandémicas. (ONU Turismo, 2023)

Figura 2. Porcentaje de llegada de turistas internacionales, mundo y regiones (2021 -2023)



Nota: Tomada de Minicit, (2023) Data as collected by UN Tourism, January 2024.

Así mismo, en Colombia los visitantes no residentes entre enero y agosto de 2023 aumentaron 30,9% respecto a 2022, siendo Estados Unidos el país con más flujo de visitantes extranjeros entre enero y agosto, registrando una participación de 27,2%, seguido de Costa Rica 79,9% Ecuador 64,0% Brasil 60,3%, la llegada de pasajeros por vuelos internacionales regulares en el mes de julio respecto a 2022 aumento 21,7%, el aeropuerto de Bogotá concentró el 68,6% de todos los pasajeros internacionales (Mincit, 2023).

Las visitas a los parques naturales de Colombia entre enero y julio de 2023 en comparación al mismo periodo del 2022, han aumentado considerablemente un 13,1%, en julio de 2023 ingresaron a parques nacionales cerca de 159,9 mil visitantes representando un aumento de 11,3% frente al mismo mes del 2022, lo que significa un aumento en el interés de los visitantes por conocer lugares al aire libre y rodeados de naturaleza, (Mincit, 2023). los principales parques visitados son:

Tabla 2. Ingreso a parques nacionales naturales (2021 -2023)

PNN	Jul-21	Jul-22	Jul-23	% Var 21-23	% Var 22-23
PNN Corales del Rosario	54.987	69.186	72.787	32,4%	5,2%
PNN Tayrona	45.353	47.845	64.559	42,3%	34,9%
SFF Flamencos	3.172	1.242	4.178	31,7%	236,4%
PNN Farallones de Cali	0	3.143	3.883	-	23,5%
PNN El Cocuy	2.394	2.112	2.873	20,0%	36,0%
PNN Uramba Bahía Malaga	0	3.174	2.475	-	-22,0%
PNN Sierra de la Macarena	1.008	1.608	2.241	122,3%	39,4%
PNN Old Providence	0	0	1.556	-	-
PNN Chingaza	1.007	1.448	1.516	50,5%	4,7%
PNN Utria	1.302	1.868	1.495	14,8%	-20,0%
PNN Gorgona	773	750	771	-0,3%	2,8%
Otros	7.349	69.186	72.787	890,4%	5,2%
Total general	117.345	143.699	159.946	36,3%	11,3%

Nota: Tomada de: Parques nacionales naturales. Cálculos OEE – MinCIT.

La contribución de la industria del turismo al bienestar económico de los países como se menciona anteriormente depende de la calidad y de la oferta que el turismo ofrezca, posicionarse de forma sostenible en los mercados nacionales e internacionales es cada vez más complejo, adicional a otros desafíos que se mencionan en el informe: *5 Mega Challenges Facing the Global Travel and Tourism Industry* el cual relaciona algunos factores de riesgo que enfrenta la industria en la actualidad como lo son: la Inflación y gastos discrecionales afectando la disposición de los consumidores a gastar en viajes no esenciales, la incertidumbre política y los conflictos internos que afectan la industria del turismo, la infraestructura obsoleta, desactualizada y subdesarrollada de algunos sectores que afectan la experiencia del turista y limitan el crecimiento del sector, la seguridad la cual sigue siendo un problema importante, las políticas de turismo y de trata de personas y por último la digitalización, comunicación, nuevas tecnologías y la transformación digital, desafíos clave para la demanda de servicios y comercio de turismo en línea. (Escalent, 2022).

El Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026 que presenta el Gobierno Nacional con el nombre de política pública: “Turismo en armonía con la vida”, tiene como objetivos primarios la inclusión y participación de las comunidades y los nuevos territorios de paz, la transición económica y protección de la naturaleza, y la economía sostenible, (Mincit, 2023).

De acuerdo con la hoja de ruta del plan sectorial los cuatro ejes y apuestas de la política propuesta están enfocados en:

1. Democratización del turismo como fuerza transformadora para una cultura de paz.
2. Territorios turísticos para el bienestar y la equidad.
3. Turismo: alternativa para la transición económica y protección de la naturaleza.
4. Turismo: internacionalización y economía para la vida y la justicia social.

Con los anteriores desafíos trazados por el actual gobierno se estima que la industria de turismo colombiana aumente de manera significativa con el ingreso de turistas extranjeros al país, la expectativa para 2026 es recibir a 7,5 millones de visitantes no residentes en un escenario conservador y 12 millones en el escenario optimista ideal, se proyecta generar 300.000 nuevos empleos en el sector al 2026, se estima que las exportaciones de turismo pasen de 7.301 millones de dólares en 2022, a 9.906 millones de dólares en 2026, estos son datos presentados por el ministro de Comercio, Industria y Turismo, German Umaña Mendoza, y el viceministro de Turismo, Arturo Bravo, en el marco del XXXVII Encuentro Nacional de Autoridades Regionales de Turismo que se realizó en Bogotá. (Mincit, 2023).

5.2. Caracterización NIDDO Suesca

NIDDO es una empresa de alojamiento ubicada en el Km. 6 vía Suesca - Santa Rosita, en la vereda Tausaquirá del municipio de Suesca, Cundinamarca, opera desde el 2016 en una reserva natural llamada “La cumbre”, su extensión es de más de 20 hectáreas entre rocas y montañas; ofrece alojamientos tipo glamping llamados “NIDDOs” donde brinda la experiencia de dormir en un nido inmerso en el bosque nativo llevando al huésped a tener una conexión con la naturaleza y experimentar el poder la montaña y de la roca; así mismo, ofrece una amplia variedad de alimentos y bebidas elaborados con productos de la región que se encuentran en un radio de 20 km a la redonda para garantizar la mejor calidad y frescura; por otro lado, tiene como valor agregado la disposición de actividades de aventura como son: escalada en roca, ciclomontañismo, trekking en NIDDO, trekking nocturno, espelología, trekking fuera de NIDDO, y para las familias actividades como: taller de campamento, rogaining, land Art para niños, talleres de tejido y otros servicios de descanso como yoga , masajes, picnic, mirador y demás actividades de aprovechamiento del entorno natural y turístico del municipio.

El Municipio de Suesca pertenece al departamento de Cundinamarca en la provincia de Almeidas, con un total de 18,844 habitantes, cuenta con dieciséis (16) veredas y un área urbana, gracias a su ubicación geográfica Suesca cuenta con múltiples oportunidades de desarrollo, por su cercanía a la capital del país y por su fácil acceso a los municipios vecinos también en proceso de desarrollo económico y social, su principal fuente de ingresos es el cultivo de flores, la ganadería y el turismo que en su mayoría gira en torno a las rocas de Suesca y los deportes extremos como escalada y ciclo montañismo.

Suesca se encuentra a 60 km de Bogotá aproximadamente, con una altura de 2.584 msnm y un clima frío de temperatura media de 14.3°C. este municipio cundinamarqués es un destino muy llamativo por sus rocas, paisajes naturales y deportes que se pueden practicar al aire libre. El auge en cuanto al turismo que ha tenido Suesca también ha generado la aparición de nuevas ofertas de hospedaje para los clientes, entre esas el modelo de glamping.

Actualmente las principales empresas de glamping son:

- Niddo Suesca
- Alma de Campo Glamping
- Glamping San Sebastián
- Alaska Glamping
- Paradise Glamping
- Refugios de Alta Güita
- Mirador de la Laguna Glamping

Adicional a este modelo de negocio Suesca ofrece la oportunidad de disfrutar de diferentes estilos de alojamiento como lo son: hoteles, hostales, casas de campo, o simplemente

días de pasadía para disfrutar de la belleza de la naturaleza, aprovechando la cercanía con otros puntos o zonas turísticas en la región.



Cundinamarca es uno de los 32 departamentos de Colombia ubicado en el centro del país, y uno de los más poblados de la región, se caracteriza por la diversidad de pisos térmicos, ríos, paramos, lagunas, represas, en el departamento se localizan 2 parques nacionales, correspondientes al ecosistema andino de páramo, que son: Parque nacional natural Chingaza y el parque nacional natural Sumapaz, por lo que posee un gran riqueza en recursos naturales, especialmente hídricos; el departamento está ubicado en el corazón del país y comparte la misma capital del país, Bogotá; la cual es una de las ciudades más grandes del territorio colombiano, es el centro cultural, comercial, institucional y administrativo más grande de Colombia y uno de los más importantes de Latinoamérica; es un centro de conexión entre las distintas regiones y ciudades del país por medio del Aeropuerto Internacional El dorado, y otros dos aeropuertos y aeródromos como el Aeropuerto Guaymaral Flaminio Suárez Camacho ubicado en Bogotá y el Aeropuerto Santiago Vila si bien está ubicado en el departamento del Tolima, es el aeropuerto que sirve a Girardot y su área metropolitana.

Cundinamarca está conectada al resto del país a través de varias vías de primer y segundo orden y la mayoría son vías de calzada simple y sinuosas debido a la complicada geografía del departamento, las principales vías de transporte por agua en el departamento es el río Bogotá y el Magdalena facilitando el transporte, la industria, el comercio y el turismo.

Cundinamarca cuenta con una gran variedad de ofertas turísticas y así mismo, diferentes opciones para vivir la experiencia de alojarse en un Glamping y disfrutar todos los servicios que estos mágicos lugares ofrecen. Según Colombia Glamping experience las principales y más reconocidas empresas de glamping en este departamento son:

Tabla 3. Glamping Cundinamarca

Nombre	Ubicación	Estilo de cabaña	Servicio	Foto
NIDDO Suesca	Suesca	Carpa y madera	Restaurante, fogata, escalada, caminatas	
Yuva Glamping	San Francisco	Domo	Fogata, senderos naturales, Jacuzzi	
Andes Glamping	Guatavita	Domo	Jacuzzi y restaurante	
Glamping La Villa	Guatavita	Domo	Senderos naturales, terraza propia con mirador y restaurante	
Terramaga Glamping	San Francisco	Domo, carpa y materiales sostenibles.	Spa, Piscina al aire libre y restaurante.	
Guaia Terra Glamping	Pacho	Domo.	Spa, senderos naturales y restaurante.	
Alma de Campo lamping	Suesca	Domo.	Restaurante, fogatas, parapente y navegar en canoa.	

Bajo El Cielo Glamping	Guatavita	Domo y madera.	Restaurante y Jacuzzi	
Glamping Palo de Agua	Anapoima.	Madera, caña, paja y bambú.	Restaurante y Jacuzzi.	

Fuente: elaboración propia, información tomada de

<https://colombiaglampingexperience.co/glamping-cundinamarca/>



El turismo de naturaleza en Colombia es uno de los más cotizados a nivel nacional e internacional; Colombia es uno de los países más ricos en diversidad biológica, representada en su vasta geografía compuesta por dos mares, tres cordilleras y una sierra nevada, selvas exuberantes y ríos incomparables. El estar en la zona ecuatorial sumado a las condiciones geológicas del país permiten disfrutar de una variedad de ecosistemas y paisajes en los que se desarrollan experiencias naturales que persiguen la comprensión y la conservación del patrimonio natural del país. Los nichos de naturaleza y aventura son: trekking, turismo en dos ruedas, turismo en áreas protegidas, avistamiento de aves, buceo, turismo comunitario, turismo ecuestre, pesca deportiva y agroturismo. (Colombiatravel, 2023).

Así mismo, según la plataforma IQAir, ciudades como Medellín, Bogotá, Cali y Cartagena se encuentran en alerta debido a que los niveles de contaminación del aire superan los promedios establecidos por la Organización Mundial de la Salud, por lo anterior, cobra más relevancia la tendencia de la industria hotelera por la masificación de los eco-hoteles y la promoción de iniciativas ‘verdes’. Un ejemplo concreto de la tendencia de hoteles amigables con el medio ambiente en el país es el NH Collection Bogotá Terra 100 Royal. Este establecimiento

cuenta con el certificado LEED, un sistema de puntuación que evalúa la incorporación de herramientas para el desarrollo sostenible del lugar y su entorno, el uso eficiente del agua, ahorro de energía, selección de material y recursos incluidos en el proyecto, más la calidad del ambiente interior. (Bureamedellin, 2018)

Algunos referentes de eco hoteles exitosos en el mundo son:

Tabla 4. Ecohoteles exitosos del mundo




Nombre	Ubicación	Estilo de cabaña	Foto
Ecocápsulas Guttannen	Suiza	Ecocápsula de Suiza se alimenta de celdas solares integradas en el techo y de un generador eólico.	
Treehotel	Suecia	Habitaciones con diseño contemporáneo y ecológico entre las copas de los árboles	
Swell Eco Lodge	África	La oportunidad de descubrir las tradiciones locales y sumarte a la vida del pueblo.	

Nota: Elaboración propia a partir de [20 Ecohoteles Increíbles que te animarán a Viajar por el Mundo -](#)

[Ecobnb](#)

En Colombia los eco-hoteles más reconocidos son:

Tabla 5. Ecohoteles más reconocidos en Colombia

Nombre	Ubicación	Estilo de cabaña	Foto
Bio Habitat Hotel	Quindío	Más de 160 mil metros cuadrados de bosque nativo en el punto más alto de la montaña. Diseño único en armonía con el entorno natural, hermoso Paisaje Cultural Cafetero.	
Ecohabs Bamboo Parque Tayrona	Santa Marta	Cabañas ecosostenibles, con bañera de hidromasaje. Se puede jugar a los dardos en Ecohabs Bamboo Parque Tayrona - Dentro del PNN Tayrona, y la zona es ideal para practicar senderismo.	
Eco Hotel Paraíso Terrenal	La Mesa	Desconexión, confort y vida. Olvídate de las preocupaciones, siente y vive la naturaleza y el agua, ven y disfruta de una experiencia única para el descanso.	

Nota: Elaboración propia a partir de Los Mejores Hoteles de Cundinamarca - Dónde alojarse en Cundinamarca (Colombia) y alrededores (booking.com)

5.3. Evolución de glamping

La palabra “glamping” proviene de las palabras glamour y camping que quiere decir que se trata de un camping, pero en el que no se utiliza una tienda de campaña tradicional ni siquiera hay que llevarla, ya que se trata de alojamientos ya preinstalados y listos para su uso.

(Businessinsider.2021)

El Glamping permite planificar viajes en la naturaleza con las comodidades de un hotel pero al estilo camping, cumpliendo con los estándares de sostenibilidad, y con equipos flexibles, móviles, temporales y de construcción liviana, se suele practicar el glamping en entornos

naturales, espacios abiertos o fincas privadas y la parte del glamour viene de parte de toda la comodidad y el equipamiento que tienen estas tiendas de campaña de lujo, como si fuera una habitación de hotel de categoría alta, las personas que se alojen en ella podrán disfrutar de unos servicios que no se suelen encontrar en los campings tradicionales. (vivemasvidas,2021)

El origen de este tipo de turismo de naturaleza se remonta siglos atrás, cuando los reyes viajaban para visitar regiones o conquistar nuevas porciones de tierra y se hospedaban en las “tiendas del rey”, que contaban con muchas de las comodidades del palacio en donde vivían, en el siglo XIX surge el término glamping, que es un acrónimo de las palabras “glamoroso” y “camping”, también conocido como luxury camping, posh camping y campamento glamuroso; es un estilo de acampar con las comodidades y servicios de un hotel de lujo. (Businessinsider.2021)

Este tipo de alojamientos se encuentran al aire libre: en bosques, selvas, Parques Nacionales y grandes jardines, por lo que el viajero se sumerge en la naturaleza, muchas personas eligen este tipo de turismo con el fin de escaparse de su ajetreado estilo de vida y contactar con la naturaleza y con su ser; se podría decir que buscan un tipo de retiro espiritual, en donde puedan meditar, hacer yoga, descansar y obtener todos los beneficios que brinda el estar en contacto directo con la naturaleza.

Este modelo de alojamiento se considera una alternativa ecológica en comparación a un edificio de un hotel, debido a que los materiales que lo conforman en su mayoría son naturales, como la madera, paja, bambú y textiles, además que utilizan energías renovables, por lo que el impacto ambiental es bajo. Algunos de los glamping más conocidos en el mundo son: Paperback Camp, glamping ecológico en Australia; Glamping Gozdne Vile, glamping ecológico en Eslovenia; The Flying Fox, glamping ecológico en Nueva Zelanda; Glamping Hideout en Monterrey, México; El Jabalí Sierra Gorda en Querétaro, México, entre muchos otros.

Por otro lado, se encuentran los eco hoteles, denominados también como Eco Hotel, hotel verde, hotel ecológico, el cual se refiere a un tipo de hotel que orienta su misión en la sostenibilidad de los servicios y productos entregados, por medio de diferentes acciones como lo son las áreas como la energía verde y los procesos de reciclaje, así como el uso de materiales biodegradables en lugar de las de plástico. Los hoteles ecológicos se han convertido en el tipo de alojamiento preferido por los viajeros preocupados por el medio ambiente.

Según la revista Ecoturism World, a medida que el mundo es más consciente del impacto medioambiental y social de los viajes, se ha ido prestando más atención al desarrollo de hoteles respetuosos con el medio ambiente. Varios de los mercados de viajes en línea más populares cuentan ahora con programas de reconocimiento de la sostenibilidad para los hoteles, lo que les permite aparecer como “propiedad de viaje sostenible” en la plataforma. (Ecoturismo World, 2023).

El ecoturismo es una forma alternativa de hacer turismo sin perjudicar el medio ambiente disfrutando de las maravillas que nos ofrece la naturaleza, cuando no se planifica, genera impactos negativos en el paisaje, ecosistema y medio ambiente; hoy día, se encuentran en el mercado todo tipo de opciones en el mercado turístico: desde visitas a las montañas, la selva, bosques, desiertos, al mar u océano, la práctica de deportes u otras disciplinas que no alteran el medio ambiente, etc.

6. Marco teórico

6.1. El turismo y su evolución

Según la Real academia española, RAE, el turismo se denomina como “actividad o hecho de viajar por placer” (RAE, es); así mismo, el término turismo, de acuerdo con la UNWTO (Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, por sus siglas en inglés), hace

referencia a aquellas actividades que, las personas estando de viaje, realizan en el entorno de destino. Es decir, aquellas actividades que, con fines de negocios, ocio o cualquier otra actividad, se realizan en un entorno distinto al lugar de origen. (UNWTO, 2021).

Con el desplazamiento de las primeras comunidades de seres humanos en la historia, conocidos como Nómadas, nace lo que hoy en día entendemos como turistas, en un principio el hombre primitivo se desplazaba constantemente por cambios climáticos en busca de alimentos y vestido; luego al domesticar animales y sembrar la tierra, se desplazaba por necesidades de pastoreo y de intercambio de excedentes, se realizaban viajes motivados por la búsqueda de mejores condiciones de vida, festividades y ritos religiosos, dichos desplazamientos no eran de carácter temporal o en la búsqueda del descanso, sino por razones de supervivencia.

Siglos después los griegos y romanos comenzaron a desplazarse hacia aguas termales y medicinales para recuperar la salud deteriorada por las guerras y comenzaron a surgir los viajes de negocios, de ahí, el turismo ha evolucionado a lo largo de la historia del hombre, este ha sido impulsado, por el desarrollo de medios de transporte y vías de comunicación, revolución industrial y el avance tecnológico (Cárdenas, 2001).

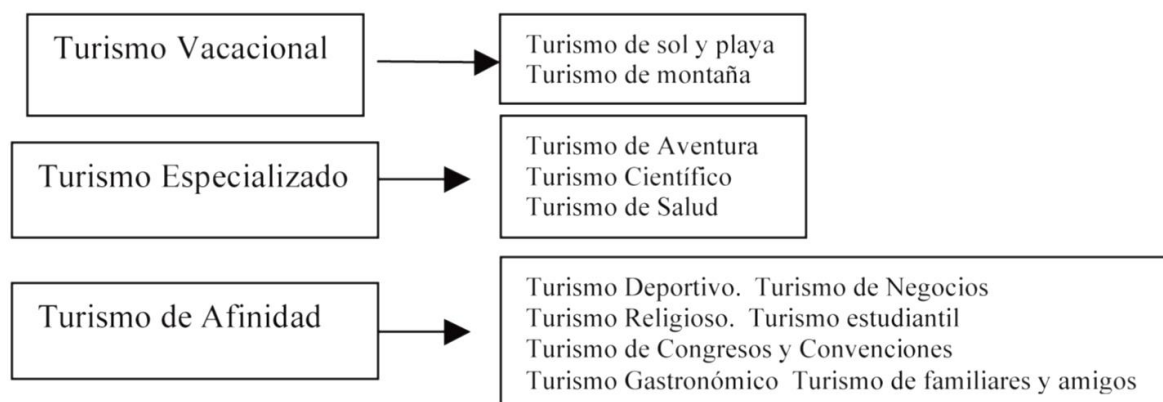
Para Ramírez, R. (2006), históricamente el turismo constituyó un privilegio de los adinerados que eran grupos pequeños de gran poder económico, muchos de los cuales viajaban por placer y por deseo de sobresalir como persona importante. Actualmente el turismo se ha convertido en una necesidad y en un placer accesible a grandes masas con derecho a participar en la recreación y el descanso.

Según Opaschowski (2001), el turista actual no sólo busca ir de vacaciones, o escaparse de su rutina, sino que busca emociones para el enriquecimiento personal, felicidad y otras

percepciones, el turismo de masa estandarizado fue reemplazado por un nuevo turismo manejado por adelantos tecnológicos y la sensibilidad del turista.

El turismo puede clasificarse en turismo vacacional, deportivo, de negocios, de convenciones, gastronómico, de salud, científico, cultural, religioso, estudiantil, de aventura y familiar o de amigos. Para Acerenza (2001), todos estos tipos de turismo corresponden a una clasificación que suele agruparse en tres categorías: turismo vacacional, especializado y de afinidad, los cuales se detallan a continuación:

Figura 3. Clasificación del turismo según el motivo del viaje.



Nota: Elaboración propia con base en datos tomados de Acerenza (2001).

De acuerdo con el estudio del turismo y producto turístico, realizado por Marysela Morillo, a partir de la evolución de la actividad turística, se pueden identificar varios factores e influencias que han determinado la actividad turística a lo largo de la historia y que sin duda la continuarán acompañando para los próximos años. Entre estos destacan:

- 1) Factores económicos como los incrementos en los niveles de vida y de ingresos de la población de los países emisores de turismo, la extensión de la armonización monetaria

- 2) Factores tecnológicos usados en los medios de información y de transportes, especialmente en el marketing para identificar y comunicar a los nichos de mercado turístico.
- 3) Factores políticos y sociales entre los que se encuentran la eliminación de barreras para los desplazamientos internacionales y para el funcionamiento de los servicios de transporte y comunicación, atenuación de conflictos políticos y bélicos, reconocimiento al respeto, por características étnicas, religión, cultura y otras, así como la dotación de seguridad física y mental para los viajeros.
- 4) Cambios demográficos como el envejecimiento de la población, reducción de la población activa con mayor disponibilidad de tiempo, cambios en los estilos de vida y creciente congestión de las localidades urbanas;
- 5) Globalización con las tendencias de la homogeneización de estilos de vida, gustos, preferencias, bienes y servicios, así como la extensión de múltiples organizaciones prestadoras de servicios turísticos. (Morillo, m. 2010).

6.2. Direccionamiento estratégico

Es indudable que en la actualidad el concepto de estrategia se encuentra muy introducido en las organizaciones y cada uno de sus procesos como factor clave para el progreso y competitividad; sin embargo, desde el punto de vista económico y empresarial su definición es ambigua, generando muchas y diferentes interpretaciones y procesos obsoletos que quedan definidos en un archivo y no llegan a materializarse ni generar el efecto que esta materia supone, la definición contenida en la *Harvard Business Review*, ¿Qué es la estrategia? se ha convertido en el estándar más aceptado y usado para la mayoría de estudios estratégicos, según el autor la

estrategia “es crear una posición única y valiosa en el mercado” (Porter, 2008). La definición es sencilla; sin embargo, detrás de este concepto hay mucho trabajo que supone dos aspectos fundamentales: el contenido de la estrategia y el proceso por el que se llega a la formación de dicho contenido.

Adicional, la estrategia es diferenciación, es claridad y orden en las decisiones directivas, es estabilidad y certeza ante los competidores, es un valor agregado de las empresas el cual es percibido directamente por los clientes y público objetivo, Fred David define a las estrategias como medios por los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo, ya que son posibles cursos de acción que requieren decisiones por parte de los directivos, al igual “tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrentan la empresa” (David, F. 2008).

Henry Mintzberg, define la estrategia en la administración como el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg & Quinn, 1993).

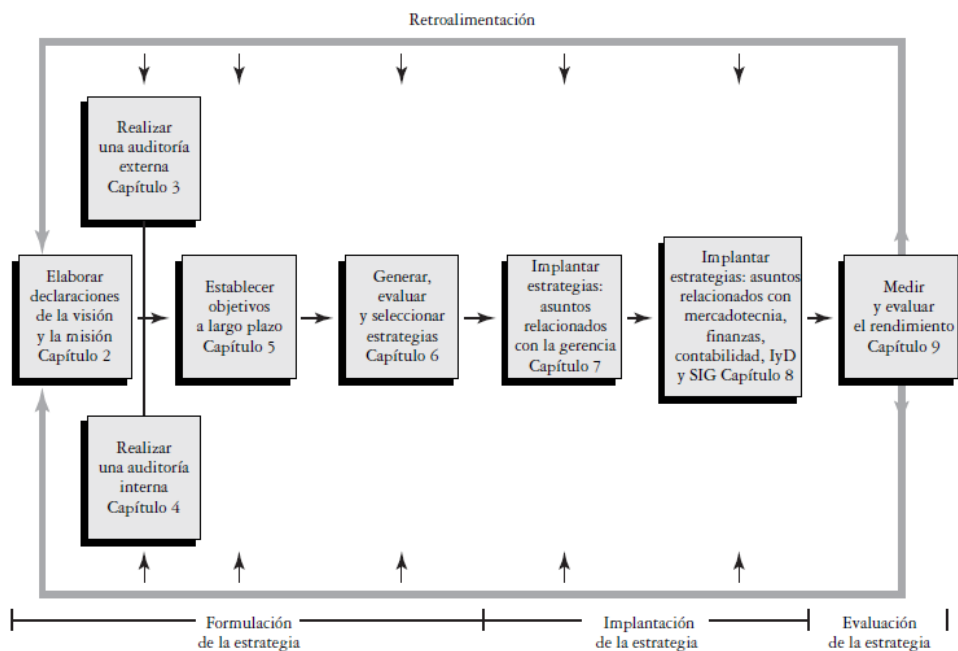
Aunque las definiciones antes presentadas son cortas y concisas, incluyendo todo el panorama organizacional, para muchos empresarios y directivos esta definición representa arduo trabajo de estudio e investigación, de inversión en capacidades y recursos y de material para consolidar estas definiciones en un plan o proceso estructurado que guie el correcto orden de análisis y toma de decisiones.

Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal, dividido en etapas claras, cada una de ellas sustentada por una serie de listados, herramientas y técnicas. Las etapas de este proceso son: fijación de objetivos, análisis externo e interno (DAFO), formulación, evaluación y selección de la estrategia, planificación (descomposición detallada de la estrategia seleccionada en una jerarquía de objetivos, estrategias, programas y presupuestos, implantación y control. Estas etapas se ejecutan siguiendo un programa establecido, normalmente con una periodicidad anual ('ciclo anual de planificación estratégica'). (Roch, J. 2019).

El camino de la estrategia conocido como el plan de direccionamiento estratégico es aquel que "permite que las empresas logren un posicionamiento en el mercado, obtengan utilidades y les permite crecer; y esto porque las empresas tienen definido muy claro a donde quieren llegar mediante sus: principios corporativos, misión y visión" (Serna, 2008).

De acuerdo con (Aranda Banderas & Salgado Manjarrez, 2005) "La planeación estratégica es un proceso estructurado en el que una organización define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, vislumbra su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mencionado estado deseado" para lograr lo anterior algunos autores han propuesto modelos de planeación estratégica con el objetivo de materializar lo mencionado anteriormente, es así como David, Fred R. (2003) presenta un modelo de planeación estratégica en la que establece un proceso en el cual establece una método para formular, implementar y evaluar las estrategias, para lo cual recomienda realizar y dar respuesta a las siguientes preguntas las cuales serán el punto de partida: ¿En dónde estamos en este momento?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo llegaremos ahí?.

Figura 4. Un modelo integral de dirección estratégica, propuesto por (David, F. 2008, pág. 121)



Nota: Tomada de David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (PEARSON (ed.); 11a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Para el desarrollo de esta investigación se plantea la estructura de direccionamiento estratégico propuesta por David, Fred R. (2008) estructurada en 5 importantes secciones, la cual será la ruta óptima para orientar y reestructurar el modelo actual de negocio:

Figura 5. Estructura de direccionamiento estratégico



Nota. Elaboración propia a partir de un modelo integral de dirección estratégica, propuesto por (David, F. 2008, pág. 121)

6.2.1. Orientación estratégica

Es un proceso que describe los lineamientos de la organización mediante la construcción, reformulación o análisis de la misión, la visión, los valores y principios corporativos del negocio, así mismo, se evalúa dónde se encuentra y hacia dónde se dirige el negocio en el corto, mediano y largo plazo. “las organizaciones para crecer, generar utilidades, y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su norte estratégico” Serna, H. (2008).

La visión: Es la declaración de lo que se quiere alcanzar en su negocio en el corto, mediano y largo plazo, una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. “la elaboración de la declaración de la visión se considera el primer paso

en la planeación estratégica” (David, 2008, pág. 9) “la visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro” Serna, H. (2008).

La misión: es la expresión que define su razón de ser y existencia de la organización, engloba los propósitos, creencias y logros que se esperan alcanzar en todas las dimensiones y procesos de la empresa. Además, otorga prioridad a los clientes y destaca la esencia, diferencial y contribución de la empresa a la sociedad en comparación con otros negocios similares. “La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. (David, 2008, pág. 10).

Los valores & principios corporativos: Son habilidades y destrezas que guían e inspiran de forma activa la vida de su negocio, así mismo buscan un comportamiento en el ser y el hacer procurando el mejoramiento y calidad del equipo de trabajo, “los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son el soporte de la visión y la misión, y el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa” Serna, H. (2008).

6.2.2. Diagnóstico estratégico

Es un estudio detallado y sistemático mediante el cual se lleva a cabo un análisis integral de la situación actual de su negocio, y tiene como objetivo reconocer y determinar los factores positivos y negativos tanto internos como externos para determinar las tendencias y oportunidades presentes y futuras, “el diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas” Serna, H. (2008). Se compone de 2 tipos de análisis:

Análisis interno

En esta sección se abarca el comportamiento integral al interior del negocio, desde sus procesos básicos, hasta la complejidad de cada una de sus áreas funcionales y directivas.

“Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.” (David, 2008).

El análisis interno busca entender las áreas de potencialidad y fortalezas, así como también las áreas de oportunidad o debilidades. Además de conocer el exterior, es menester conocer el interior. A continuación, se determinan algunos métodos para su evaluación.

Perfil de capacidad interna (PCI)

Identifica aquellos aspectos en los cuales su negocio es especialmente BUENO y aquellos en los que es DEBIL, el énfasis de los recursos y capacidades como base de la estrategia es el resultado de dos factores fundamentales, en primer lugar el entorno industrial de las empresas se ha vuelto mucho más inestable, para ello los recursos y capacidades internos se han considerado una base más segura para formular la estrategia en las organizaciones, y en segundo lugar, cada vez es más evidente que la ventaja competitiva más que el atractivo del sector, es la principal fuente de rentabilidad superior (Grant, 2010). Es de suma importancia distinguir entre los recursos y las capacidades de la empresa, ya que los recursos son principalmente los activos productivos que

poseen las organizaciones y las capacidades son lo que las empresas pueden hacer. En la figura 5 se presenta el modelo de PCI propuesto por Serna, H. (2008).

Figura 6. Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

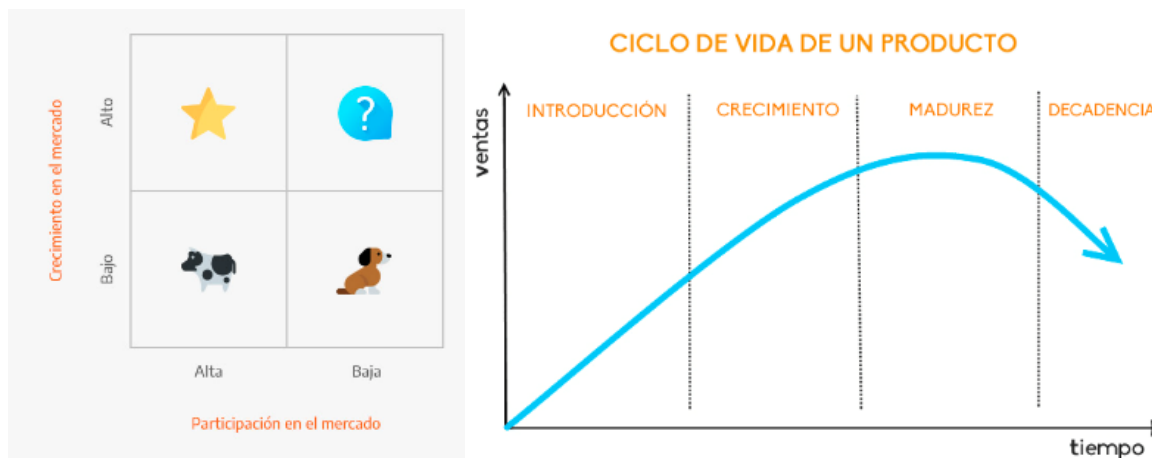
Nota: Tomada de Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. 10° Edición.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG es una herramienta que refleja la posición actual de su negocio en el entorno, ayuda al análisis y evolución estratégico de sus productos y servicios, ofrece una visión general del estado actual de sus productos, ayuda a tomar decisiones oportunas de mis productos, Indica cuales son los productos y servicio que necesitan mayor inversión o se den retirar del catálogo.

La matriz BCG, tiene dos componentes, el eje vertical que mide el crecimiento del mercado y el eje horizontal que la participación en el mercado, así mismo lo componen 4 cuadrantes que corresponden al ciclo de vida del producto que significan las 4 etapas que inevitablemente deben pasar sus productos: introducción, crecimiento, madurez y declive:

Figura 7. Matriz BCG



Nota. Tomada de [matriz BCG - Búsqueda Imágenes \(bing.com\)](#)

Tasa de crecimiento del mercado: es la evaluación de cómo evoluciona la demanda de un producto en el mercado.

Tasa de participación/cuota en el mercado: es la evaluación de la cuota de mercado de nuestra organización con respecto a la cuota de mercado de nuestra competencia.

Entre los dos ejes descritos anteriormente hay cuatro cuadros y, dentro de cada uno de ellos, hay un elemento: estrella, interrogante, vaca o perro. Cada uno de estos elementos indica la situación en la que se encuentra el producto dentro de la empresa:

Producto Estrella

El producto estrella es aquel que tiene una alta demanda dentro del mercado y que tiene un número de ventas elevado. Esto significa que es un producto que la marca debe cuidar al máximo y en el que debe invertir de forma constante para no perder su posición.

Producto Vaca

El producto vaca, es aquel que pese a no tener demasiada demanda sí se vende. A diferencia de un producto estrella, en este caso no es necesario invertir demasiado en él, ya que se estaría hablando de un producto ya consolidado dentro del sector. Lo ideal, entonces, es que un producto estrella pase a ser vaca, ya que genera ingresos sin necesidad de invertir en él.

Producto Interrogante

El producto interrogante sería aquel que pese a ser muy demandado, no genera suficientes ventas. Este tipo de productos no sale rentable a una empresa, ya que genera gastos y no da suficientes beneficios.

En caso de tener un producto interrogante, lo ideal es rediseñar la estrategia de marketing que se está siguiendo para que se convierta en un producto estrella.

Producto Perro

El producto perro es aquel que tiene una baja demanda y pocas ventas. Se trata de un producto que no interesa en una empresa, ya que generan gastos y no dan ningún tipo de beneficio. En caso de tener un producto perro, lo ideal es eliminarlo o hacer un cambio o rediseño si se considera oportuno.

Por lo anterior, los productos interrogantes se pueden decir que están en la etapa de introducción, los productos estrella se puede decir que están en la etapa de crecimiento, los productos vaca se puede decir que están en la etapa de madurez del producto, los productos perro se puede decir que están en la etapa de declive.

Análisis DOFA.

Esta es una herramienta donde las siglas indican en español fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de una organización. El DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización, ya que permite estimar el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y la situación externa. En la figura 7 se expone el diagrama de la Matriz DOFA:

Figura 8. Esquema del análisis DOFA

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Factores internos	Debilidades	Fortalezas
Factores externos	Amenazas	Oportunidades

Nota. Matriz DOFA. Adaptado de (*Fred, David, 2003*).

Es necesario aclarar, primero que todo, que el análisis DOFA está compuesto por un componente externo, conformado por las oportunidades y amenazas externas que tiene la empresa, y un componente interno, conformado por las fortalezas y debilidades al interior de ésta. El análisis DOFA permite revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de

negocios o idea. Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de la empresa. El objetivo de las empresas es definir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, medición de rendimiento, comparación con periodos históricos y promedios de la industria (David, F. 2003).

Por otra parte, de acuerdo con David F. (2003), las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están fuera del control de una empresa y por eso se consideran factores externos. Un principio básico de la planeación estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Es por esto que el análisis de las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito de una compañía.

Análisis externo

El análisis identifica y evalúa las tendencias y acontecimientos que están más allá del control del negocio, como el incremento de la competencia, la población, las tendencias sociales, nuevos comportamientos de los consumidores, de esta manera podemos identificar las oportunidades y las amenazas clave que pertenecen al negocio, “Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de

estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas” (David, 2008, pág. 101).

En el análisis externo se tienen en cuenta dos herramientas clave para el desarrollo:

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno de una empresa de una forma ordenada y esquemática, el cual determina la situación actual de la organización con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades o actuar ante posibles riesgos (Torres Arriaga, 2019). El análisis PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes factores: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica (medioambiental), y Legal.

Análisis Político. Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones, las principales políticas públicas del Estado moderno que afectan más directamente a las sociedades y a las empresas son: Políticas monetarias y fiscales y Relación del gobierno con los sectores productivos (Chiavenato & Sapiro, 2008).

Análisis Económico. Este análisis permite evaluar el entorno desde una mirada económica, mediante tendencias de las variables que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados. Muchos mercados se están globalizando cada vez más. Ningún negocio, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional, debido a las facilidades que la tecnología ofrece. En la actualidad se está registrando un movimiento hacia gigantescos mercados mundiales, donde es posible perseguir economías de escala en la producción, el marketing y la

distribución. El resultado es una reducción significativa de los costos, lo cual crea problemas para los competidores que no operan a escala mundial (Chiavenato & Sapiro, 2008).

Análisis Social. La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su Distribución, dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones, además de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, la tarea que afrontan las organizaciones se vuelve más compleja porque los patrones culturales –el estilo de vida, los valores sociales y las creencias– están cambiando cada vez más rápido. La tendencia a lo “verde”, el papel del hombre y la mujer y la preocupación por el medioambiente están adquiriendo notoriedad. Los valores sociales también han sufrido cambios en lo referente a las cuestiones relacionadas con las ganancias de las empresas, el deterioro del hábitat y la inclusión de los desfavorecidos y las minorías. Los grupos ambientalistas empiezan a impactar profundamente en las empresas, a tal grado que las grandes multinacionales del sector del petróleo y otros más se han visto obligados a gastar grandes sumas de dinero en publicidad institucional anualmente para demostrar que se preocupan por el entorno y que lo cuidan (Chiavenato & Sapiro, 2008).

Análisis Tecnológico. Es el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos. La tecnología afecta el mercado de otras maneras, por ejemplo, una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas.

Análisis Ambiental. A pesar de los esfuerzos y las diferentes entidades enmarcadas en buscar la respuesta al gran interrogante, que al parecer es recurrente, la tierra tiene la capacidad para proveer alimento, agua y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población a la que puede dar sustento. Aún no se tiene respuesta concreta para ello, pero lo que evidenciamos es que la población actual del mundo es demasiado numerosa esto podría ser un riesgo para el abastecimiento de las diferentes materias primas en el mundo.

Análisis Legal. Las restricciones legales a la competencia varían, desde la protección de las patentes hasta la regulación de los mercados a través de las acciones directas del gobierno. Por supuesto, los directivos que han estado en entornos que han sido protegidos hasta ahora pueden tener que afrontar las presiones de la competencia por primera vez si los gobiernos eliminan dichas protecciones. Por ejemplo, en la década de los noventa muchos servicios públicos, como las telecomunicaciones, la electricidad y el suministro de gas, así como los sistemas ferroviarios, que tradicionalmente habían funcionado como monopolios estatales, tuvieron que hacer frente a una creciente desregularización y/o privatización (Johnson et al., 2006).

Análisis de las 5 Fuerzas según Porter.

Es una metodología de análisis utilizada para identificar las fuerzas competitivas de su industria, con el fin de identificar las barreras, las oportunidades y amenazas que enfrenta su negocio en los siguientes aspectos:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- El grado de rivalidad entre negocios establecidas dentro de una industria
- El poder de negociación de los compradores

- El poder de negociación de los proveedores
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Figura 9: Las fuerzas competitivas de Porter



Nota: tomada de 8.2 LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER -

ECONOSUBLIME

Futuros entrantes/ nuevos competidores: en este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

Rivalidad existente. Analizar la rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. ya sea reduciendo los

precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de estos, puede ocurrir que haya muy poca competitividad, y esto no siempre es un buen síntoma, ten cuidado, porque puede que el producto comience a quedarse obsoleto, y entonces baja la competencia. conoce bien contra quienes compites y cómo se comportan.

Sustitutos. Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto' la amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad, otros factores para tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc., una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

Poder de proveedores: Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características que valoramos tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados en este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos aún así, su poder de negociación reside en otros aspectos, como que el intercambio de materias primas tiene un costo elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes, aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad, cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos. los factores para tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de

otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores.

Poder de Clientes. Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios se considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

6.2.3. Formulación estratégica

La formulación estratégica se encarga de integrar los resultados del diagnóstico estratégico alineado con la misión y visión con el fin de seleccionar los objetivos y proyectos estratégicos, que son el resultado del análisis previo y de las áreas o procesos que la organización exige de cambio y reformulación. (David, F. 2008).

Para este proceso se utiliza la matriz de estrategias DOFA, la cual en su *primera fase* evalúa los factores externos (EFE), y los de factores internos (EFI) que combinada con el perfil competitivo reúne la información necesaria para la formulación de estrategias, en una *segunda etapa* se procede a la adecuación, aquí se generan estrategias alternativas mediante factores internos y externos, y por último esta la *tercera etapa* denominada etapa de decisión, en esta se

establece un marco para la evaluación de la estrategia, mediante la matriz de evaluación de estrategias y creación de objetivos.

Figura 10. Esquema Análisis DOFA de estrategias

ANÁLISIS DOFA	<u>O</u>: OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	<u>A</u>: AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
	<u>F</u>: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>FO</u> <i>(ataque)</i>
<u>D</u>: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>DO</u> <i>(Refuerzo/mejora)</i>	ESTRATEGIAS <u>DA</u> <i>(Retirada)</i>

Nota. Tomada de [ESTRATEGIAS DOFA \(consultoriaghxlix.blogspot.com\)](http://consultoriaghxlix.blogspot.com)

La matriz Analítica de Definición de Estrategias es derivada directamente de la matriz DOFA y permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Se desarrolla mediante cuadrantes y dependiendo de cada cuadrante se puede establecer diferentes estrategias. En la figura No. 10 se presenta esquemáticamente la

evaluación que se realiza mediante el resultado de la matriz DOFA, generando la matriz MAFE que sugiere como actuar frente a cada situación (David. Fred, 2013).

De acuerdo a la figura No. 10 y lo mencionado por David. Fred (2013), cada cuadrante genera un tipo de estrategia que se definen a continuación:

- *Estrategias FA:* Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- *Estrategias FO:* Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- *Estrategias DA:* Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.
- *Estrategias DO:* Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización David. Fred (2013).

Estrategias genéricas de Porter.

De acuerdo con Porter las organizaciones pueden tomar diferentes posiciones en el mercado mediante estrategias claras que dependen de cada organización la cual está en función de la ventaja competitiva adquirida o por desarrollar y el ámbito en el que compiten o desean

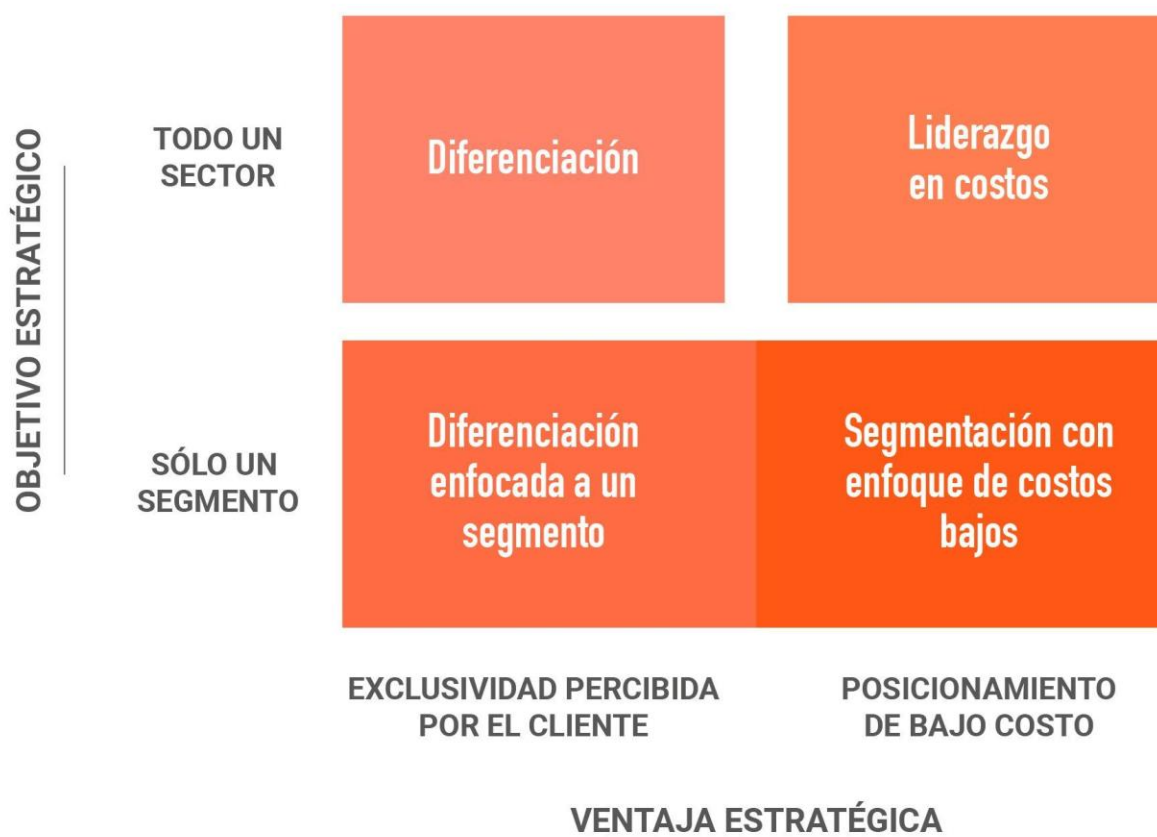
competir. En la figura No. 11 se presenta esquemáticamente las estrategias genéricas de Porter, donde se visualiza por cuadrantes cada una de ellas y su interrelación.

En el primer cuadrante tenemos las estrategias por diferenciación la cual busca tener un carácter único en el mercado lo cual permite ser reconocido y realzado por ello llegando a todos los consumidores posibles.

En el cuadrante N° 2, encontramos la estrategia de liderazgo en costos, la cual implica que la organización se encuentra estructurada con el fin de lograr los costos más bajos en todas sus áreas, de esta forma busca llegar a todos los consumidores posibles con un producto o servicio que sea reconocido como líder en precio, gracias al desarrollo de estrategias internas en la organización para obtener siempre estos costos bajos y reflejarlos en el mercado.

El cuadrante No. 3 se encuentra la estrategia de enfoque o concentración, la cual está basada en tener un nicho de mercado muy específico, el cual, se pretende conquistar mediante una especialización bien sea en costo o diferenciación, esto obliga a ceder parte del mercado, con la finalidad de prestar un producto o servicio que brinde la solución ideal a este tipo de consumidores en un ámbito mucho más exclusivo.

Figura 11. Esquema estrategias genéricas de Porter.



Nota. Tomada de Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing | Plan de marketing, Marketing, Michael (pest.com)

El Liderazgo en costos. Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico, es decir, todos los procesos de la organización están encaminados a cumplir con este liderazgo en cada una de las áreas de la organización. Lo anterior permite generar un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores, proporcionando una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las

utilidades en la lucha. A su vez, una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque éstos sólo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costos bajo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los inputs. Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en términos de economías de escala o de ventajas de costo. Finalmente, una posición competitiva en costos, normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector (Porter, 1991)

Dado lo anterior, una posición competitiva en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la guerra de precios sólo continuará erosionando los márgenes hasta que se eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas (Porter, 1991). Sin embargo, el liderazgo de costos no es adecuado para todas las compañías. Las compañías que persigan el liderazgo de costos como estrategia deben tener una cuota de mercado elevada en relación a sus competidores, o bien deben tener algún otro tipo de ventaja. Los productos se tienen que diseñar de tal forma que sean fáciles de fabricar, y una compañía que desee mantener el nivel de costos bajos tendrá que mantener una extensa gama de productos relacionados de forma que pueda repartir los costos entre toda la línea de productos y evitar así que todo el peso recaiga sobre los productos individuales (Maldonado, 2018).

Existen ciertas desventajas y peligros asociados al liderazgo de costos. Aunque normalmente un volumen elevado permite una reducción de costos, el ahorro no es automático, y los directivos de compañías competitivas en costos han de estar siempre alerta para asegurarse de que efectivamente se consiguen los ahorros prometidos. Los directivos tienen que estar muy

atentos a la necesidad de retirar activos obsoletos, de invertir en tecnología, y de gestionar la empresa teniendo siempre presente el nivel de costos. Finalmente, existe el peligro de que un recién llegado o un viejo competidor imite la tecnología del líder o los métodos de control de costos y consiga ocupar la primera posición (Maldonado, 2018).

Diferenciación. De acuerdo a lo que menciona Maldonado (2018), Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo de costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Para el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria puede haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales (Maldonado, 2018).

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costos. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos; tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además, tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta cuota de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios del diferenciador, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos (Maldonado, 2018).

En cuanto a las barreras detectadas por Porter para la diferenciación se puede indicar que: La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los diferenciadores constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores ya que por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas.

El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los

clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor (Maldonado, 2018).

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo de costos, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costos y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costos, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio, y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los compradores también puede cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes (Maldonado, 2018).

Enfoque o Concentración. La estrategia de especialización de Enfoque o Concentración, conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. En lugar de intentar, atraer a todos los compradores ofreciendo costos bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador en particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía de Enfoque puede perseguir el liderazgo de costos o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos de costos y los diferenciadores (Maldonado, 2018).

Adicional, este tipo de estrategias procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, basándose en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer mejor las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio

menor o al lograr ambas metas (Porter, 1991).

Según Ghemawat y Rivkin, la base para la implementación de alguna de las estrategias mencionadas anteriormente o la creación de ventaja competitiva son los recursos que tienen y aprovecha la empresa, sus capacidades y competencias centrales. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear las capacidades, que a su vez son la fuente de las competencias centrales (Pankaj Ghemawat & Jan, 1999). Para tener valor una empresa deberá abrir una brecha entre la disposición a pagar del cliente y el costo de oportunidad del proveedor, y esta brecha deberá ser más grande que la brecha que tienen sus competidores. (Pankaj Ghemawat & Jan, 1999).

Objetivos

Fred David define a los objetivos como los resultados que una organización desea alcanzar basándose en su misión, sus principales características son las siguientes: deben ser retadores, ponderable, firmes, sensatos y claros, cuando la empresa es muy grande los objetivos deben plantearse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones (David, F. 2008). Es relevante destacar que los objetivos desempeñan un papel crucial en el éxito de una organización. Estos objetivos guían la dirección, facilitan la evaluación, revelan prioridades y constituyen los cimientos fundamentales para llevar a cabo la planificación, organización, dirección y control.

6.2.4. Implementación estratégica

Es el proceso mediante el cual se diseñan los planes de acción y se cuantifican los recursos y capacidades necesarias para la ejecución de los proyectos estratégicos definidos,

acorde a las estrategias definidas y los objetivos planteados. Según David, el proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. (David, 2008, pág. 236). El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan, de esta manera, el diseño correcto del plan de acción es una herramienta clave para definir las metas, fijar plazos, calcular recursos y trazar una ruta de actividades para alcanzarlos, lo que incluye acciones, tareas y responsables de gestión.

En el ámbito de los negocios y en la vida personal, así como en una gran variedad de situaciones, el éxito de los resultados depende significativamente de una buena planificación. Es una verdad tan fundamental que debería ser considerada como un principio inmutable; por esta razón, se propone para el desarrollo de este proyecto la herramienta 5W2H, ya que proporciona las variables para la creación de un plan de acción organizado, considerando todos los componentes cruciales que toda planificación debe incorporar.

La herramienta de gestión 5W2H utiliza siete preguntas clave para ayudar a desarrollar un plan de acción de manera metódica y ordenada, las cuales son: What, Why, When, Where, Who, How y How much (traducción al español: Qué, Por qué, Cuándo, Dónde, Quién, Cómo y Cuánto).

El 5W1H, conocido igualmente como el método de Kipling, consiste en una serie de interrogantes que Rudyard Kipling empleó para abordar de manera exhaustiva las cuestiones planteadas y generar ideas que pudieran ser útiles en la solución de problemas. Este enfoque se ha integrado gradualmente en el ámbito empresarial con el fin de reducir fallos, mejorar la eficiencia y optimizar los procedimientos operativos.

En la tabla 6 se representa el método de resolución de problemas utilizando el enfoque 5W2H, cada fila corresponde a un aspecto diferente del método. Las preguntas y consideraciones para analizar y mejorar procesos o tareas están en la columna “Descripción”, y las “Contrameditadas” sugieren acciones como eliminar tareas innecesarias o cambiar la secuencia, basadas en el problema identificado.

Tabla 6. Descripción de la Matriz 5W 2 H

Clase	5W2H	Descripción	Contrameditada
Tema	¿Que?	¿Qué se está haciendo? ¿Se puede eliminar esta tarea?	Eliminar tareas innecesarias
Propósito	¿Por qué?	¿Por qué esta tarea es necesaria? Aclare el propósito	
Ubicación	¿Dónde?	¿Dónde se realiza? ¿Tiene que realizarse ahí?	Cambiar la secuencia o la combinación
Secuencia	¿Cuándo?	¿Cuándo es el mejor momento para hacerlo?	
Personas	¿Quién?	¿Quién lo va a hacer?	
Método	¿Cómo?	¿Cuál es el mejor método para la implementación?	Simplificar la tarea
Costo	¿Cuanto?	¿Cuánto cuesta?	Costo del proyecto

Nota. Elaboración propia a partir de https://www.ingenioempresa.com/5w2h/#google_vignette

6.2.5. La evaluación y control estratégico

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica y es el principal medio para obtener la información de manera clara y comprensible acerca de la medición del rendimiento, y la toma de decisiones y medidas correctivas, según Serna, “se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria con base en los índices de gestión que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse de forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.” Serna, H. (2008). En esta investigación se utilizarán dos herramientas de medición y auditoria: y el Balance Score Card.

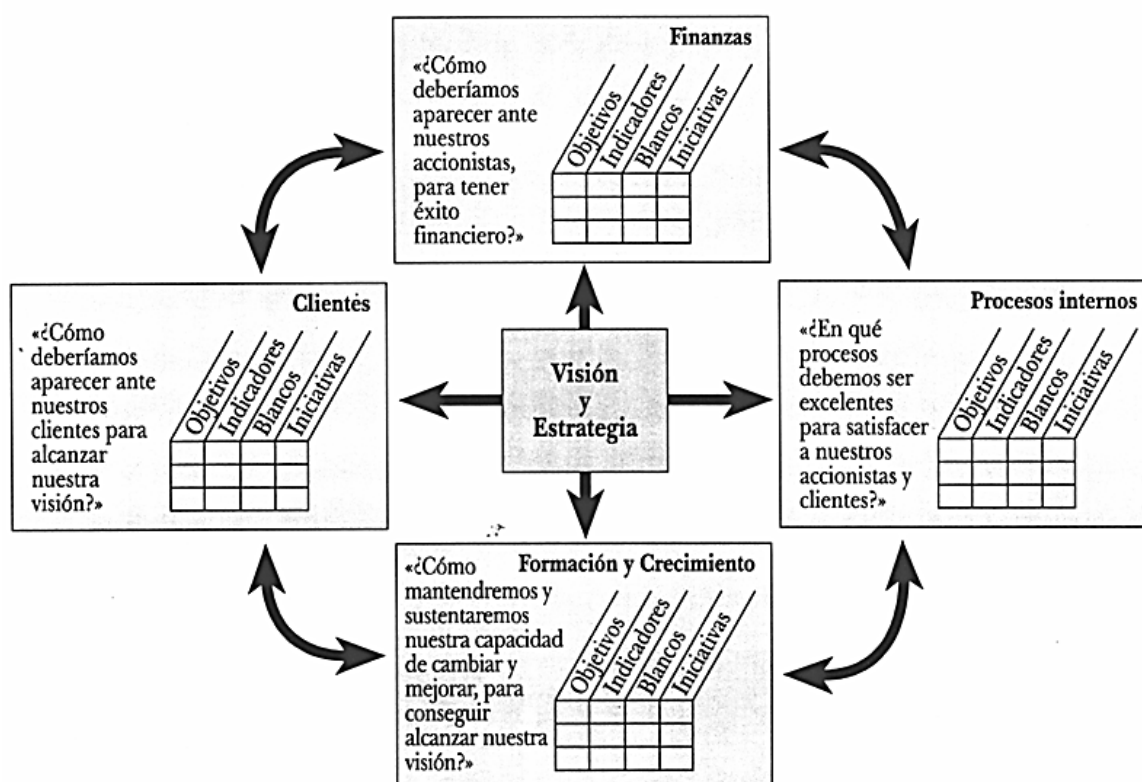
Tabla de indicadores operativos.

Los indicadores de control son herramientas para medir el desempeño de las organizaciones dentro de la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de innovación y aprendizaje y la perspectiva interna del negocio tal como lo plantean Kaplan y Norton (1996). El sistema de control es un proceso que guía y contribuye al cumplimiento de los objetivos e implantación de la estrategia en la gestión empresarial y ha cobrado una creciente relevancia en el transcurso del tiempo (Vivar, 2014). Así mismo, las empresas en desarrollo no son ajenas a medir su desempeño a través de indicadores de control y herramientas como el Balanced Scorecard (BSC).

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos, los cuales se miden a través de indicadores y están conectados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización (Fernández, 2001). En la Figura 25 se presenta el diagrama de un BSC:

Figura 12. Modelo Balanced Scorecard propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton.



Nota. Tomada del libro Cuadro de mando Integral de Robert S. Kaplan y David P.

Norton, Edición 2º, 1996.

Se puede observar que el BSC comienza con la definición de la visión y la estrategia de la empresa. Adicionalmente, se compone de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

La perspectiva financiera tiene como finalidad la consecución de objetivos de los accionistas y socios (Roncancio, 2022). Esta perspectiva le da a la empresa un panorama del presupuesto invertido, de las ganancias recuperadas con el trabajo realizado y el costo de las actividades que se llevan a cabo. Por otra parte, la perspectiva del cliente plasma los objetivos que tienen que ver con la propuesta de valor, el modo en el que se satisfacen las necesidades de los clientes y la motivación para generar ingresos para la compañía (Roncancio, 2022). En esta

perspectiva se debe tener en cuenta la satisfacción del cliente, la retención, el crecimiento de este y la imagen que tiene el cliente de la compañía en general.

La perspectiva de procesos internos está enfocada en los procesos productivos de la empresa como procesos de innovación, procesos operativos, procesos relacionados con el valor añadido del producto o servicio, tiempo de respuestas a quejas y reclamos. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento está relacionada con las competencias de las personas, alianzas claves, estructura y cultura organizacional; esta perspectiva se debe analizar a largo plazo (Roncancio, 2022).

Este cuadro de mando integral se desarrolla mediante la implementación de herramientas como el mapa estratégico, en el cual se establecen los objetivos para cada una de las perspectivas. Dentro de los objetivos para cada perspectiva se encuentran los presentados por (Fernández, 2001).

Tabla 5. Objetivos para cada perspectiva propuestos por (Fernández, 2001).

Perspectiva	Objetivo
Financiera	Aumentar el valor de la unidad Crecimiento de ventas en sectores clave Mantener rentabilidad fijada por la central
Cliente	Fidelizar clientes rentables Mejorar la densidad de productos por cliente Penetrar en nuevos canales Aumentar ventas de nuevos productos Mejorar la satisfacción de clientes Ser considerado líder por los distribuidores
Procesos internos	Identificar nuevos clientes Aumentar intensidad de la relación con clientes Mejorar calidad del servicio Gestionar los recursos de forma eficiente Convertirse en una e-company Reforzar la imagen/marca
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar las capacidades de personas claves Mejorar la comunicación interna Potenciar alianzas claves Adaptar la tecnología a las necesidades

Nota. Tomada de Fernández, A. (03 de 2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia. Revista de antiguos alumnos, 31-42. Recuperado el 27 de 07 de 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD.

6.3. Modelamiento nuevo negocio

Investigadores de la Universidad de St. Gallen en Suiza diseñaron la metodología Business Model Navigator después de examinar 250 ejemplos de modelos de negocio exitosos en una variedad de industrias durante un cuarto de siglo. Esta investigación culminó en la identificación de 55 patrones esenciales que sirven como pilares para la creación de nuevos modelos de negocio, estos patrones están compilados en un conjunto de 55 cartas, que proporcionan el nombre y la explicación de cada patrón, las dimensiones del modelo de negocio que considera (tales como el quién, qué, cómo y el valor generado) y casos de empresas que han aplicado estos patrones en su funcionamiento empresarial.

El Business Model Navigator ofrece un conjunto de 55 patrones que se pueden mezclar para diseñar modelos de negocio innovadores. Estos patrones se presentan como cartas, proporcionando un marco lúdico para la creación de nuevos enfoques comerciales a través de cuatro fases distintas:

Iniciación: Evaluación del modelo de negocio vigente y definición del mercado objetivo, la oferta, la creación de valor y las estrategias de monetización.

Ideación: Revisión del modelo de negocio para identificar su alineación con uno de los 55 patrones.

Integración: Verificación de la coherencia y viabilidad del modelo de negocio.

Implementación: Validación de la propuesta de valor en el entorno de mercado real.

Además, los creadores del Business Model Navigator recomiendan tres estrategias para idear modelos de negocio novedosos:

Transferir: Adaptar un modelo de negocio ya existente a un nuevo sector.

Combinar: Fusionar varios patrones de modelos de negocio para crear una propuesta única.

Apalancar: Extender un modelo de negocio probado a un nuevo segmento de productos o servicios.

7. Direccionamiento Estratégico de NIDDO Suesca

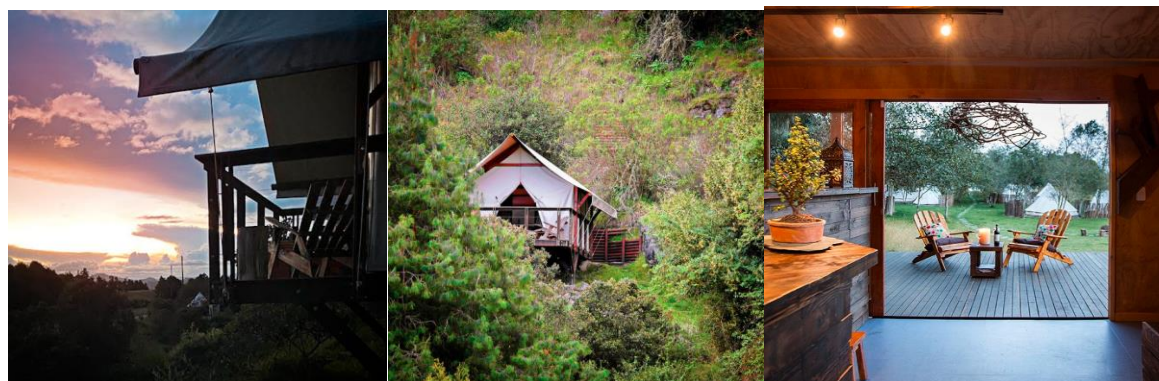
Como primera medida se realizó un acercamiento inicial al modelo de negocio, para conocer en esta fase las aspiraciones, percepciones y visión estratégica del líder o dueño, la cual ha ido cambiando como consecuencia del aprendizaje estratégico que va experimentando durante la toma de decisiones emergentes, surgimiento de nuevas ideas o visiones estratégicas que ha ido alimentando a través de los años. Tal como lo describen Mintzberg y Waters (1984): "...se trata de un tipo de revelación...la confluencia de diferentes ideas crea un nuevo marco mental...de repente la idea se forma..." estas ideas concebidas son la primera información importante de documentar para darle la respectiva orientación (idea, concepto o visión) estratégica a la organización.

NIDDO Suesca nace por personas apasionadas por la naturaleza, el turismo y la innovación, desde hace 8 años funciona como prestador de servicios de alojamiento glamping en el municipio de Suesca, Cundinamarca, cuenta con 20 hectáreas de extensión entre rocas, árboles y montañas; un actual miembro de la junta directiva cofundador de esta iniciativa cuenta como el

espacio, la naturaleza y la hermosa vista de la sabana se unieron para dar luz al nuevo emprendimiento que suponía un gran estudio y trabajo para salir a flote. (Archivos Niddo, 2024)

El ambiente es de un lugar tranquilo y encantador está amenizado por plantas, flores y colibrís y la sensación de descanso se trasmite desde la llegada.

Figura 12. Fotografías ambientes NIDDO



Nota: Registro fotográfico, Niddo, 2023

La iniciativa tuvo lugar hace 8 años y hoy es reconocida como uno de los primeros modelos de negocio que ofrece alojamientos tipo glamping llamados “NIDDOs” donde brinda la experiencia de dormir en un nido inmerso en el bosque nativo llevando al huésped a tener una conexión con la naturaleza y experimentar el poder la montaña y de la roca; con un amplio catálogo de actividades de ocio y aventura y una carta exquisita de alimentos y bebidas, *“iniciamos con tres carpas tipo nido de pájaros, una zona de comidas y un parqueadero y año tras año hemos ido mejorando las instalaciones y los servicios prestados, hoy día contamos con amplias zonas de juego, BBQ, restaurante, zona picnic, ampliamos la capacidad de alojamiento, y servicios confort”* afirma uno de los directivos.

Figura 13. Fotografías Actividades NIDDO



Nota: Registro fotográfico, Niddo, 2023

Es de aclarar que la gestión de NIDDO Suesca ha contribuido en gran medida con el desarrollo de la región, por medio de la creación de empleos directos e indirectos y ha ayudado a dar a conocer la zona y sus productos económicos, así mismo, su constante preocupación por la naturaleza en todos sus procesos e instalaciones ha impulsado el negocio y elevado sus estándares, pertenecen a la Asociación Red Colombiana de Reservas Naturales de la Sociedad Civil – RESNATUR quienes manejan sus predios como reservas naturales. De esta manera, contribuyen a la conservación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos, la producción sostenible y la construcción de tejido social; igualmente cuentan con el respaldo de diferentes organizaciones nacionales para el turismo:



NIDDO está ubicada en el Km. 6 vía Suesca - Santa Rosita, en la vereda Tausaquirá del municipio de Suesca, Cundinamarca, en una reserva natural llamada “La cumbre”, a 60 km aproximadamente desde Bogotá, con un tiempo promedio de 1.20 horas de viaje, su acceso desde la zona urbana del municipio a la reserva no es tan sencillo, la vía es destapada y se encuentra en las mínimas condiciones de una vía pública.

La reserva natural la “cumbre” se caracteriza por sus imponentes rocas, largos senderos y especiales paisajes, permitiendo a los visitantes desconectarse de la rutina habitual y vivir una experiencia extraordinaria de montaña acompañada de los mejores alimentos de la región y una gran variedad de experiencias por descubrir.

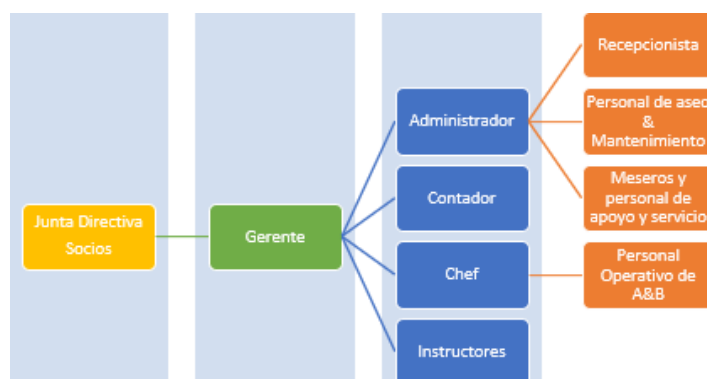
Figura 14. Fotografías Actividades de aventura NIDDO



Nota: Registro fotográfico, Niddo, 2023

La estructura organizativa de Niddo es sencilla cuentan con una junta directiva que se encarga de dar las directrices a un gerente que a su vez cuenta con un equipo de apoyo funcional para el desarrollo de las operaciones, dando a entender que no tiene una estructura por áreas y encargos si no que la misma persona que dirige la operación se encarga de los demás asuntos (comercial y mercadeo, gestión humana y financiera, servicio al cliente e instalaciones):

Figura 15. Organigrama institucional



Fuente: Elaboración propia, tomada de archivos Niddo, 2023

La relación con la competencia es más bien amigable, se fortalecen y apoyan cuando sea necesario, sin embargo, se evidencia la falta de comprensión de la posición de cada uno en la industria del turismo, sus objetivos están enmarcados en lo inmediato y de solución fácil y rentable, no hay visión a largo plazo, ni un plan de acción concreto para crecer.

A nivel comercial y de Mercadeo Niddo cuenta con una alta participación en medios digitales y redes sociales, en Instagram dispone de 60,3 mil seguidores a febrero 2024, red que le permite emitir publicidad y realizar un gran trabajo comercial.

En la observación participativa y las reuniones con grupos de discusión se evidenció un déficit en los procesos de servicio y la propuesta de valor, el tiempo para la prestación de servicio de alimentación es mayor al promedio establecido, no hay claridad en la información y se percibe desorden al interior de las áreas.

Encontramos que para la muestra de clientes entrevistada el significado de Niddo, tiene connotaciones diferentes para cada persona, de acuerdo con sus intereses, por un lado encontramos la pasión por las actividades de aventura que este espacio proporciona, por otro el

ambiente de descanso y desconexión de la ciudad y en otro caso encontramos la afición por vivir la experiencia de algo nuevo a lo ya visitado, de esto dependen las motivaciones a la hora de la compra y elección de Niddo, la mayoría coincide con el encuentro de un lugar seguro y afable, durante su estancia han logrado grandes niveles de relacionamiento y creación de lazos de amistad, factor que lo ven como un aporte muy significativo.

“Conocer a personas, intercambiar experiencias, tomar un buen vino... uno está rodeado de personas siempre en espacios y actividades, pero la oportunidad de integración y pertenencia a un grupo es importante.” Cliente.

Es un motivador muy fuerte encontrado en toda la población tanto colaboradores como clientes, la pasión por la naturaleza, su responsabilidad por el medio ambiente va más allá de cualquier recompensa.

“Me encanta la naturaleza, ha sido una constante en mi vida, cada x tiempo necesito hacer planes en un ambiente natural... hace parte de mi ser...” Cliente.

Figura 16. Fotografías eventos NIDDO



Nota. Tomada de archivo digital. Niddo, 2023

En cuanto a infraestructura y diseños “*se puede decir que cumple las expectativas, existe la relación entre calidad y precio; pero aún falta ese toque secreto que deslumbré y pueda superar cualquier expectativa*” cliente

Los espacios son amplios y abiertos y todo está pensado para aprovechar el ambiente, transmite honestidad y rectitud, y su estilo de servicio denota ser premium y de exclusividad.

Figura 17. Mapa NIDDO



Registro fotográfico. Niddo 2023

El portafolio de servicios en alojamiento es el siguiente:

Nido Estándar

Nidos en forma de teepe ubicados en un bosque nativo. Esta habitación tiene una capacidad máxima de 4 personas y cuenta con baño privado, fogata privada, zona de picnic privada al aire libre, tetera de agua caliente con variedad de té y calefactor.

Nido Superior

Nidos en forma de teepe ubicados en un bosque nativo. Esta habitación tiene una capacidad máxima para 6 personas y cuenta con baño privado, fogata privada, zona de picnic privada al aire libre, tetera de agua caliente con variedad de té y calefactor.

Nido De Las Rocas

Los nidos de la roca en forma de cabaña están ubicados sobre una plataforma de madera. Esta habitación tiene una capacidad máxima para 3 personas y cuentan con baño privado, fogata, terraza, tetera de agua caliente con variedad de té y calefactor.

Figura 18. Portafolio de alojamiento NIDDO



Archivo digital, Niddo 2023.

Su ubicación permite una conexión completa con la naturaleza y el paisaje de la región, considerada como una alternativa única para los clientes en el municipio de Suesca, durante el recorrido por las áreas de alojamiento se detectaron espacios en malas condiciones, carpas dañadas y con exceso de humedad, y sobre todo bastante ausencia de tecnología, la falta de inversión en términos digitales es evidente.

Así mismo, cuentan con una amplia carta de Alimentos y Bebidas para todos los gustos y preferencias:

Figura 19. Carta de alimentos y Bebidas NIDDO



DESAYUNOS

Desayuno americano: Incluye huevos al gusto, porción de pan o arepa, porción de queso, jugo de naranja y bebida caliente. \$23.000

Omelette relleno de espinaca, champiñón y queso. \$21.000

Pancakes de avena con miel o mermelada y bananos frescos \$15.000

Desayuno Vegano: Calentado a base de quinua con maíz, pimentón, champiñones, zucchini, arveja, hogao Niddo. \$24.000

Con adición de huevo \$26.000

ENTRADAS

Crema de tomate \$18.000
Con adición de nachos, pollo y queso \$25.000

Crema de auyama con tostadas \$18.000
Con adición de pollo y queso \$25.000

Sopa Campesina: con vegetales frescos de la zona. \$18.000

PASTAS (ESPAGUETI O FETUCCINI)

Pasta pesto con champiñones, tomate cherry confitado, acompañada de pan \$35.000

Pasta bañada en crema de champiñones con pollo, acompañada de pan \$42.000

CARNES

Lomo de cerdo en salsa BBQ con arroz acompañado de frutos secos y cubitos de maduro \$45.000

Pechuga de pollo a la plancha acompañada en salsa de tamarindo, con sofrito y de ensalada fresca. \$35.000

Churrasco a la parrilla con chimichurri, acompañado de puré de papa cremoso y brócoli. \$42.000

Trucha asada al eneldo acompañado de papa criolla \$39.000

SNACKS

Aborrajados (3 Unidades) \$17.000

Patacón con hogao y queso costeño, (6 unidades) \$25.000
Con adición de carne desmechada y guacamole \$32.000

Empanadas Niddo con aji y limón \$17.000

Pincho de res o pollo, acompañado de papa chip. \$19.000

Chickarrones con patacón, pico de gallo y guacamole \$26.000

Sánduche de Jamón y queso, con tomate, lechuga, papas chip \$23.000

Almuerzos - plato fuerte



HAMBURGUESA

Hamburguesa del chef: 150 gr de punta de anaco y morrillo con cebolla en smash, vino blanco y

POSTRES

Mousse de Maracuyá \$12.000

Postre de Limón \$12.000

Brownie con Helado \$12.000

Bananitos Dulces \$12.000

Con adición de Helado \$15.000

La especialidad del Chef Helado Frito \$20.000

FRÍOS

Jugo de natural \$ 8.000

Limonada natural \$ 8.000

Limonada Niddo, de panela con un toque de hierbabuena \$ 8.000

Limonada de coco \$10.000

Agua Mineral Manantial 500ml \$ 6.000

Coca-Cola original \$ 5.500

Coca-Cola Zero \$ 6.000

Soda Scheweppes 8 oz \$ 4.000

Vino

DELICIOSO TINTO DE VERANO

Copa de tinto de verano \$20.000

Jarra / Tinto de Verano \$55.000

Copa de Vino Caliente \$15.000

Botella de vino \$95.000

Nota. Tomada de Archivos digitales NIDDO

Tanto la carta del restaurante como los alimentos ofrecidos outdoor son de excelente calidad, NIDDO cuenta con un chef reconocido que ha sido el encargado de crear recordación y recompra en esta unidad de negocio por los altos estándares de calidad y servicio en los productos ofrecidos, ya es común que algunos clientes viajen y visiten el lugar por solo degustar sus platos y compartir una tarde entre postres, naturaleza, snack y bebidas.

La infraestructura de NIDDO se constituyen como un diferenciador de marca, principalmente, porque es pensado siempre en comparación a otros modelos de negocio glamping, en ese orden de ideas los elementos físicos de mayor impacto están conformados por: la ubicación en la montaña con hermosas vistas, diferenciador espacial, escala y forma de adecuación de alojamiento, restaurante, zonas sociales, y zonas verdes.

Si bien reconocen que NIDDO se encuentra lejos y que el tema del tráfico es pesado, valoran su ubicación porque reconocen también no solo su distancia y tráfico, sino el deterioro e inseguridad de diferentes zonas.

Sus horarios de atención son adecuados con el servicio, existe un gran esmero por la seguridad de los clientes y la señalización de las zonas es efectiva, sin embargo, se detectó baja iluminación al caer la noche los puntos de luz son mínimos y denota peligro en el tránsito por los caminos de piedra y césped, así mismo, son muy limitadas las actividades que pueden ofrecerse para personal discapacitado, no existe reglamentación ni procesos para la movilidad de personas en sillas de ruedas u otro tipo de limitación.

Adicional cuenta con una enfermería equipada y organizada de acuerdo a la reglamentación para atender a primeros auxilios, cuentan con personal capacitado e instructores profesionales en todas las actividades de aventura.

En una marca como NIDDO, el espacio físico resulta fundamental en cuanto a que tangibilidad la promesa de valor al cliente y predispone hacia la compra, por los costos de alojamiento y su target de mercado, el espacio y sus servicios complementarios son a su vez una herramienta que apoya y refuerza la misión o el gran objetivo. Como consecuencia, los aspectos relacionados con el espacio y los servicios que ofrece: sus reformas, mantenimiento, limpieza,

tecnología, mobiliario no deberían responder a decisiones menores puntuales producto de una coyuntura específica, sino a una planeación estratégica que apoye su gran objetivo y a un presupuesto destinado no solo a la reparación, sino al cambio y mantenimiento preventivo y manejo de la obsolescencia.

7.1. Orientación estratégica

Bajo la supervisión de la dirección y Junta Directiva de NIDDO se reformuló el horizonte de tiempo, la misión, la visión, los valores y principios corporativos de NIDDO, como input para la continuidad del ejercicio:

Visión NIDDO

Ser el referente a nivel nacional e internacional en el servicio de turismo ecológico de lujo por medio de la excelencia, la innovación y la sensibilidad a las necesidades de la sociedad y el ecosistema.

Misión NIDDO

Niddo honra la naturaleza y el turismo de lujo; estamos comprometidos con la excelencia del servicio y la protección y conservación de los recursos naturales, facilitamos la conexión armoniosa entre las personas y la naturaleza a través de experiencias únicas, responsables y sostenibles, ofreciendo la mejor combinación de servicio, glamour y calidad en alojamiento, alimentación y

aventura del mercado ecoturístico, garantizamos la seguridad, lo inolvidable y el bienestar de los clientes en un entorno de conciencia ambiental.

Los valores NIDDO

En Niddo vivimos y cultivamos los siguientes **VALORES**, agradecemos su apoyo practicarlos durante su estadía:

Servicio:

Dar y anticipar a través de nuestro trabajo y de manera espontánea una colaboración que procure satisfacer una necesidad o causar un efecto benéfico en la vida de las personas sin esperar pago o recompensa. **“Mas vale un “toma” que dos “te daré” Miguel de Cervantes**

Compromiso:

Acción firme y decidida que defiende la misión, los principios corporativos y los retos asumidos, con la intención de cumplir las promesas, cultivar los valores y lograr las metas pactadas de manera libre y responsable. **“La palabra dada es sagrada”**

Respeto:

Consideración y atención en honrar la dignidad de las personas y atender su derecho de ser autónomo y diferente.

Todo ser humano, sin ninguna discriminación, merece un trato cortés y amable, comprensión de sus limitaciones y reconocimiento de sus virtudes. *“El hombre revela su carácter cuando describe el carácter del otro” Richer*

Amabilidad:

Actitud delicada, tierna y afectuosa expresada con el deseo de valorar y considerar a los demás, brindando siempre un trato cercano, una sonrisa cordial, una frase optimista y una comunicación sincera y respetuosa. *“Podemos pagar un préstamo de oro, pero siempre estaremos en deuda con quienes nos han brindado un trato amable” Proverbio Malayo*

Nuestros Principios NIDDO

Integridad

Conducta recta y honrada ante cualquier situación que busca la defensa del bien común, la coherencia de las acciones y el comportamiento honorable, garantizando la confianza, seguridad y respaldo.

Calidad

Resultado de la búsqueda constante de la perfección, producto de la excelencia personal, el esfuerzo, la atención de los mínimos detalles y el mejoramiento continuo, eliminando al máximo los defectos y rechazando la improvisación y mediocridad.

Responsabilidad

Asumir y responder por las acciones, decisiones, compromisos y deberes adquiridos de manera honrada, viviendo la virtud de la prudencia como expresión del buen juicio, la reflexión y el respeto propio y de los demás.

Transparencia

Principio que promueve la confianza, honradez y veracidad en la información, fomentando la lealtad y atracción de los clientes, empleados y stakeholders.

7.2. Diagnóstico estratégico

Resultado del estudio detallado y sistemático de la situación actual del negocio, presentamos los factores positivos y negativos, internos y externos del negocio con el respectivo análisis y valoración:

7.2.1. ANALISIS INTERNO

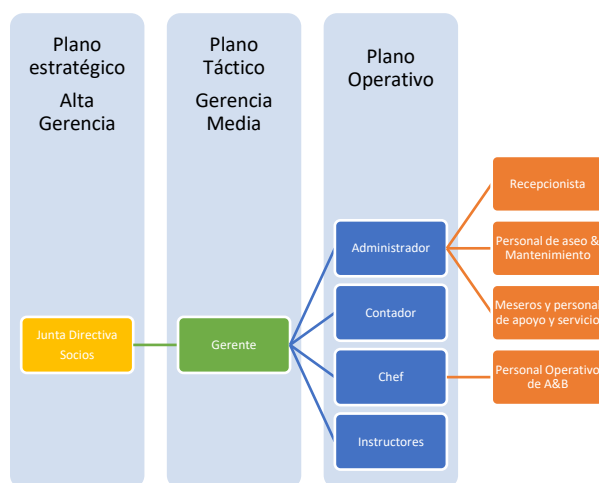
Exploración interna y estructural del negocio con la ayuda de las herramientas: Perfil de capacidad interna y la matriz BCG (Boston Consulting Group)

Matriz Perfil de capacidad interna (PCI):

Tabla 6. Desarrollo Matriz PCI

Capacidad	Debilidades	Fortalezas
Capacidad Directiva Administración y Gerencia	No uso de planeación y análisis estratégico Baja respuesta a los cambios del entorno No flexibilidad en la estructura organizacional y baja atracción de talento Baja comunicación y control gerencial Baja agresividad desde la gerencia para enfrentar la competencia	Dominio en redes de imagen corporativa y responsabilidad social Sólido equipo de gerentes y socios Alianzas estratégicas

	Mínimos sistemas de control y toma de decisiones directivas	
Capacidad competitiva: marketing y ventas	Bajo nivel de calidad y exclusividad de servicios y productos Baja lealtad y satisfacción del cliente No uso de la curva de experiencia No inversión en I + D No administración de clientes No programas post ventas	Nivel estable de participación en el mercado Bajo costos de ventas y operación Calidad de proveedores y capacidad de insumos Portafolio definido de productos y servicios
Capacidad financiera: indicadores financieros	Baja liquidez y disponibilidad inmediata de fondos internos Bajo nivel de endeudamiento Baja habilidad para competir por precios Deficit en informes e indicadores financieros No uso de preesupuesto estratégico	Alto nivel de ROI Estabilidad de costos
Capacidad técnica y tecnológica: investigación, desarrollo, innovación.	Baja habilidad para responder a la tecnología cambiante Bajos niveles de tecnología en la cadena de valor y procesos Baja capacidad de innovación	
Capacidad en talento humano, capital intelectual	No uso de perfiles a nivel académico y de experiencia del talento Niveles y sistemas deficientes de remuneración Alto nivel de riesgos de accidentalidad laboral No evaluación de índice de desempeño y resultados laboral	Estabilidad laboral y baja rotación Alta motivación y pertenencia



Nota. Elaboración propia

Análisis

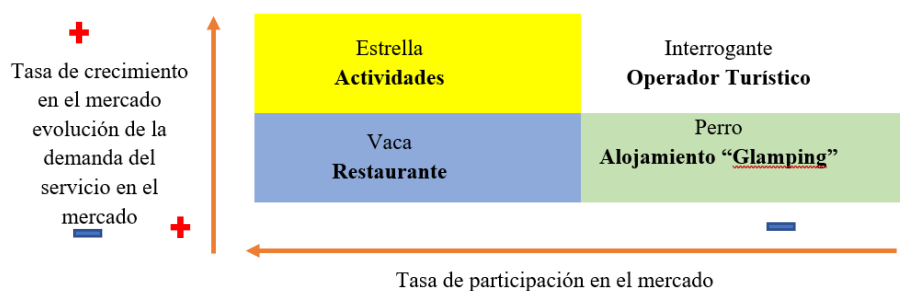
La herramienta permitió identificar las fortalezas y las debilidades del negocio a nivel interno identificando aquellos aspectos en los cuales NIDDO es especialmente bueno y aquellos

en lo que es débil o que requieren ajuste y mejora, se identificaron algunas falencias en cuanto a procesos internos como el correcto manejo de información financiera, administración de clientes post venta, estandarización de perfiles y capital humano, así como el déficit de planeación estratégica.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

NIDDO cuenta actualmente con 3 unidades de negocio que participan en un mismo sistema de gestión (alojamiento, restaurante y actividades) cada una cuenta con sus respectivos clientes y procesos, así mismo se está evaluando desde la dirección incluir una nueva unidad de negocio llamada: operadores turísticos la cual se incluye en el estudio para evaluar su pertinencia y factibilidad, luego de evaluar el volumen de ventas y la tasa de crecimiento en el mercado de cada unidad se obtuvieron los siguientes datos:

Figura 20. Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Nota. Elaboración propia

ANALISIS

El producto estrella se considera en este caso el servicio que tienen la mejor cuota de mercado y genera la mayor cantidad de efectivo, NIDDO por su ubicación y terreno (rocas para

escalar, montañas para actividades de aventura y destrezas, árboles para disfrutar de la naturaleza) ofrece la mayor cantidad de actividades a todos sus clientes ya sean de planes pasadías, grupos de empresas, grupos de amigos, familias, actividades educativas. etc. requiere una inversión alta y técnicas adecuadas para posicionarla en el mercado.

La sección tipo vaca se caracteriza por generar mucha liquidez y requerir poca inversión, que para este caso fue el servicio de restaurante, ya que es uno de los servicios más estables y que genera pocos costos respecto a la utilidad, este servicio está consolidado en el mercado, no van a crecer más, pero tienen un volumen estable de ventas.

El servicio de alojamiento al estilo glamping pertenece al cuadrante perro, es un servicio que se encuentra en la última fase de su ciclo de vida. Su crecimiento ha disminuido, así como su participación en el mercado.

Los interrogantes son servicios que acaban de introducirse en el mercado, son innovadores, pero con ventas escasas todavía dada su baja introducción en el mercado.

El ciclo de vida de los servicios también nos aporta información muy valiosa.

Figura 21. Ciclo de vida de productos y servicios NIDDO



Nota. Elaboración propia.

El servicio de operador turístico es una propuesta que está en evaluación y por lo tanto se considera que se encuentra en la etapa de introducción, el servicio estrella se puede decir que están en la etapa de crecimiento, las actividades cada vez tienen más acogida por los clientes y empresas, el servicio vaco se puede decir que está en la etapa de madurez, aunque puede seguir creciendo sus ventas son estables y correlacionadas con el nivel de ventas de actividades y alojamiento.

El servicio perro se puede decir que está en la etapa de declive, necesita reformulación y cambio para volver a tener alta participación en el mercado e iniciar su ciclo de vida.

Generalmente, una vez creada la matriz BCG, se deben tomar una serie de decisiones para poner en marcha las primeras alternativas de estrategia:

Estrategia de crecimiento de la cuota de mercado para la unidad de negocio: operadores turísticos, esta estrategia incidirá directamente en la estrategia de go to market (GTM) o lanzamiento del nuevo servicio.

La estrategia sostenimiento para el servicio de restaurante.

Estrategia defensiva de cuota de mercado para el alojamiento.

Estrategia de cosecha para recoger el máximo posible de beneficios en actividades.

7.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

En esta sección se identificaron las tendencias y acontecimientos de la competencia, la población, las tendencias sociales, nuevos comportamientos de los consumidores.

Para el desarrollo de este análisis se usaron 3 herramientas: Análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter y DOFA.

ANÁLISIS PESTEL

Tabla 7. Análisis PESTEL NIDDO

Factores	Datos y Hechos	Amenaza			Oportunidad
		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Muy positivo
Políticos	Hay una gran labor gubernamental de las administraciones nacionales y autónomas para mejorar y diversificar la industria turística, entre los que podemos destacar: La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO Asociación hotelera y turística de Colombia -COTELCO Procolombia La Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo (2005) El programa de Ecoturismo Comunitario en Parques Nacionales Naturales de Colombia – PNNC, impulsan las iniciativas con el fin de favorecer la conservación de la naturaleza, promover el desarrollo local, y permitir la reafirmación cultural de las regiones.				
	El Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022. El Plan de Desarrollo Turístico para la provincia de los Almeida.				
	Conflicto armado de Colombia.				
	El Plan de Desarrollo Municipal de Suesca 2024- 2027 establece un pilar de Potencialización del Sector Turístico, el cual busca aprovechar el potencial del territorio a través del turismo sostenible.				

Económicos	<p>El país es considerado actualmente como una economía emergente, atractiva para la inversión y para el turismo.</p> <p>El DANE reveló que para junio 2022 el Índice de Precios al Consumidor IPC tuvo una variación negativa de 0,38 debido a la situación de salud que vive el país actualmente.</p> <p>En el 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó gracias al sector de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida.</p> <p>Ausencia de servicios financieros eficientes, altas tasas de interés.</p> <p>Baja inversión Extranjera Directa (IED) en el sector Comercio, Hoteles y Restaurantes en los últimos años</p> <p>Aumento del desempleo y de la incertidumbre económica.</p>	<p>A bar chart with four bars. From left to right: a red bar (negative), an orange bar (negative), a light green bar (positive), and a dark green bar (positive).</p>
Sociales	<p>Aumento de visitantes no residentes a Colombia, con un crecimiento del 2,7 respecto al año anterior. (informe mincit)</p> <p>Por las crisis de salud se presentan una disminución de los viajes de ocio y turismo.</p> <p>En términos de ciudades de destino. Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes, seguida de Cartagena, Medellín y Cali.</p> <p>Cambios de hábitos en los consumos de los servicios de las personas y mayores costos en la industria hotelera para garantizar la bioseguridad y salud en los viajeros.</p> <p>El principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles en 2019 fue negocios con una participación de (45,4%), seguido por ocio (42,6%), convenciones (5,8%) y salud (1,7%)</p> <p>Problemas de inseguridad en las zonas rurales y urbanas.</p> <p>Los ingresos hoteleros registran mayores crecimientos, respecto a años anteriores</p> <p>Cambios en tendencias de estilos de vida: cada vez se lleva un ritmo de vida más acelerado y con mayor estrés. Es por eso que el tipo de vacaciones está cambiando. Los turistas buscan la paz y el descanso en zonas tranquilas y en parajes naturales donde poder olvidarse de las preocupaciones diarias.</p> <p>Perfil del nuevo turista: en sus vacaciones busca el poder desarrollar un turismo activo, cultural y de naturaleza, donde aprender y participar de la cultura y de la población.</p> <p>Mayor concienciación medioambiental de la población.</p> <p>Aumento de otros tipos de turismo más vinculados al conocimiento (Turismo cultural, Turismo ecológico, Turismo religioso), o las nuevas experiencias (Turismo gastronómico, Enoturismo, Turismo de Aventuras, Turismo náutico).</p>	<p>A bar chart with four bars. From left to right: a red bar (negative), an orange bar (negative), a light green bar (positive), and a dark green bar (positive).</p>
Tecnológicos	<p>Rápida y continua transformación en el sistema de compraventa y distribución turística originado por Internet y las nuevas tecnologías.</p> <p>En muchas zonas rurales de Colombia carecen de desarrollos tecnológicos e innovación, lo cual disminuye sus niveles de competitividad y desarrollo.</p> <p>Mayor y mejor acceso a la oferta y la transparencia de precios, la posibilidad de venta directa por parte de los mayoristas a los clientes, y el incremento del poder de decisión de los compradores influido por las redes sociales, entre otros.</p> <p>De igual manera existen escasas herramientas tecnológicas y capacitación en los centros educativos y por tanto hay baja accesibilidad a proyectos tecnológicos.</p>	<p>A bar chart with two bars. From left to right: a red bar (negative) and a light green bar (positive).</p>

	<p>Los avances tecnológicos, principalmente los motores de reservas y las redes sociales, constituyen potentes herramientas al alcance de las pequeñas y medianas empresas turísticas con las que llevar a cabo investigación del mercado, implementar campañas de promoción, controlar la imagen de la empresa y generar opinión sobre la misma, de modo que se capten nuevos clientes, se mejore la imagen de la empresa y se fidelice la clientela.</p> <p>Bajo nivel de cobertura</p> <p>Según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.</p> <p>Según TripAdvisor, un 45% de los usuarios emplean su Smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones. (2022) Gracias a los avances de Internet y a las nuevas aplicaciones creadas para los móviles.</p>		 
Ecológicos	<p>Mal manejo de basuras y reciclaje por parte de los viajeros.</p> <p>El gobierno nacional diseñó un Corredor de Conservación entre los Parques Nacionales Naturales, el cual pretende proteger la biodiversidad del territorio y articularla con los servicios ecosistémicos que éste ofrece, garantizando la adecuada operación de actividades ecoturísticas.</p> <p>Intervenciones inapropiadas de alojamientos sobre los recursos naturales del territorio lo cual ocasiona: Deterioro y extinción de las zonas de reserva declarada y de los ecosistemas, degradación del suelo, fauna y flora por actividad minera y por incumplimientos de las normas de ordenamiento territorial y de uso del suelo, contaminación en el aire por emisiones atmosféricas y contaminación y deterioro en las fuentes hídricas.</p> <p>Regulaciones de la Corporación autónoma Regional (CAR)</p> <p>Resoluciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.</p> <p>El cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales.</p> <p>Políticas de prevención de la Contaminación y Calidad ambiental.</p>	  	  
Legales	<p>Normas Técnicas Sectoriales de la industria que rigen la normalización de productos, procedimientos y/o servicios en la industria turística.</p> <p>Existe una disminución de las restricciones a la libre circulación de viajeros entre países.</p> <p>Registro Nacional de turismo.</p> <p>Normatividad compleja para prestadores de servicios ecoturísticos.</p> <p>Leyes que regula los establecimientos de alojamiento en la modalidad de Camping.</p> <p>Medidas Tributarias, Administrativas y Financieras.</p>	 	  

Nota. Elaboración propia

Este análisis permitió identificar las principales variables externas que impactan el negocio, se señalaron de acuerdo al rango de amenaza y oportunidad por medio de los colores de

semaforización, podemos deducir que NIDDO a nivel externo cuenta con grandes oportunidades en todos los factores y las amenazas presentadas pueden ser controladas y evaluadas con anticipación por medio de una matriz de riesgos.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Tabla 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter NIDDO

Comportamiento de la industria	Bajo	Medio	Alto
1. Barreras de entrada de nuevos competidores Capital Legales Políticas Tecnológicas Know How Talento Humano	X X X	X	X X
2. Poder de negociación con los clientes Los clientes cada vez tienen más opciones de compra.		X	
3. Poder de negociación de los proveedores Alimentos y bebidas Servicios públicos Desarrollo de actividades	X	X	X
4. Intensidad de la competencia Competencia más cercana e influyente <ul style="list-style-type: none"> • Kingdome glamping • Glamping Colombia • Terramaga glamping • Maloka glamping • Monte teepee hostel 			X X X X X
5. Amenaza de sustitutos Hotelería en general Camping Alquiler de casas y cabañas Servicios de Airbnb Plataformas turísticas con avances tecnológicos			X X X X X

Esta herramienta permitió obtener una visión clara de las fuerzas y ventajas que se tiene a favor y de las cuales se puede aprovechar para crecer en el mercado, así como también se evidencia que hay una alta amenaza de sustitutos y de la competencia por el mercado.

DOFA

Tabla 9. Análisis DOFA NIDDO

Debilidades	Fortalezas
<p>Vías de Acceso en mal estado Está ubicado en un municipio muy pequeño (Suesca) Ubicado lejos de la zona urbana y comercial, por lo que operativamente es muy costoso llevar insumos al hotel. Inestabilidad en servicios públicos (agua, luz), lo que genera inconvenientes en la atención al cliente. Infraestructura reducida (cocina, bodegas de almacenaje, equipos de refrigeración, trampas de grasa, lavandería, etc.). Baja capacidad de alojamientos. Alojamiento tipo glamping pasando de moda Exclusividad a parejas por capacidad instalada no espacios para otro mercado. Elevado coste de mantenimiento de la zona Administración empírica. En proceso de consolidación en el mercado.</p>	<p>Zonas verdes Uno de los primeros glampings en Colombia Servicios exclusivos al aire libre (escalada en roca, ciclo montañismo, espeleología, rogaining, caminatas, etc.) Pet Friendly Ubicado a 60 min de la capital del país. Gran posicionamiento en redes sociales. Variedad de accionistas que apoyan el proyecto. Ubicación en un lugar privilegiado, con fácil comunicación y localización. Competitividad en precios, calidad y servicios en comparación con la competencia.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Aumento de ofertas de Glamping al norte de Bogotá Aumento de regulaciones ambientales y ecoturísticas. Mayor exigencia de los clientes en cuanto a servicios y productos, lo que aumenta los costos de operación. Desconocimiento del camping por parte de las diferentes asociaciones y potenciales clientes Carencia de personal capacitado en un pueblo tan pequeño como lo es Suesca Estacionalidad del turismo muy centrada en las temporadas y en festividades</p>	<p>Aumento de la demanda de servicios de alojamiento Diversificación del mercado. Aumentar la variedad de cabañas para ofrecer más opciones a los clientes Ofrecer más servicios al aire libre Campañas en redes sociales para incentivar más visitas al hotel Programas de fidelización con los clientes, recompra y recomendación. Nuevas tendencias de ecoturismo</p>

Nota. Elaboración propia

Esta herramienta de análisis estratégico permitió entender los factores internos y externos que afectan y favorecen el negocio, reconocimos las fortalezas y oportunidades y también describimos las debilidades y amenazas a las que se enfrenta el negocio, con este resultado podemos dar continuidad a la esencia del ejercicio: la formulación estratégica.

ANALISIS DEL MERCADO

Según la Encuesta Mensual de Alojamiento (EMA) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en marzo de 2024 los ingresos reales por alojamiento disminuyeron un 5,4%, principalmente en Bogotá D.C. (-20,1%), Antioquia (-

11,9%) y Cartagena (-3,1%). El personal ocupado aumentó un 0,5%, destacando Cartagena (2,7%), la Región Pacífico (6,1%) y la Región Central (3,2%). Y en cuanto a salarios reales se experimentó un incremento del 3,2%, principalmente en Antioquia (4,9%), Cartagena (3,7%) y la Región Pacífico (2,9%)¹.

Además, en el período comprendido entre enero y marzo de 2024, en comparación con el mismo período del año 2023, se observó que los ingresos reales por alojamiento disminuyeron un 7,0%, el personal ocupado aumentó un 0,4%. y los salarios reales experimentaron un incremento del 2,9%.

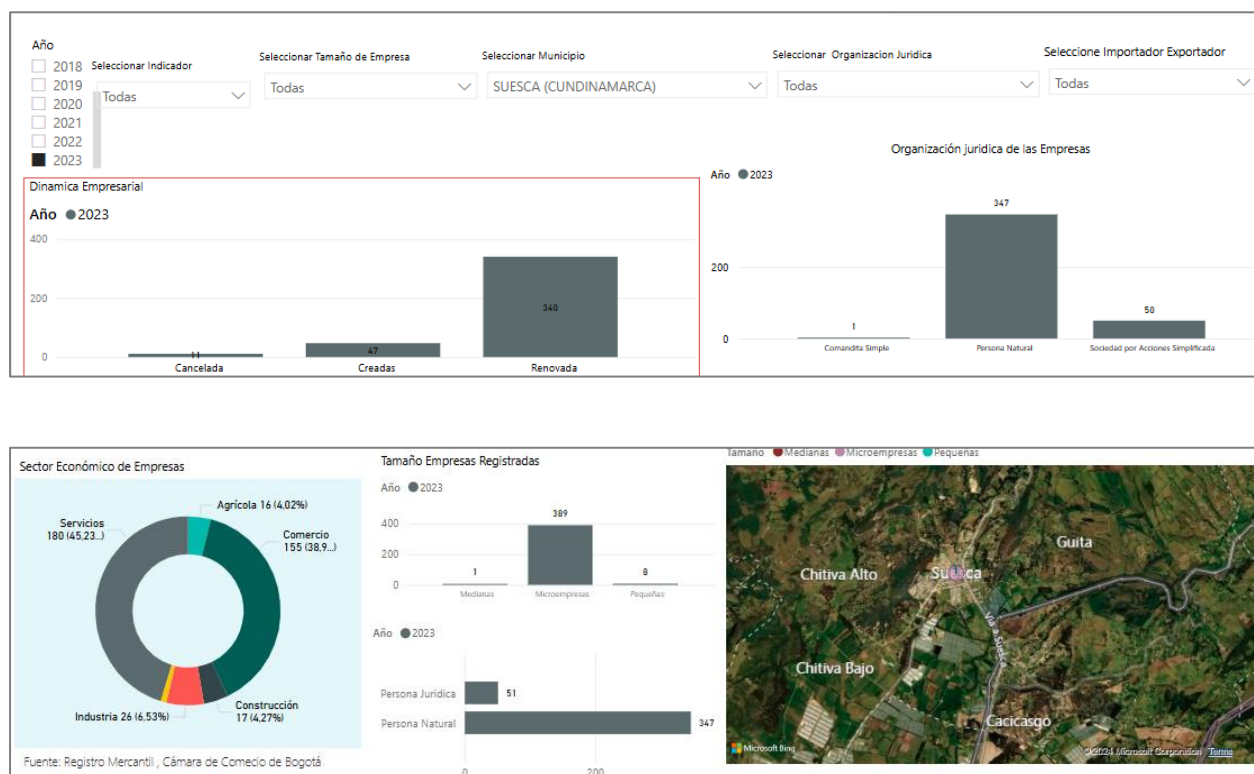
En cuanto al número de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Colombia, en 2021, superó los 36.800 establecimientos, lo que representó un incremento considerable en comparación con lo reportado en 2018. Además, en el cuarto trimestre de 2021, el PIB de alojamiento y comidas llegó a 12,9 billones de pesos, lo que significa un 37% más que en el mismo trimestre en 2019.

En resumen, a pesar de los desafíos, el sector de alojamiento en Colombia ha mostrado resiliencia y adaptación en los últimos años. La ocupación en los alojamientos durante los primeros siete meses de 2023 se mantuvo relativamente estable en comparación con el mismo período en 2022, y fue superior en comparación con 2019.

Así mismo Suesca, Cundinamarca, es un municipio que cuenta con gran potencial para el desarrollo y expansión de negocios en la industria hotelera; de acuerdo con el Informe del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) Suesca registra un total de 387 empresas creadas y renovadas y 11 empresas canceladas en el año 2023 de las cuales 389 son

microempresas, 347 corresponden a personas naturales y el 45,23% de estas pertenecen al sector económico de los servicios como se muestra en la figura 22:

Figura 22: Informe del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) Suesca, Cundinamarca.



Nota: Imagen tomada de <https://opendatabogota.ccb.org.co/node/21>

Gracias a sus características y recursos, el municipio de Suesca puede catalogarse como una región en desarrollo y proyección económica muy favorable para la inversión; es un destino integral para turismo, especializado en turismo de aventura y naturaleza; de acuerdo con el Plan de desarrollo del municipio propuesto para la administración 2024-2027; uno de los objetivos estratégicos es la definición y concentración de los servicios turísticos ofrecidos, con un crecimiento ordenado y sana competencia, reforzando la identidad cultural y conservando las

costumbres y tradiciones de la región; en cuanto al factor Ambiental, el municipio de Suesca regula y promueve el desarrollo turístico sostenible; evitando la sobreexplotación de recursos naturales, controlando la capacidad de carga de los establecimientos objetos de presión turística dándole prioridad al bienestar ambiental sobre el económico.

COMPETENCIA DIRECTA:

A continuación se relaciona los principales alojamientos de Suesca que presentan las mismas o similares características de servicio que agrupa a los consumidores de este segmento de mercado y son destacados en las plataformas de búsqueda y reservas de hoteles como lo es booking.com.

Figura 23. Alojamientos tipo Glamping de Suesca

Suesca: 7 alojamientos encontrados

↓↑ Ordenar por: Nuestros destacados Campings Tented camps

Filtrar por:

Filtros que ya has usado

- Campings 63
- Fantástico: 9 o más 68
Según los comentarios de los clientes
- Otros 93

Tu presupuesto (por noche)

COP 20.000 - COP 600.000+

Filtros populares

- Sin pago por adelantado 54
- Admite mascotas 83

Hospedaje Villa Rosita Suesca

Suesca [Mostrar en el mapa](#) a 2,7 km del centro

Desayuno incluido

Excepcional 9,7
155 comentarios

Ubicación 9,6

1 noche, 2 adultos
COP 182.120
Incluye impuestos y cargos

[Ver disponibilidad >](#)

Habitación Doble con baño privado - 1 o 2 camas
1 cama doble grande
Desayuno incluido
Solo quedan 4 habitaciones a este precio en nuestra web

Glamping Altos de Quiluva

Suesca [Mostrar en el mapa](#) a 4,9 km del centro

Desayuno incluido

Fantástico 9,2
73 comentarios

1 noche, 2 adultos
COP 200.000
Incluye impuestos y cargos

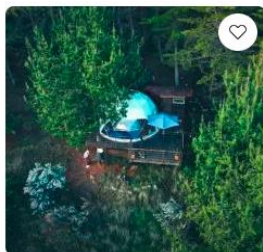
[Ver disponibilidad >](#)

Tienda
Tienda
2 camas (1 doble extragrande, 1 sofá cama)
Desayuno incluido
Solo queda 1 a este precio en nuestra web

<input type="checkbox"/> Hoteles	74
<input type="checkbox"/> Desayuno incluido	60
<input type="checkbox"/> Casas y chalets	56
<input type="checkbox"/> Hostales y pensiones	19

Instalaciones

<input type="checkbox"/> Parking	90
<input type="checkbox"/> Admite mascotas	83
<input type="checkbox"/> Habitaciones familiares	56
<input type="checkbox"/> Habitaciones sin humo	55
<input type="checkbox"/> WiFi gratis	46
<input type="checkbox"/> Servicio de habitaciones	26
<input type="checkbox"/> Restaurante	22
<input type="checkbox"/> Traslado aeropuerto	14
<input type="checkbox"/> Recepción 24 horas	13
<input type="checkbox"/> Spa y centro de bienestar	4
<input type="checkbox"/> Adaptado para sillas de ruedas	4
<input type="checkbox"/> Piscina	2

**Refugios de Alta Güita**

[Suesca](#) [Mostrar en el mapa](#) a 2,5 km del centro

Tienda

Tienda

1 cama doble

Desayuno incluido

Solo queda 1 a este precio en nuestra web

Excepcional **9,8**
31 comentarios

Ubicación 9,9

1 noche, 2 adultos

COP 530.000

+ COP 100.700 de impuestos y cargos

[Ver disponibilidad](#)



Desayuno incluido

Niddo Suesca

[Suesca](#) [Mostrar en el mapa](#) a 2,9 km del centro

Tienda

Tienda

Varios tipos de camas

Desayuno incluido

Solo quedan 3 a este precio en nuestra web

Fantástico **9,1**
175 comentarios

1 noche, 2 adultos

~~COP 606.500~~

COP 687.240

+ COP 130.580 de impuestos y cargos

[Ver disponibilidad](#)

Tipo de alojamiento

<input type="checkbox"/> Hoteles	74
<input checked="" type="checkbox"/> Campings	63
<input type="checkbox"/> Casas y chalets	56
<input type="checkbox"/> Apartamentos	51
<input checked="" type="checkbox"/> Tented camps	32
<input type="checkbox"/> Casas y apartamentos enteros	29
<input type="checkbox"/> Chalets de montaña	25
<input type="checkbox"/> Casas rurales	21
<input type="checkbox"/> Hostales y pensiones	19
<input type="checkbox"/> Bed and breakfasts	13
<input type="checkbox"/> Lodges	13
<input type="checkbox"/> Habitaciones en casas particulares	12
<input type="checkbox"/> Villas	11
<input type="checkbox"/> Agroturismos	2
<input type="checkbox"/> Campings resort	2
<input type="checkbox"/> Albergues	1
<input type="checkbox"/> Resorts	1



Desayuno incluido

Casa del Oro

[Suesca](#) [Mostrar en el mapa](#) a 2,3 km del centro

Tienda

Tienda

1 cama doble grande

Desayuno incluido

Solo queda 1 a este precio en nuestra web

Excepcional **10**
3 comentarios

Ubicación 10

1 noche, 2 adultos

COP 369.000

Incluye impuestos y cargos

[Ver disponibilidad](#)



Desayuno incluido

Glamping de Lujo Suesca Montemoral

[Suesca](#) [Mostrar en el mapa](#) a 3,8 km del centro

Habitación Familiar con vistas a la montaña

3 camas (2 individuales, 1 doble extragrande)

Desayuno incluido

✓ **Cancelación gratis**

✓ **Sin pago por adelantado - Pagarás en el alojamiento**

Solo quedan 2 habitaciones a este precio en nuestra web

Muy bien **8,5**
4 comentarios

1 noche, 2 adultos

COP 500.000

+ COP 95.000 de impuestos y cargos

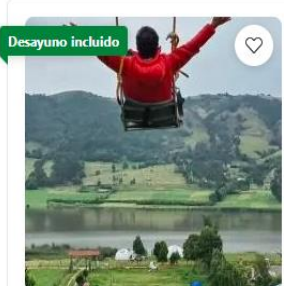
[Ver disponibilidad](#)

Comidas

<input type="checkbox"/> Con cocina	22
<input type="checkbox"/> Desayuno incluido	60

Puntuación

<input type="checkbox"/> Fantástico: 9 o más	68
<input type="checkbox"/> Muy bien: 8 o más	86
<input type="checkbox"/> Bien: 7 o más	86
<input type="checkbox"/> Agradable: 6 o más	86



Desayuno incluido

Glamping Naturaleza - mirador de la laguna de suesca

[Suesca](#) [Mostrar en el mapa](#) a 10,8 km del centro

Habitación Doble Deluxe

1 cama doble grande

Desayuno incluido

Solo quedan 2 habitaciones a este precio en nuestra web

Muy bien **8,1**
16 comentarios

1 noche, 2 adultos





COP 292.060

+ COP 55.500 de impuestos y cargos

[Ver disponibilidad](#)

Dentro de los grandes competidores a nivel departamental se encuentra:

Figura 24. Alojamientos tipo Glamping competencia directa en Cundinamarca

 <p>Desayuno incluido</p>	<p>TERRAMAGA glamping</p> <p>San Francisco Mostrar en el mapa a 400 m del centro</p> <p>Habitación Familiar con terraza Varios tipos de camas Desayuno incluido Solo queda 1 habitación a este precio en nuestra web</p>	<p>Bien 7,9 19 comentarios</p> <p>1 noche, 2 adultos COP 360.000 + COP 72.400 de impuestos y cargos</p> <p>Ver disponibilidad ></p>
 <p>Desayuno incluido</p>	<p>Bajo el Cielo Glamping San Francisco</p> <p>San Francisco Mostrar en el mapa a 34,4 km del centro</p> <p>Habitación Deluxe Varios tipos de camas Desayuno incluido Solo queda 1 habitación a este precio en nuestra web</p>	<p>Bien 7,8 6 comentarios</p> <p>1 noche, 2 adultos COP 620.000 + COP 121.800 de impuestos y cargos</p> <p>Ver disponibilidad ></p>
 <p>Desayuno incluido</p>	<p>Golden Glamping</p> <p>Guatavita Mostrar en el mapa a 1,8 km del centro</p> <p>Habitación con cama extragrande. 1 cama doble extragrande Desayuno incluido Solo queda 1 habitación a este precio en nuestra web</p>	<p>Excepcional 9,5 152 comentarios</p> <p>Ubicación 9,4</p> <p>1 noche, 2 adultos COP 450.000 + COP 13.500 de impuestos y cargos</p> <p>Ver disponibilidad ></p>
 <p>Desayuno incluido</p>	<p>Andes Glamping</p> <p>Guatavita Mostrar en el mapa a 1,7 km del centro</p> <p>Tienda Tienda 4 camas (2 individuales, 1 doble extragrande, 1 sofá cama) Desayuno incluido Solo quedan 3 a este precio en nuestra web</p>	<p>Fantástico 9,4 226 comentarios</p> <p>1 noche, 2 adultos COP 526.500 Incluye impuestos y cargos</p> <p>Ver disponibilidad ></p>



Mirror Glamping
 Sesquíle [Mostrar en el mapa](#) a 8,5 km del centro

Excepcional 9,5
 30 comentarios

1 noche, 2 adultos
COP 750.000
 + COP 60.000 de impuestos y cargos

Tienda
 Tienda
 1 cama doble grande
 Solo queda 1 a este precio en nuestra web

[Ver disponibilidad](#)

Nota: Tomada de: <https://www.booking.com/searchresults.es.html>

Los establecimientos relacionados cuentan con las mismas metas futuras: ser la mejor opción en alojamiento en glamping, fortaleciendo el liderazgo en la industria turística a nivel nacional e internacional, ofreciendo lujo, comodidad, diversión, innovación y un servicio estelar.

Su estrategia se basa en la innovación constante y modelo único de servicio; alojamientos dotados de tecnología, un exclusivo servicio de alimentos y bebidas y planes adicionales de turismo y aventura; mientras que los establecimientos entrantes compiten con mejores precios, planes con descuentos y ofertas de temporada.

Análisis del proceso de diagnóstico estratégico

Desde el punto de vista externo como interno se evidencia que Niddo, al ser un empresa ya consolidada en el mercado ha perdido en los últimos años fuerza y poder en el mercado, dada a diferentes razones tanto de los competidores como de gestión interna, durante los años de su constitución y desarrollo su enfoque ha sido la captación de cuota de mercado y recompra por parte de los clientes; sin embargo, se observó una escasez a nivel de gestión estratégica para lograr sus objetivos, a pesar de tener clara la identidad institucional como lo es la misión, la visión y los valores corporativos aún le falta actualizarla y vivirla en cada una de sus decisiones, en cuanto a documentación presentada la mayoría son confidenciales ya que hacen parte de now

how del negocio, sin embargo, se obtuvo datos financieros de los cuales se concluye su bajo potencial de rendimiento comparado con las capacidades en cuanto a instalaciones y procesos.

Niddo, cara al público y los clientes es una alternativa ideal para vivir una experiencia diferente ya sea en familia, pareja o en actividades de amigos, sin embargo, a nivel interno se viven grandes complejidades, falta actualización en sus procesos, reinención en sus instalaciones y cambio a las tendencias actuales, parece que el tiempo en Niddo va más rápido que su realidad, por su organización logística y operativa Niddo no está pensado para pasar más de una noche en el ambiente dada a que sus actividades son estandarizadas para un día y al siguiente ha perdido su encanto.

En cuanto a la estructura interna presenta una baja coordinación de funciones y responsabilidades por su amplio alcance, una persona puede llegar a manejar diferentes áreas sin un proceso estable de desarrollo, esto afecta la operación y ventas del negocio al no tener un control y auditoria de cada segmento de servicio.

Con la premisa de que lo único permanente es EL CAMBIO, NIDDO debe entender como constante la reformulación de su negocio a partir de los nuevos acontecimientos y las nuevas necesidades; NIDDO debe ser en definitiva una experiencia que no solo cumpla con un servicio de alojamiento estándar, sino que desde una consiente mirada ética transforme la forma de ver la vida, el mundo, la naturaleza y el turismo.

Niddo Suesca desde su creación se ha posicionado como una empresa de servicio de alojamiento glamping exclusivo, de lujo y con gran calidad en servicios y productos; su misión ha sido encaminada a la excelencia del servicio, la protección y conservación de los recursos naturales, de esta manera su estrategia competitiva de acuerdo a la propuesta de Michell Porter ha

sido y seguirá siendo la diferenciación, brindando un servicio único que combina el lujo, la comodidad y la aventura en un solo lugar, su ubicación y terreno se diferencian de los competidores ya que es el único establecimiento que integra todos los servicios y productos de calidad en la misma zona, atributo de gran importancia para los clientes; así mismo durante años se ha construido una marca sólida y reconocida en el mercado que garantiza la seguridad y calidad en los servicios.

7.3. Formulación estratégica

En esta sección se integraron los resultados de la orientación y diagnóstico estratégico para definir los objetivos y proyectos, para este procedimiento se utilizó la matriz de impacto cruzado, la cual evalúa los factores externos (EFE), y los de factores internos (EFI) para la correcta formulación de estrategias, posterior se procede a la adecuación de las estrategias alternativas y la etapa de decisión, en esta se establece un marco para la evaluación de la estrategia y la creación de objetivos.

Matriz de impacto cruzado

Diseño de estrategias considerando las perspectivas de análisis interno y externo trazando diversas estrategias para aprovechar, defender, reforzar y desarrollar el negocio y la empresa.

Tabla 10. Análisis DOFA de estrategias

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento de la demanda de servicios de alojamiento</p> <p>Aumento de visitantes no residentes a Colombia, con un crecimiento del 2,7 respecto al año anterior. (informe minciit)</p> <p>En términos de ciudades de destino. Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes. seguida de Cartagena. Medellín y Cali.</p>	<p>Aumento de ofertas de Glamping al norte de Bogotá</p> <p>Mayor exigencia de los clientes en cuanto a servicios y productos, bajo poder de negociación con clientes</p> <p>Cambios de hábitos en los consumos de los servicios de las personas y mayores costos en la industria hotelera para garantizar la bioseguridad y salud en los viajeros.</p>

<p>El principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles en 2019 fue negocios con una participación de (45,4%), seguido por ocio (42,6%), convenciones (5,8%) y salud (1,7%) Los ingresos hoteleros registran mayores crecimientos, respecto a años anteriores</p>	<p>Alto intensidad de competidores</p> <p>Alta amenaza de sustitutos</p>
<p>Nuevas tendencias de ecoturismo</p> <p>Diversificación del mercado</p> <p>Cambios en tendencias de estilos de vida: cada vez se lleva un ritmo de vida más acelerado y con mayor estrés. Es por eso que el tipo de vacaciones está cambiando. Los turistas buscan la paz y el descanso en zonas tranquilas y en parajes naturales donde poder olvidarse de las preocupaciones diarias.</p> <p>Perfil del nuevo turista: en sus vacaciones busca el poder desarrollar un turismo activo, cultural y de naturaleza, donde aprender y participar de la cultura y de la población.</p> <p>Mayor concienciación medioambiental de la población.</p> <p>Aumento de otros tipos de turismo más vinculados al conocimiento (Turismo cultural, Turismo ecológico, Turismo religioso), o las nuevas experiencias (Turismo gastronómico, Enoturismo, Turismo de Aventuras, Turismo náutico).</p>	<p>Pocas barreras de entrada de nuevos competidores</p> <p>Existe una disminución de las restricciones a la libre circulación de viajeros entre países.</p> <p>Estacionalidad del turismo muy centrada en las temporadas y en festividades</p> <p>Carencia de personal capacitado en un pueblo tan pequeño como lo es Suesca</p> <p>Ausencia de servicios financieros eficientes, altas tasas de interés.</p> <p>Baja inversión Extranjera Directa (IED) en el sector Comercio, Hoteles y Restaurantes en los últimos años</p>
<p>Apoyo de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO</p> <p>Apoyo de la Asociación hotelera y turística de Colombia -COTELCO</p> <p>El Plan de Desarrollo Turístico para la provincia de los Almeida.</p> <p>El Plan de Desarrollo Municipal de Suesca 2024-2027 establece un pilar de Potencialización del Sector Turístico, el cual busca aprovechar el potencial del territorio a través del turismo sostenible.</p> <p>El país es considerado actualmente como una economía emergente, atractiva para la inversión y para el turismo.</p>	<p>Aumento del desempleo y de la incertidumbre económica.</p> <p>Desconocimiento del camping por parte de las diferentes asociaciones y potenciales clientes</p> <p>Bajo nivel de cobertura de internet</p> <p>Mal manejo de basuras y reciclaje por parte de los viajeros.</p> <p>Intervenciones inapropiadas de alojamientos sobre los recursos naturales del territorio lo cual ocasiona: Deterioro y extinción de las zonas de reserva</p>
<p>Rápida y continua transformación en el sistema de compraventa y distribución turística originado por Internet y las nuevas tecnologías.</p> <p>Mayor y mejor acceso a la oferta y la transparencia de precios, la posibilidad de venta directa por parte de los mayoristas a los clientes, y el incremento del poder de decisión de los compradores influido por las redes sociales, entre otros.</p> <p>Los avances tecnológicos, principalmente los motores de reservas y las redes sociales, constituyen potentes herramientas al alcance de las pequeñas y medianas empresas turísticas con las que llevar a cabo investigación del mercado, implementar campañas de promoción, controlar la imagen de la empresa y generar opinión sobre la misma, de modo que se capten nuevos clientes, se mejore la imagen de la empresa y se fidelice la clientela.</p>	<p>El cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales.</p> <p>Problemas de inseguridad en las zonas rurales y urbanas.</p> <p>Conflicto armado de Colombia.</p>
<p>Según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que solo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje.</p> <p>Según TripAdvisor, un 45% de los usuarios emplean su Smartphone para todo lo relacionado con sus vacaciones. (2022) Gracias a los avances</p>	<p>Aumento de regulaciones ambientales y ecoturísticas.</p> <p>Normatividad compleja para prestadores de servicios ecoturísticos.</p>

	de Internet y a las nuevas aplicaciones creadas para los móviles.	
	Alto poder de negociación con proveedores	Regulaciones de la Corporación autónoma Regional (CAR) Resoluciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Políticas de prevención de la Contaminación y Calidad ambiental. Registro Nacional de turismo. Leyes que regula los establecimientos de alojamiento en la modalidad de Camping. Medidas Tributarias, Administrativas y Financieras.
Debilidades	Estrategias DO - TRANSFORMAR LAS DEBILIDADES EN OPORTUNIDADES (Plan de CRECIMIENTO)	Estrategias DA TRANSFORMAR DEBILIDADES PARA EVITAR AMENAZAS (Plan de REFUERZO)
Vías de Acceso en mal estado Ubicado lejos de la zona urbana y comercial, por lo que operativamente es muy costoso llevar insumos al hotel. Bajo nivel de calidad y exclusividad de servicios y productos El servicio de alojamiento glamping se encuentra en declive y en la última fase de su ciclo de vida Infraestructura reducida (cocina, bodegas de almacenaje, equipos de refrigeración, trampas de grasa, lavandería, etc.). Baja capacidad instalada de alojamientos. Exclusividad a parejas por capacidad instalada no espacios para otro mercado. Falta de inversión en exteriores y acceso a personal discapacitado Alto nivel de riesgos de accidentalidad laboral Inestabilidad en servicios públicos (agua, luz), lo que genera inconvenientes en la atención al cliente. Obsolencia de carpas y demás mobiliario de glamping Elevado coste de mantenimiento de la zona Bajos niveles de tecnología en la cadena de valor y procesos No inversión en Innovación + Desarrollo Administración empírica, no uso de planeación y análisis estratégico Baja respuesta a los cambios del entorno No flexibilidad en la estructura organizacional y baja atracción de talento Baja comunicación y control gerencial Baja agresividad desde la gerencia para enfrentar la competencia	Gracias a la creciente demanda de turismo ecológico migrar del modelo de alojamiento glamping a un eco hotel que tenga la suficiente capacidad instalada para todo el mercado. Ampliar capacidad en infraestructura no solo alojamientos si no cocinas, lavanderías, restaurante, bodegas, caminos, zonas sociales, iluminación, accesos a personal discapacitado. Aprovechar los apoyos gubernamentales y el plan de desarrollo de la alcaldía del municipio para solicitar apoyo y mejoras de vías de acceso y estabilidad en servicios públicos Aprovechar el alto poder con proveedores de la zona para facilitar la llegada de insumos. Aprovechar los avances tecnológicos para llevar a cabo investigación del mercado, implementar campañas de promoción y realizar una correcta administración de clientes y servicio post venta Programas de fidelización con los clientes, recompra y recomendación, aprovechar la fuerte tendencia de las personas para comprar en línea, con la gran participación en redes sociales. Capacitación para la gerencia en direccionamiento estratégico o apoyo de un experto en los procesos administrativos. Se propone realizar un customer journey por cada unidad de negocio, para conocer las necesidades de los clientes a detalle Evaluar la política de precios y los planes ofrecidos Diseño de presupuesto estratégico vs ventas Diseño de informes financieros, según la NIIF Programa de provisión sostenible de energía y agua	Mejorar de manera inmediata el déficit de infraestructura y alojamiento dada a las fuertes amenazas de competidores, sustitutos y clientes Capacitación de personal en normatividad y leyes aplicada al negocio. Inversión en innovación y desarrollo para estar a la vanguardia del mercado Constante capacitación y análisis de la competencia Programas de actividades externas, náuticas, parapente, kayak, turismo religioso. Programas de mercadeo para impulsar la competencia Programas de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal Creación de CRM Mejorar/aumentar los canales de venta Programa de peticiones, quejas y reclamos

<p>No evolución de índice de desempeño y resultados laboral En proceso de consolidación en el mercado: 7 años en el mercado.</p>		
<p>Baja lealtad y satisfacción del cliente No administración de clientes No programas post ventas</p>		
<p>Baja habilidad para competir por precios Déficit en informes e indicadores financieros No uso de presupuesto estratégico Baja liquidez y disponibilidad inmediata de fondos internos</p>		
<p>Fortalezas</p>	<p>Estrategias FO: COMO USAMOS LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES (plan de ATAQUE)</p>	<p>Estrategias FA - APROVECHAR LAS FORTALEZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS (plan de DEFENZA)</p>
<p>Terrenos propios, amplias zonas verdes, 20 hectáreas Servicios exclusivos al aire libre (escalada en roca, ciclo montañismo, espeleología, rogaining, caminatas, etc.) Pet Friendly Ubicado a 60 min de la capital del país. Ubicación en un lugar privilegiado, con fácil comunicación y localización. Excelente oferta de actividades de Ocio y Aventura</p>	<p>Ofrecer más servicios al aire libre aprovechando la extensión de terreno y la demanda de estas actividades y tendencias Disponer de más zonas sociales, para planes de amigos, familias, parejas, nidos colgantes Aprovechar el ambiente para diseño de espacios para la toma de fotos impactantes. Aprovechar la cercanía con la capital y el ingreso de extranjeros a Bogotá, con la formalización de operadora turística Generación de más contenido de valor para redes sociales Plataforma de compra y pagos por internet</p>	<p>Mayor publicidad del espacio Mas beneficios para clientes en temas de transporte Mayor oferta de actividades, planes turísticos, viajes operados por Niddo, programas de integración para garantizar la estadía por varios días. Programa de I+D Programa de desarrollo humano Personalización del servicio, celebración de cumpleaños, fechas especiales, recordación de cliente, nombre propio.</p>
<p>Uno de los primeros glampings en Colombia Dominio en redes de imagen corporativa y responsabilidad social Gran posicionamiento en redes sociales.</p>	<p>Aprovechar la estabilidad de costos para vender más Alinear el servicio premium y de exclusividad Proponer a los socios y accionistas labores comerciales y de más alianzas estratégicas</p>	
<p>El negocio cuenta con una orientación definida de misión, visión & valores Estabilidad laboral y baja rotación Alta motivación y pertenencia Sólido equipo de gerentes y socios Alianzas estratégicas Variedad de accionistas que apoyan el proyecto</p>	<p>Constante valoración de la competencia Programa de ciberseguridad</p>	
<p>Calidad de proveedores y capacidad de insumos Portafolio definido de productos y servicios Excelente Oferta de alimentos y Bebidas Estabilidad de costos en ventas y operación Competitividad en precios, calidad y servicios en comparación con la competencia.</p>		

Nota: Elaboración propia.

Definición de proyectos y Objetivos

Luego de la formulación de estrategias resultado de la matriz de impacto cruzado, se resumió en proyectos y objetivos las actividades de orden prioritario para dar inicio al proceso de transformación; cabe decir que estas actividades son recomendación de una labor investigativa y está sujeta a cambios y contrapropuestas.

Figura 25. Plan Maestro: Transición de modelo de negocio de glamping a Ecohotel

NIDDO



Nota. Elaboración propia a partir de fotografías NIDDO.

La propuesta de valor de este nuevo modelo de negocio integra dos aspectos:

1. Ambiente ecológico, en este aspecto se incluye la obtención de las certificaciones legales ecológicas reconocidas para los EAH camping y los sellos de “Camping Sostenible” y “Eco-Friendly”, el diseño de una adecuada infraestructura que permita el abastecimiento con energías renovables, gestión responsable de residuos y el uso de productos biodegradables limitando los plásticos de un solo uso.

2. Servicios diferenciados y beneficios a los clientes, en este aspecto se busca diseñar más actividades temáticas relacionadas con la naturaleza y la sostenibilidad, como rutas de

senderismo, talleres de compostaje o avistamiento de aves, programas de fidelización que premie a quienes regresen al camping y sigan las pautas ecológicas, realizar colaboraciones con ONGs o grupos locales dedicados a la conservación del medio ambiente, organizar eventos conjuntos, como limpiezas de zonas afectadas por contaminación en la zona o reforestaciones y fomentar espacios de educación y sensibilización para informar a los campistas sobre las prácticas sostenibles creando paneles informativos, contenido en redes sociales y colaboración con influencer y bloggers que destaquen la importancia de la sostenibilidad y cómo pueden contribuir los visitantes.

La ejecución de este plan maestro se llevará a cabo con la implementación de los siguientes proyectos:

Tabla 11. Definición de proyectos y Objetivos NIDDO

Proyecto	Objetivos
Migración de modelo de negocio: alojamiento glamping a alojamiento eco hotel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el estudio arquitectónico y de diseño industrial para los nuevos módulos de alojamiento. 2. Realizar la viabilidad financiera para el proyecto 3. Analizar las diferentes fuentes de solvencia económica para el proyecto.
Mantenimiento y ampliación de infraestructura general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan estructurado de mantenimiento de todas las zonas que se requieran 2. Realizar un estudio de diseño de nuevas zonas sociales y de toma de fotografías
Proyecto de mejora vías de acceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ver proyectos municipales para mejoras de vías de acceso

Proyecto de implementación de suministro de agua y energía sostenible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar tendencias de suministro de agua y energías renovables, implementar el sistema ecosostenible 2. Cotizar equipos y mobiliario
Creación de customer journey y CRM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar el customer journey de cada unidad de negocio 2. Realizar la cotización y compra de CRM
Implementación del operador turístico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legalizar el servicio como operador turístico 2. Realizar convenios con hoteles, transporte, actividades 5. Diseñar y formalizar el presupuesto estratégico del nuevo modelo de negocio con la política de precios.
Plan de Gestión Humana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar convenios para capacitación de personal 2. Revisar organigrama institucional y funciones
Plan de Mercadeo y ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el portafolio de servicios y productos de cada unidad de negocio 2. Generar el contenido oportuno para publicidad y ventas del nuevo modelo de negocio, evento de lanzamiento 2. Diseñar un presupuesto de ingresos y ventas de cada unidad de negocio

7.4. La implementación estratégica

Consiste en el diseño de los planes de acción, cuantificando los recursos y capacidades necesarias para la ejecución de los proyectos estratégicos definidos, acorde a las estrategias definidas y los objetivos planteados, para el desarrollo de esta etapa, se suelen utilizar 2 herramientas: planes de acción y presupuesto.

7.4.1. PLAN DE ACCION

Una vez aprobado por los entes directivos los proyectos, los objetivos y el presupuesto de cada uno, se da la continuidad de llevar las estrategias al siguiente nivel, para esto se propone la siguiente herramienta: 5W -2H.

El 5W2H, también conocido como el método Kipling, es un conjunto de preguntas utilizadas por Rudyard Kipling para responder ampliamente a las preguntas existentes y desencadenar ideas que podrían contribuir a la ejecución de un proyecto, con el fin de eliminar errores, aumentar la eficiencia y agilizar los procesos organizacionales.

Tabla 12. Desarrollo Matriz 5W -1H de NIDDO

Implementación de la Estrategia NIDDO Suesca - Plan de acción: 5W2H								
Fecha de creación del plan	15 de abril de 2024							
Fecha real de finalización del plan	30 de diciembre de 2024							
Responsable general	Consultor de estrategia - Juan Carlos Arbelaez							
QUÉ	POR QUÉ	CÓMO	DONDE	QUIÉN	CUÁNDO		CUÁNTO	% DE CUMPLIMIENTO
					INICIO	FIN		
Migración de modelo de negocio: alojamiento glamping a alojamiento eco hotel	Se evidencia que el actual modelo de negocio NIDDO necesita una reformulación a partir de los nuevos acontecimientos y las nuevas necesidades del mercado.	1. Realizar la viabilidad financiera y analizar las diferentes fuentes de solvencia económica para el proyecto.	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Socios	1-jun-24	30-jun-24	\$ -	0%
		2. Realizar el estudio arquitectónico y de diseño industrial para los nuevos módulos de alojamiento y zonas sociales.	Ubicación NIDDO Suesca	Liderado por la Gerencia y consultor de estrategia Ejecutado por una empresa experta en estudios y diseños arquitectónicos	1-jul-24	30-ago-24	\$ 10.000.000	
		3. Instalación de suministro de agua y energía sostenible y renovables, implementar el sistema ecosostenible del modelo de negocio.	Ubicación NIDDO Suesca	Liderado por la Gerencia y consultor de estrategia Ejecutado por una empresa de compras y montaje.	1-oct-24	30-dic-24	\$ 50.000.000	
		4. Construcción e instalación de los nuevos módulos de alojamiento y adecuación del diseño de la infraestructura aprobada.	Ubicación NIDDO Suesca	Liderado por la Gerencia y consultor de estrategia Ejecutado por una empresa de construcción y montaje.	1-oct-24	30-dic-24	\$ 150.000.000	
Mantenimiento y ampliación de infraestructura general	NIDDO no cuenta con un programa de mantenimiento estructurado por lo que hay zonas que requieren cuidado y preservación continua, el propósito es diseñar un plan organizado de mantenimiento y prevención de toda la infraestructura.	1. Realizar y ejecutar un plan estructurado de mantenimiento de todas las zonas que se requieran.	Ubicación NIDDO Suesca	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-jun-24	30-jun-24	\$ 10.000.000	0%
		2. Ver proyectos municipales para mejoras de vías de acceso	Ubicación NIDDO Suesca	Gerencia Consultor de estrategia Administrador Alcaldía municipal Líderes de la zona	1-jun-24	30-ago-24	\$ -	
Implementación del operador turístico	Se desea implementar como parte de la propuesta de valor a los clientes	1. Legalizar el servicio como operador turístico	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-jun-24	30-jun-24	\$ -	0%
		2. Realizar convenios con hoteles, transporte, actividades	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-jul-24	30-sep-24	\$ -	
		3. Diseñar y formalizar el presupuesto estratégico de la nueva unidad de negocio con la política de precios.	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-sep-24	30-sep-24	\$ -	
Plan de Mercadeo y ventas	Es un objetivo de orden prioritario darle diseño y estructura al proceso de ventas y relación con el cliente en cada uno de sus ciclos.	1. Creación de customer journey y CRM	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Experto de ventas y mercadeo	1-jun-24	30-ago-24	\$ 5.000.000	0%
		2. Revisar el portafolio de servicios y productos de cada unidad de negocio	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-ago-24	30-sep-24	\$ -	
		3. Generar el contenido oportuno para publicidad y ventas del nuevo modelo de negocio, evento de lanzamiento	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Experto de ventas y mercadeo	1-nov-24	30-nov-24	\$ 2.000.000	
		4. Diseñar un presupuesto de ingresos y ventas 2025 de cada unidad de negocio	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-nov-24	30-nov-24	\$ -	
Plan de Gestión Humana	Se debe evaluar el talento humano de la organización e integrar sus funciones y conocimientos al nuevo modelo de negocio.	1. Gestionar convenios para capacitación de personal	Oficinas Niddo	Administrador	1-jun-24	30-jun-24	\$ 5.000.000	0%
		2. Revisar organigrama institucional y funciones	Oficinas Niddo	Gerencia Consultor de estrategia Administrador	1-jun-24	30-jun-24	\$ -	

Nota. Elaboración propia

El plan de acción propuesto contempla la dirección inicial de la transición del modelo de negocio de glamping a Ecohotel NIDDO; se detalla cada una de las actividades, la ubicación y responsable de ejecución; así como las fechas a corto plazo propuestas; la cuantificación del proyecto se realizó a partir de cotizaciones y precios del mercado en trabajos similares de diseño y arquitectura; se tuvo en cuenta los honorarios de arquitectos y diseñadores, valores estimados de equipos y materiales de construcción y se ha tomado un valor promedio para cada uno de los rublos; sin embargo; es importante aclarar que estos valores son un balance proyectado de una primera fase y son susceptibles de variación de acuerdo con los precios del mercado y posibles nuevas cotizaciones en el momento de la ejecución.

La inversión está sujeta al fondo de ahorro patrimonial de la empresa, a los créditos bancarios y a la consecución de inversionistas que respalden el proyecto a corto plazo en la fase de transición y luego a mediano y largo plazo en los procesos de mejora continua y adaptabilidad de los cambios que el mercado va solicitando.

7.5. La evaluación y control estratégico

La evaluación de la estrategia es la etapa final del proceso estratégico y es el principal medio para obtener la información de manera clara y comprensible acerca de la implementación y su rendimiento, se proponen los siguientes indicadores de gestión para el caso de NIDDO

Suesca:

TABLA 13. INDICADORES NIDDO			
AREA	INDICADOR	OBJETIVO	META
Gestión financiera	Aumentar ingresos Margen neto o margen bruto. EBITDA	Mejorar la rentabilidad financiera en un 5% Crecimiento del beneficio a los accionistas	Trimestral

Cientes	Productos y servicios disponibles durante estadía.	Administrar la capacidad instalada vs clientes	Mensual
	Cantidad de PQRS	Gestión de calidad	Mensual
	Cantidad de compra y recompra de clientes	Promover la recompra de productos y servicios	Mensual
	Tasa de participación en el mercado	Análisis y monitoreo de redes sociales y plataforma de ventas digitales: booking, airbnb, Tripadvisor y Google.	Semanal
Recursos humanos	Porcentaje de personal a formar	Aumentar el % de personal formado en un 5%	Mensual
	Tasa de absentismo y rotación	Reducir el absentismo y rotación en un 5%	Mensual
Comercial	Tasa de ofertas y planes convertidas en compra	Incrementar la venta de actividades y planes turísticos en un 10%	Semanal
	Tasa de ciclo de cumplimiento de reservas	Aumentar el 10% de cumplimiento de reservas	Mensual
	Tasa de no conformidad de servicios realizados	Aumentar la conformidad de productos y servicios en un 10%	Mensual
Capacidad Instalada	Tasa de ocupación	Aumentar la ocupación y cumplir con el presupuesto de ingresos	Semanal
	Tarifa diaria promedio	Aumentar los ingresos recaudados diariamente por todas tus habitaciones ocupadas.	Semanal
	Duración media de la estancia	Evaluar precio para estancias cortas u ofrecer mejores ofertas para estancias largas.	Semanal

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir que existe una necesidad evidente de realizar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Niddo Suesca que oriente y formule alternativas de crecimiento y desarrollo del actual modelo de negocio, que marque el rumbo adecuado para el logro de los objetivos y la competitividad de la empresa.

Se puede concluir que la reducida gestión estratégica es uno de los factores que está afectando el desempeño organizacional de Niddo Suesca, la escasez de tiempo y la falta de planeación desplazan la correcta administración, adicional el reducido personal de dirección y gerencia cumple muchas funciones operativas por lo que el nivel estratégico y de innovación y desarrollo es ignorado por la inmediatez del día.

El diseño del plan estratégico para NIDDO Suesca ha demostrado ser un paso significativo hacia la consolidación de su presencia en el mercado de alojamientos turísticos. La introducción de un nuevo modelo de negocio centrado en alojamientos ecológicos sostenibles no solo responde a la creciente demanda de turismo responsable y consciente con el medio ambiente, sino que también establece a NIDDO Suesca como un pionero en innovación y sostenibilidad en la región. Este enfoque estratégico no solo fortalece la competitividad de NIDDO Suesca, sino que también contribuye positivamente al desarrollo económico local y a la conservación del patrimonio natural, alineándose con las tendencias globales y los objetivos de desarrollo sostenible.

De acuerdo con el diagnóstico y formulación estratégica realizada, el modelo de negocio Niddo Suesca debe migrar a las tendencias actuales de ecoturismo y servicios de alojamiento de alto valor agregado que impacte al consumidor y genere atracción y recompra, las herramientas

de direccionamiento estratégico utilizadas nos muestran los bajos niveles de competitividad del negocio y las amenazas actuales que lo están llevando a disminuir su utilidad, que contrastadas con la oportunidad y las múltiples ventajas del espacio pueden alcanzar los niveles de diferenciación y rentabilidad deseados.

De esta manera concluimos que se debe reemplazar el estilo de alojamiento tipo glamping y reemplazarlo por módulos y villas eco sostenibles de alojamiento, es decir; módulos con un diseño e infraestructura que permita el abastecimiento con energías renovables, gestión responsable de residuos y el uso de productos biodegradables limitando los plásticos y demás amenities de un solo uso, con el cual llegará a ser reconocido como “Eco hotel Niddo Suesca”, caracterizado por ser un complejo hotelero que permita por un precio fijo aprovechar todos los servicios, actividades, restaurantes, bebidas ilimitadas y snacks las 24 horas, con los más altos y mejores estándares de elegancia, servicio y calidad, su misión además de la excelencia del servicio y la protección y conservación de los recursos naturales será la conexión armoniosa entre las personas y la naturaleza a través de experiencias únicas, responsables y sostenibles.

Lo que conlleva a formalizar ante la junta directiva y los inversionistas la propuesta del nuevo modelo de negocio para iniciar su implementación de este estudio realizado, aunque es enfocado directamente en esta empresa puede ser replicado en organizaciones del mismo sector de la industria, con la investigación y enfoque según sea la necesidad de cada una.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de esta investigación, entendemos que la administración empírica de una organización, no es suficiente, se requiere de una estructura de gestión estratégica organizada que desde la dirección indique el faro y ruta a seguir para el logro de los objetivos, acompañados de una correcta formulación, con las acciones y auditorías requeridas que garanticen el cumplimiento, soportada en herramientas estratégicas que respalden una adecuada planeación que resista todo su desarrollo.

Para fortalecer la investigación realizada se recomienda dar continuidad al análisis de los resultados, estar a la vanguardia de los cambios del entorno y alimentar las alternativas expuestas con argumentos e información relevante que apoyen la construcción de nuevos objetivos y validar los actuales, recomendamos la capacitación e instrucción en estas herramientas de gestión para garantizar el correcto análisis de los resultados y posterior una buena toma de decisiones.

Se recomienda la migración del modelo de negocio Glamping Niddo Suesca al modelo de negocio Eco hotel Niddo Suesca, una propuesta enfocada en la industria del turismo ecológico que integra el lujo, el servicio, la calidad y la aventura en un contexto natural que tiene como objetivos la protección y conservación de su ecosistema, la contribución al país y su economía, la creación de empleos en la región y contribución al desarrollo general de la sociedad.

Así mismo, se recomienda un control y acompañamiento constante de un profesional o asesor experto en el tema que oriente el proceso, brinde planes de apoyo y mida la eficiencia en términos de gestión y cumplimiento de indicadores, así mismo, que lleve esta investigación a un nivel avanzado, teniendo como base el trabajo realizado en el presente documento.

La industria hotelera experimenta una serie de tendencias y cambios significativos en su búsqueda constante de innovación, por ejemplo la tecnología y la automatización seguirán creciendo en la industria hotelera, la inteligencia artificial generativa, como chatGPT y Bard, está impactando tanto en el front office como en el back office, los sistemas de gestión hotelera se vinculan con plataformas de reservas y pagos en línea, sistemas de control de acceso y análisis de datos para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del huésped y la competitividad en el mercado.

Por lo anterior; los hoteles están adoptando estrategias de hiperpersonalización para ofrecer experiencias únicas a los huéspedes, flexibilidad en reservas, innovadoras ofertas gastronómicas y de servicios; facilitando los procesos y enfocando los esfuerzos en el cumplimiento de la misión de la empresa; se recomienda estar a la vanguardia de estas tendencias, análisis e investigación constante de su impacto en la eco hotelería y estar abiertos a la evolución y desarrollo de las nuevas tecnologías y los nuevos sistemas de sostenibilidad ambiental que día tras día la ciencia proporciona.

Referencias

- Acerenza, M. (2001). *Administración del Turismo*. Vol. 1. Editorial Trillas. México.
- Aranda Banderas, J. S., & Salgado Manjarrez, E. (2005). El diseño Curricular. *Innovación Educativa*, 5(26), 25–35.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *strategic Management and Competitive Advantage* (Pearson (ed.); Global).
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
Recuperado el 13 de 06 de 2021.
- BMI.Lab (2019): Business Model Navigator. <https://businessmodelnavigator.com/explore>.
- Booking.com. *Los Mejores Hoteles de Cundinamarca - Dónde alojarse en Cundinamarca (Colombia) y alrededores*. Los Mejores Hoteles de Cundinamarca - Dónde alojarse en Cundinamarca (Colombia) y alrededores (booking.com).
- Bureaumedellin, 2018. *Eco-hoteles: una apuesta de sostenibilidad en el sector hotelero en Colombia*. Bureau Medellín, 2018. *Eco-hoteles: una apuesta de sostenibilidad en el sector hotelero en Colombia – Bureau* (bureaumedellin.com)
- BusinessInsider (2021). Todo lo que tienes que saber sobre el 'glamping': qué es, características, ejemplos y motivos por los que deberías probarlo. <https://www.businessinsider.es/guia-glamping>.
- Cámara de comercio de Bogotá. (s.f.). *Economía Dinámica Incluyente e Innovadora*.
<https://opendatabogota.ccb.org.co/node/21>
- Cárdenas, F. (2004). *Producto Turístico. Aplicación práctica de la estadística y del muestreo para su diseño*. 2da. Edición. Editorial. Trillas. México.
- Castellanos, M., & Orgáz, F. (2013). *Potencialidades ecoturísticas de la República Dominicana*.

TURyDES. Revista de Turismo y Desarrollo. <https://shorturl.at/morHR>.

Colombia Glamping Experience. 2024. Los 10 MEJORES Glampings en Colombia ¡Atrévete a disfrutar! Los 10 MEJORES Glampings en Colombia ¡Atrévete a disfrutar!

(colombiaglampingexperience.co)

Colombia travel. *¿Por qué hacer turismo de naturaleza y aventura en Colombia?* Turismo de Naturaleza y Aventura | Colombia Travel

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2008). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (E. E. Ltda (Ed.); 3th ed., Vol. 53, Issue 9).

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (PEARSON (ed.); 11a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.

Ecoturismo World, 2023. 7 características de los Hoteles Ecológicos. <https://ecotourism-world.com/es/7-caracteristicas-de-los-hoteles-ecologicos/>.

Ecoturismo World, 2023. 7 características de los Hoteles Ecológicos. Revista digital. <https://ecotourism-world.com/es/7-caracteristicas-de-los-hoteles-ecologicos/>

Escalent. 2024. *5 Mega Challenges Facing the Global Travel and Tourism Industry*.

<https://escalent.co/blog/5-mega-challenges-facing-the-global-travel-and-tourism-industry/>

Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2005). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. Estrada Bárcenas Roberto. Universidad Autónoma de México.

Fernández, A. (03 de 2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia . Revista de antiguos alumnos , 31-42. Recuperado el 27 de 07 de 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-with-cover-page-

v2.pdf?Expires=1658719936&Signature=AlaTYGKEr84qXpuS2KcNII7O-

NXITZC4Z9bH4WHpPp4noOmdW8blubFzAGPK~98MjTusAllUgFsHOJrE7MYTOeGD~

Bm26kpuC

Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (Seventh edition ed.). John Wiley & Sons, Ltd. Recuperado el 30 de 01 de 2022.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Perason Educación (Ed.); Séptima).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Scopus*, 70(1), 71-79. Recuperado el 13 de 06 de 2021, de [https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0026494564&origin=inward&txGid=67a727735c1869b255c76d7c69ed6e0d#)

[0026494564&origin=inward&txGid=67a727735c1869b255c76d7c69ed6e0d#](https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0026494564&origin=inward&txGid=67a727735c1869b255c76d7c69ed6e0d#)

Maldonado, J. A. (2018). *La Estrategia Empresarial su Formulación, Planeación e Implantación* (Gestiópolis (Ed.)).

Morillo, M. (2010). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>

Mincomercio. (2024). En 2023 más de 5,86 millones de turistas visitaron "El País de la Belleza" Mincomercio. <https://www.mincit.gov.co/>

Mincomercio. (2021). Colombia estrena su primera guía para el turismo de naturaleza Mincomercio. <https://www.mincit.gov.co/>

Mincit. (2023). Informe mensual de turismo Julio-agosto 2023. Mincit. (2023). [oee-yv-turismo-julio.pdf.aspx](https://www.mincit.gov.co/oee-yv-turismo-julio.pdf.aspx) (mincit.gov.co)

Mincit. (2020). Guía legal de los prestadores de servicios turísticos alojamiento y hospedaje.

Mincit. (2020). [alojamiento-y-hospedaje-1.aspx](https://www.mincit.gov.co/alojamiento-y-hospedaje-1.aspx) (mincit.gov.co).

- Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1984). “Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady 1939-1976”. *Competitive Strategic Management*, pp. 62-93. Prentice Hall, NJ.
- Mintzberg, H., Bruce, A., & Lampel, J. (1999). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. En *Choice Reviews Online* (Vol. 36, Número 06).
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos. En *Prentice Hall Hispanoamericana* (pp. 3–22).
- Organización de Naciones Unidad Turismo. ONU 2023. La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la Economía Mundial
<https://www.unwto.org/es/news/La-importancia-del-turismo-para-el-crecimiento-se-destaca-en-el-informe-Perspectivas-de-la-Econom%C3%ADa-Mundial>
- Organización de Naciones Unidad Turismo. ONU 2023. ONU Turismo | Agencia especializada de las Naciones Unidas (unwto.org)
- Organización de Naciones Unidad Turismo. ONU 2023. La OMT se convierte en “ONU Turismo” a fin de marcar una nueva era para el sector mundial.
<https://www.unwto.org/es/news/la-omt-se-convierte-en-onu-turismo-a-fin-de-marcar-una-nueva-era-para-el-sector-mundial>.
- Opaschowski, H. (2001). *Tourismus im 21. Jahrhundert, das gekaufte paradies*, B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut GmbH, Hamburg.
- Pankaj Ghemawat, & Jan, R. (1999). La creación de una ventaja competitiva. Harvard Business Scholl, 1995(September), <https://syscomer.files.wordpress.com/2015/02/canales-lectura-crecion-de-una-ventaja-competitiva.pdf>.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.

- Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas genéricas* (S. Editorial Continental (Ed.)).
- Plataforma IQAir. Índice de la calidad del aire (ICA) de Medellín y contaminación del aire en Colombia | IQAir.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.
- Ramírez, C. (2006). *Marketing Turístico*. Editorial Trillas. México.
- Roch, J. (2019). EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA: REVISIÓN GENERAL DEL MARCO TEÓRICO, PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO Y CONTRASTACIÓN DEL MISMO MEDIANTE UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL CASO DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ACELARADA DE LA COMUNIDAD DE MADRID [Tesis de doctorado, Universidad Autonoma de Madrid].
URL: <https://shorturl.at/nIPZ9>
- Roncancio, G. (2022). -Que es un mapa estategico en el Balance Scorecard y como se hace? Recuperado el 27 de 07 de 2022, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 3R editors.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill (Ed.); Sexta Edic). Mc Graw Hill.
- Torres Arriaga, M. G. (2019). DSPACE. Recuperado el 20 de 03 de 2022, de Análisis PESTEL: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>.
- UNWTO | World Tourism Organization. UN Tourism | Bringing the world closer. 2021. (unwto.org).
- Vivemasvidas (2021). El glamping, una alternativa al camping que te ofrecerá mayor comodidad. <https://www.vivemasvidas.com/movimiento/viajes/camping>

Vivar, M. d. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especial referencia a los activos intangibles. Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá. Recuperado el 17 de 03 de 2021, de <https://ebuah.uah.es/xmlui/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Por medio de una entrevista conversacional con los socios directivos y personal del área administrativa se reunió información para alimentar el proceso de diagnóstico y formulación del proceso de direccionamiento estratégico de NIDDO.

Se utilizó la siguiente 'guía de entrevista'.

GUIA DE LA ENTREVISTA

Cuéntanos un poco de la Historia de Niddo, ¿cómo inició? ¿Qué inspiró su creación?

¿Cuáles han sido las principales dificultades en el desarrollo de esta propuesta?

¿Qué necesidades principales satisface su empresa a los clientes?

¿Cuál es la ventaja competitiva de su negocio?

¿Cómo se ha posicionado su marca en el mercado?

¿Cuáles son los principales hitos del crecimiento de su negocio?

¿Cómo ha financiado el crecimiento de su negocio?

¿Qué obstáculos ha enfrentado su negocio durante su crecimiento?

¿Cómo se ha estructurado su organización?

¿Cuál es el flujo de trabajo de su negocio?

¿Cómo genera ingresos su negocio?

¿Qué estrategias de marketing ha implementado para atraer clientes potenciales?

¿Qué canales de marketing han funcionado mejor para promover su negocio?

¿Cómo ha estructurado su equipo de ventas?

¿Cómo se establecen y se fijan los precios de sus productos o servicios?

¿Cómo se evalúa el rendimiento de su negocio?

¿En qué áreas está invirtiendo su negocio actualmente?

¿Cómo ha crecido su negocio desde su inicio?

¿Qué estrategias de expansión ha implementado su negocio?

¿Con qué frecuencia cambian las estrategias de su negocio?

¿Por qué cambian las estrategias de su negocio?

¿Cómo se adapta su negocio a los cambios en el mercado?

¿Cómo se gestionan los riesgos en su negocio?

¿Cómo se miden y se evalúan los riesgos en su negocio?

¿Qué seguridad existe para su negocio?

¿Qué amenazas existen para su negocio?

¿Cómo se miden y se evalúan las amenazas a su negocio?

¿Qué incertidumbres existen para su negocio?

¿Cómo se gestionan las incertidumbres en su negocio?

¿Cómo se toman las decisiones en su negocio?
 ¿Cómo se comunican las decisiones en su negocio?
 ¿Cómo se implementan las decisiones en su negocio?
 ¿Cómo se evalúa el impacto de las decisiones en su negocio?
 ¿Cómo se adaptan las decisiones en su negocio?
 ¿Qué procesos se siguen en su negocio?
 ¿Qué objetivos se establecen en su negocio?
 ¿Cómo se priorizan los objetivos en su negocio?
 ¿Cómo se estructuran los objetivos en su negocio?
 ¿Cómo se asignan los recursos a los objetivos en su negocio?
 ¿Cómo se estructuran las iniciativas en su negocio?
 ¿Cómo se asignan los recursos a las iniciativas en su negocio?
 ¿Cómo se miden las iniciativas en su negocio?
 ¿Cómo se estructuran los programas en su negocio?
 ¿Cómo se asignan los recursos a los programas en su negocio?
 ¿Cómo se miden los programas en su negocio?
 ¿Cómo se estructuran los planes en su negocio?
 ¿Cómo se asignan los recursos a los planes en su negocio?
 ¿Cómo se miden los planes en su negocio?

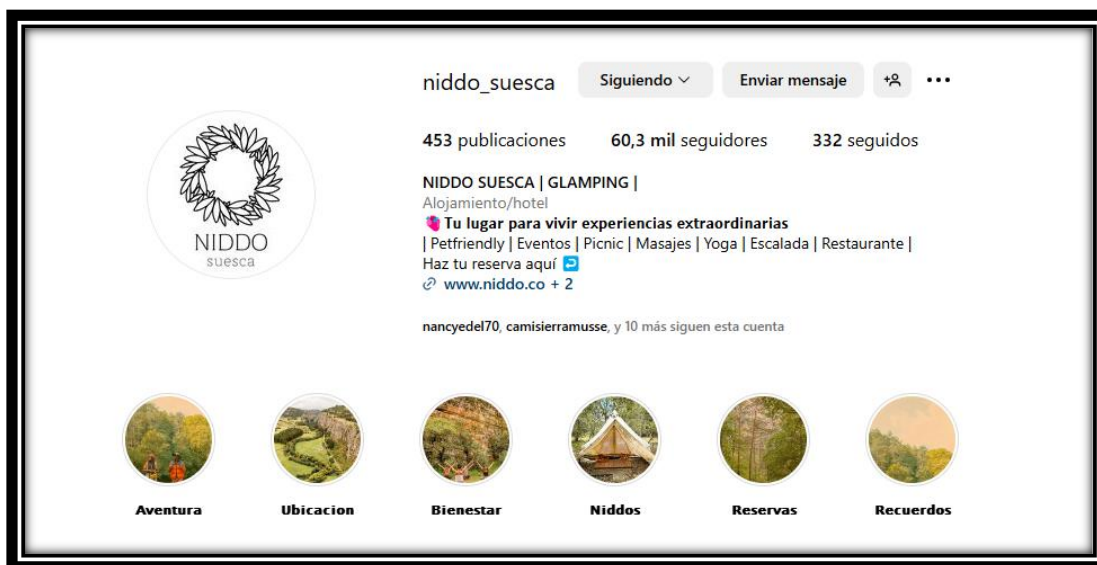
FOTOS DE GRUPOS DE DISCUSIÓN Y OBSERVACIONES PARTICIPATIVAS

Se estudió el contexto no solo a través de la observación, sino también participando y desarrollando sus actividades, se buscó reunir opiniones y perspectivas de personas que comparten un interés común por el desempeño del negocio.





SEGUIMIENTO EN REDES SOCIALES, POR MEDIO DE LA CUENTA EN INSTAGRAM @NIDDO_SUESCA



PRESENTACIÓN DEL SERVICIO / SERVICE PROVISION										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presentación del mesero / Waiter Presentation										
Amabilidad del personal / Friendly waiter										
Rapidez del servicio / Service Time										
Relación precio vs Producto / Quality vs price										
HABITACIONES / HOUSE KEEPING										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aseo de la habitación / Room cleaning										
Aseo del baño / Bathroom cleaning										
Amenities / Amenities										
Calidad de la lencería / Lingerie quality										
OTROS / OTHERS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad general del servicio del hotel / General quality of service at the hotel										
Experiencia Niddo / Experience Niddo										
Piensa usted que somos amigables con el medio ambiente/Do you think that this hotel is environmental friendly										
Sabias que en Niddo puedes venir a disfrutar: Pasadías ___ Hospedaje ___ Eventos(Corporativos, cumpleaños, matrimonios, entre otros). ___										
Vino usted que al hotel con mascotas? SI ___ NO ___										
¿Cómo se entero de Niddo Suesca? Voz a Voz ___ Instagram ___ Facebook ___ Otro, Cual? ___										
OBSERVACIONES										
FECHA: _____ NIDDO/HABITACIÓN: _____ PASADIA/DIA DE MONTAÑA _____ NOMBRE: _____ EDAD: Entre 18 y 30 ___ Entre 31 y 40 ___ Entre 41 y 50 ___ Mas de 50 ___ MAIL: _____										
										