

CONSULTORÍA  
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESERVA NATURAL NIRVANA  
PARA EL PERIODO 2025-2028: UNA INTERVENCIÓN PARA HACER  
CRECER UNA EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO

LAURA TRUJILLO BOTERO  
CATALINA FIGUEROA MURCILLO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SANTIAGO DE CALI  
2025

CONSULTORÍA  
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESERVA NATURAL NIRVANA  
PARA EL PERIODO 2025-2028: UNA INTERVENCIÓN PARA HACER  
CRECER UNA EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO

LAURA TRUJILLO BOTERO  
CATALINA FIGUEROA MURCILLO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Magíster en en Administración

Director del trabajo de grado:  
MARYSOL CASTILLO PALACIO, Ph.D.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SANTIAGO DE CALI  
2025

Santiago de Cali, 23 de mayo de 2025

Doctor(a)

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano(a) académico de la facultad de ciencias económicas y administrativas


Pontificia Universidad Javeriana


La ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“Plan Estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el período 2025-2028: Una intervención para hacer crecer una empresa de triple impacto”**.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Cordialmente,

  
\_\_\_\_\_  
Laura Trujillo Botero

  
\_\_\_\_\_  
Catalina Figueroa Murcillo

Santiago de Cali, 21 de mayo de 2025

Decano

**Dr. Fabian Fernando Osorio Tinco**  
**Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Pontificia Universidad Javeriana Cali**  
Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora del trabajo de grado avalo la versión final del trabajo de grado titulado **“Plan Estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el período 2025-2028: Una intervención para hacer crecer una empresa de triple impacto”**, realizado por las estudiantes de posgrado del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Nombre: Catalina Figueroa Murcillo CC 1113680106 y Laura Trujillo Botero CC 1113667329.

Atentamente,



Marysol  
Castillo Palacio

Firmado digitalmente por Marysol  
Castillo Palacio  
Fecha: 2025.05.21 08:40:12 -0500

---

**Marysol Castillo Palacio, Ph.D.**  
Directora de Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

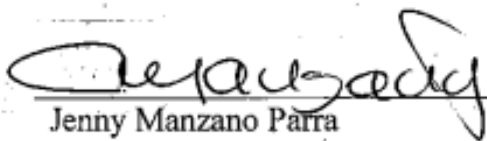
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“CONSULTORÍA, PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESERVA NATURAL NIRVANA PARA EL PERIODO 2025-2028: UNA INTERVENCIÓN PARA HACER CRECER UNA EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

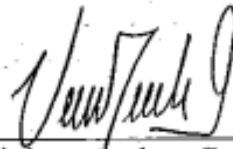


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

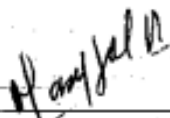
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra  
Directora de Maestría en  
Administración de empresas



Viviana Andrea Gutierrez Rincon  
Jurado



Marýsol Castillo Palacio  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 15 de julio de 2025

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a la Reserva Natural Nirvana por brindarnos la oportunidad de desarrollar esta intervención de planeación estratégica. Ha sido un gusto poder acompañar a los directivos de la empresa en la construcción de un futuro más sólido, alineado con su propósito de conservación y sostenibilidad, pues este ejercicio nos permitió entender de una mejor forma cómo funcionan los procesos empresariales de la Reserva Natural Nirvana, pero, sobre todo, enfrentarnos a una dinámica de consultoría creando así un complemento único para nuestro proceso formativo. Por lo anterior, esperamos que este trabajo contribuya al fortalecimiento de las proyecciones de la Reserva Natural Nirvana y a un crecimiento sostenible en los años venideros.

*Laura & Catalina*

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISIS DE INTERESADOS .....</b>	<b>8</b>
2.1. Interesados clave.....	8
2.2. Identificación de las expectativas de los interesados.....	10
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
3.1. Objetivo general.....	13
3.2. Objetivos específicos .....	13
<b>4. CONTEXTO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>14</b>
4.1. Historia.....	14
4.2. Estructura organizacional.....	16
4.3. Filosofía organizacional.....	18
4.4. Cultura organizacional.....	20
<b>5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
5.1. Planeación estratégica.....	21
5.2. Mapa de procesos.....	30
5.3. Cadena de valor.....	32
5.4. Benchmarking competitivo.....	34

5.5. Modelo de negocio.....	36
5.6. Propuesta de valor.....	38
5.7. Modelos de gestión .....	41
5.8. Indicadores de gestión.....	46
5.9. Balanced Scorecard.....	49
5.10. Turismo basado en la naturaleza.....	51
5.11. Indicadores de sostenibilidad ambiental .....	54
<b>6. MODELO DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>58</b>
6.1. Tipo de intervención .....	58
6.2. Fases de la intervención.....	61
6.3. Marco lógico de intervención .....	63
<b>7. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>64</b>
7.1. Diagnóstico .....	64
7.2. Definición .....	69
7.3. Operacionalización .....	75
<b>8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>77</b>
8.1. Diagnóstico .....	77
8.2. Definición .....	111
8.3. Operacionalización .....	141
8.4. Socialización del plan estratégico.....	146
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>149</b>

<b>10. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>165</b>
Anexo 1. Protocolo de entrevista individual a directivos .....	165
Anexo 2. Protocolo de entrevista para contabilidad .....	167
Anexo 3. Protocolo de grupo focal para reconocimiento de mapa de procesos .....	169
Anexo 4. Taller de identificación de propuesta de valor y modelo de negocio.....	171
Anexo 5. Taller de análisis de entorno.....	173
Anexo 6. Taller de brechas .....	175
Anexo 7. Taller de planeación estratégica .....	177
Anexo 8. Protocolo de entrevista para turistas.....	180
Anexo 9. Registro fotográfico de las sesiones de trabajo .....	182
Anexo 10. Registro fotográfico de la sesión de socialización del plan estratégico	188

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Expectativas de los interesados clave del Grupo primario (Elaboración propia)</i> ..	11
<b>Tabla 2.</b> <i>Expectativas de los interesados clave del Grupo secundario (Elaboración propia)</i> . .....	12
<b>Tabla 3.</b> <i>Expectativas de los interesados clave del Grupo terciario (Elaboración propia)</i> ..	12
<b>Tabla 4.</b> <i>Marco lógico (Elaboración propia)</i> .....	63
<b>Tabla 5.</b> <i>Actividades de la cadena de valor de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	86
<b>Tabla 6.</b> <i>Consolidación de respuestas a preguntas estratégicas (Elaboración propia)</i> .....	111
<b>Tabla 7.</b> <i>Presupuesto estimado para la ejecución del plan estratégico en el 2025 (Elaboración propia)</i> .....	137

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Interesados clave (Elaboración propia)</i> .....	8
<b>Figura 2.</b> <i>Categorización de interesados clave (Elaboración propia)</i> .....	9
<b>Figura 3.</b> <i>Ubicación geográfica de la Reserva Naturla Nirvana (Adaptado de Google Maps (2025))</i> .....	14
<b>Figura 4.</b> <i>Línea de tiempo de la historia de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	14
<b>Figura 5.</b> <i>Estructura organizacional de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> . 17	
<b>Figura 6.</b> <i>Plantilla para el Business Model Canvas (Osterwalder &amp; Pigneur, 2010, pág. 44)</i> . .....	37
<b>Figura 7.</b> <i>Plantilla para el Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014, pág. 91)</i> ...40	
<b>Figura 8.</b> <i>Interrelación entre los tipos de intervención usados (Elaboración propia)</i> . ....	60
<b>Figura 9.</b> <i>Fases de la intervención (Elaboración propia)</i> . ....	61
<b>Figura 10.</b> <i>SWOT Canvas (Elaboración propia)</i> . ....	67
<b>Figura 11.</b> <i>PESTEL Analysis (Elaboración propia)</i> . ....	68
<b>Figura 12.</b> <i>Porter's 5 Forces Analysis (Elaboración propia)</i> . ....	68
<b>Figura 13.</b> <i>Pain Canvas (Elaboración propia)</i> . ....	70
<b>Figura 14.</b> <i>Strategic Statements (Elaboración propia)</i> .....	71
<b>Figura 15.</b> <i>Customer Persona (Elaboración propia)</i> .....	72
<b>Figura 16.</b> <i>Strategic Plan (Elaboración propia)</i> .....	73
<b>Figura 17.</b> <i>OKR Canvas (Elaboración propia)</i> .....	74
<b>Figura 18.</b> <i>Mapa de procesos propuesto para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	83
<b>Figura 19.</b> <i>Cadena de valor propuesto para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	85

<b>Figura 20.</b> <i>Propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	89
<b>Figura 21.</b> <i>Modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> .....	90
<b>Figura 22.</b> <i>Lienzo de análisis DOFA (Elaboración propia)</i> . ....	91
<b>Figura 23.</b> <i>Lienzo de análisis PESTEL (Elaboración propia)</i> . ....	93
<b>Figura 24.</b> <i>Lienzo del análisis de las 5 fuerzas de Porter (Elaboración propia)</i> . ....	95
<b>Figura 25.</b> <i>Matriz de perfil competitivo para el restaurante (Elaboración propia)</i> . ....	101
<b>Figura 26.</b> <i>Radares de comparación para Nirvana (Elaboración propia)</i> . ....	102
<b>Figura 27.</b> <i>Radares de comparación para La Tinaja (Elaboración propia)</i> . ....	103
<b>Figura 28.</b> <i>Radares de comparación para Albania (Elaboración propia)</i> . ....	103
<b>Figura 29.</b> <i>Radares de comparación para Tardes Caleñas (Elaboración propia)</i> .....	104
<b>Figura 30.</b> <i>Radares de comparación para La acuarela del sol (Elaboración propia)</i> . ....	105
<b>Figura 31.</b> <i>Matriz de perfil competitivo para la reserva (Elaboración propia)</i> . ....	106
<b>Figura 32.</b> <i>Radares de comparación para Nirvana (Elaboración propia)</i> . ....	107
<b>Figura 33.</b> <i>Radares de comparación para El Vínculo (Elaboración propia)</i> . ....	108
<b>Figura 34.</b> <i>Radares de comparación para Anahuac (Elaboración propia)</i> .....	109
<b>Figura 35.</b> <i>Radares de comparación para Finca Alejandría (Elaboración propia)</i> . ....	109
<b>Figura 36.</b> <i>Radares de comparación para Jardín Botánica (Elaboración propia)</i> . ....	110
<b>Figura 37.</b> <i>Lienzo de dolores (Elaboración propia)</i> . ....	112
<b>Figura 38.</b> <i>Lienzo de declaraciones estratégicas (Elaboración propia)</i> . ....	113
<b>Figura 39.</b> <i>Lienzo de declaraciones estratégicas (Elaboración propia)</i> . ....	115
<b>Figura 40.</b> <i>Origen de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> . ....	117
<b>Figura 41.</b> <i>Edad de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> . ...	118
<b>Figura 42.</b> <i>Tipo de visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> . ....	119
<b>Figura 43.</b> <i>Ocupación de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia)</i> . .....	120

<b>Figura 44.</b> <i>Canales de reconocimiento de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	120
<b>Figura 45.</b> <i>Cantidad de visitas recurrentes a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	121
<b>Figura 46.</b> <i>Motivos de visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	122
<b>Figura 47.</b> <i>Calificación de la visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	123
<b>Figura 48.</b> <i>Aspectos más atractivos de la visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	123
<b>Figura 49.</b> <i>Interés por reservar y comprar entradas anticipadamente (Elaboración propia).</i>	124
<b>Figura 50.</b> <i>Mejoras sugeridas para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	125
<b>Figura 51.</b> <i>Razones para visitar la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	126
<b>Figura 52.</b> <i>Customer persona B2C (Elaboración propia).</i>	128
<b>Figura 53.</b> <i>Customer persona B2B (Elaboración propia).</i>	129
<b>Figura 54.</b> <i>Modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).</i>	130
<b>Figura 55.</b> <i>Operacionalización del plan estratégico (Elaboración propia).</i>	134
<b>Figura 56.</b> <i>Lienzo de OKRs (Elaboración propia).</i>	136
<b>Figura 57.</b> <i>Esquema de implementación del plan estratégico (Elaboración propia).</i>	141
<b>Figura 58.</b> <i>Esquematización del Balanced Scorecard (Elaboración propia).</i>	142
<b>Figura 59.</b> <i>Esquematización del Balanced Scorecard (Elaboración propia).</i>	145

## RESUMEN

Este documento presenta una propuesta de plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana, una empresa de triple impacto ubicada en el Valle del Cauca – Colombia, dedicada a la conservación ambiental, el turismo basado en la naturaleza y el desarrollo sostenible, pues ante la disminución de visitantes e ingresos y la consecuente amenaza a su sostenibilidad, se planteó una intervención consultiva como parte integral de este trabajo de grado de MBA.

La intervención incluyó aspectos como el diagnóstico, la formulación estratégica y un plan de acción operativo, tomando como base aspectos metodológicos como Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Balanced Scorecard y análisis como DOFA, PESTEL y Benchmarking competitivo. Así, el propósito fue mejorar la eficiencia operativa, aumentar ingresos, posicionar la marca como referente de turismo sostenible y fortalecer su impacto ambiental y social.

En este sentido, en el documento se abordan elementos como el contexto empresarial, la filosofía organizacional, la estructura, el análisis de interesados, el modelo de gestión y sostenibilidad y finaliza con recomendaciones planteadas desde la perspectiva de los autores para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la Reserva Natural Nirvana en el mediano plazo.

**Palabras clave:** planeación estratégica, turismo basado en la naturaleza, triple impacto, conservación ambiental, modelo de negocio, propuesta de valor, análisis DOFA, análisis PESTEL, benchmarking competitivo, indicadores de gestión, balanced scorecard.

## ABSTRACT

This document presents a strategic plan proposal for Nirvana Natural Reserve, a triple impact company located in Valle del Cauca - Colombia, dedicated to environmental conservation, nature-based tourism and sustainable development, because of the decrease in visitors and income and the consequent threat to its sustainability, a consultative intervention was proposed as an integral part of this MBA degree work.

The intervention included aspects such as diagnosis, strategic formulation and an operational action plan, based on methodological aspects such as Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Balanced Scorecard and analysis such as SWOT, PESTEL and competitive benchmarking. The aim was to improve operational efficiency, increase revenues, position the brand as a benchmark for sustainable tourism and strengthen its environmental and social impact.

In this sense, the document includes elements such as the business context, organizational philosophy, structure, stakeholder analysis, management and sustainability model, and ends with recommendations from the authors' perspective to ensure the sustainability and growth of Nirvana Nature Reserve in the medium term.

**Key words:** strategic planning, nature-based tourism, triple impact, environmental conservation, business model, value proposition, SWOT analysis, PESTEL analysis, competitive benchmarking, management indicators, balanced scorecard.

## INTRODUCCIÓN

Este documento se elaboró en el marco del trabajo de grado en modalidad de consultoría, por estudiantes del MBA de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, donde es importante precisar que la intervención se desarrolló alrededor de la formulación de un plan estratégico para el período 2025-2028 cuyo propósito fue crear un direccionamiento estratégico para el crecimiento la Reserva Natural Nirvana, una empresa ecoturística ubicada en el Valle del Cauca (Colombia), que ha venido experimentado algunos desafíos relacionados con la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Así, la problemática identificada se fundamentó en una marcada disminución de la rentabilidad, lo que redundó en la incapacidad de la Reserva Natural Nirvana para mantener un equilibrio entre la conservación de los recursos naturales y la generación de ingresos suficientes para soportar su operación. Ante esta situación, se evidenció una oportunidad de colaboración entre la empresa y los estudiantes, pues esto sugiere beneficios para ambas partes.

En este sentido, la intervención se articuló alrededor de un diagnóstico integral de la situación de la empresa a corte de diciembre de 2024, una definición estratégica y una propuesta de un plan de acción orientado a la implementación, ejecución y seguimiento que permitieran articular de manera efectiva las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la Reserva Natural Nirvana.

Con base en lo anterior, se tomó la decisión de fundamentar el proceso de intervención en enfoques metodológicos descriptivos y exploratorios, lo que permitió hacer una caracterización detallada de la situación de la Reserva Natural Nirvana y comprender las variables críticas asociadas a su desempeño. Asimismo, se utilizaron herramientas como *Business Model Canvas*, *Value Proposition Canvas*, *Balanced Scorecard* e indicadores de gestión, entre otros. Además, se usaron marcos conceptuales relacionados con el turismo

basado en la naturaleza para estructurar un plan estratégico robusto y acorde con las exigencias del entorno competitivo y las tendencias emergentes en materia de turismo sostenible.

Es así como el informe se estructuró en varias secciones que abarcaron desde el diagnóstico de la Reserva Natural Nirvana hasta la formulación del plan estratégico, haciendo énfasis en la necesidad de una propuesta de valor diferenciada y en la implementación de indicadores de gestión adecuados. Adicionalmente, cada una de estas secciones está soportada en un riguroso análisis teórico y en la aplicación de marcos de trabajo propios del campo de las ciencias de la administración, lo que permitió consolidar un diagnóstico preciso y una formulación de recomendaciones estratégicas orientadas a la mejora de la eficiencia operativa y a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Finalmente, es importante percisar que toda la intervención goza de un rigor académico profundo que además de garantizar su calidad, brinda una solución práctica a la problemática evidenciada en la Reserva Natural Nirvana al tiempo que se crea una contribución académica y práctica en el campo de la consultoría estratégica y la administración de negocios.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La Reserva Natural Nirvana es una empresa familiar con más de dos décadas de historia dedicada a la conservación de la biodiversidad, el turismo basado en la naturaleza y la promoción del desarrollo sostenible en el Valle del Cauca. Su modelo de negocio combina iniciativas de conservación ambiental con la prestación de servicios turísticos como visitas guiadas, senderos ecológicos, un mariposario y un restaurante que ofrece comida típica de la región.

Ahora bien, pese al auge del turismo basado en la naturaleza y al impacto positivo que la Reserva Natural Nirvana ha generado en su área de influencia no solo a nivel económico sino también social y ambiental, es preciso destacar que desde hace algunos años viene enfrentando desafíos relacionados con la sostenibilidad de su modelo de negocio, lo que indudablemente amenazan su sostenibilidad a largo plazo.

Y es que, según la información suministrada por el Gerente General de la Reserva Natural Nirvana, Federico Botero, en el año 2024 la empresa experimentó una caída del 17% en sus ingresos anuales con relación al período inmediatamente anterior, lo que obligó a uno de sus accionistas a realizar inversiones adicionales para asegurar su continuidad operativa (Botero, 2024), donde es importante entender que los ingresos de la empresa tienen una composición mixta: 30% provienen de la reserva y 70% del restaurante.

Con base en esto, Federico Botero argumenta que esta caída en los ingresos tiene una relación directa con una marcada disminución en el número de visitantes que en el año 2023 fue de 16.720 y en el 2024 de 14.479 (Botero, 2024), situación que claramente está permeada por variables relacionadas con el mercado, la estacionalidad en ventas, la situación política y social del país, la ausencia de planes estratégicos y la aparición de nuevos competidores, entre otros.

Prueba de ello es que, en las temporadas bajas, la Reserva Natural Nirvana enfrenta una notable disminución en la cantidad de visitantes, lo que genera una incidencia negativa en sus ingresos, afectando el flujo de caja de la empresa y limitando la planificación operativa y financiera, siendo una situación particular y propia del turismo pero que de igual manera debe mitigarse en función de la eficiencia empresarial (Fletcher et al., 2008). Es así como esta situación otorga un grado de vulnerabilidad a la empresa porque impide el aprovechamiento de su capacidad instalada: 100 hectáreas de bosque subandino situado en la cordillera central y 22 empleados directos.

Con base en esto, para los autores y para Federico Botero fue evidente la necesidad de definir un plan estratégico que permita mejorar la eficiencia operativa de la Reserva Natural Nirvana (Botero, 2024), lo que articuló una oportunidad para los autores en términos de la aplicación de conceptos propios de las ciencias de la administración alrededor de un caso práctico.

De igual modo, es importante tener en cuenta que por el tipo de negocio que tiene la Reserva Natural Nirvana, esta problemática tiene incidencia a diferentes actores, como se analizará más adelante de forma detallada.

En primer lugar, afecta a la empresa porque la inestabilidad de sus ingresos pone en riesgo su operación, sus proyectos de conservación y su permanencia en el tiempo. Además, la comunidad local también se ve impactada porque se reduce el impacto económico y social generado a través del empleo y el turismo. Por otro lado, los visitantes potenciales también se ven afectados porque sin una estrategia clara, el alcance en el mercado se ve limitado. Finalmente, el ecosistema abarcado por la Reserva Natural Nirvana enfrenta un riesgo considerable, pues la falta de recursos amenaza los programas de conservación de la biodiversidad.

Finalmente, es fundamental no perder de vista que la Reserva Natural Nirvana contribuye y podría seguir contribuyendo con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2025), entre ellos:

1. ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) al incrementar los ingresos de la Reserva Natural Nirvana y generar empleo para la comunidad local, reduciendo la desigualdad y apoyando el ODS 1 (fin de la pobreza).
2. ODS 12 (producción y consumo responsables) mediante prácticas de ecoturismo sostenible que respeten el entorno natural.
3. ODS 6 (agua limpia y saneamiento) al priorizar la protección de los recursos hídricos en la región.
4. ODS 13 (acción por el clima) al integrar estrategias de conservación que mitiguen los efectos del cambio climático y preserven los ecosistemas.
5. ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres) al garantizar recursos para proyectos de conservación y educación ambiental.
6. ODS 3 (salud y bienestar) al mejorar el bienestar general de las comunidades cercanas, fomentando un entorno saludable, sostenible y equitativo.

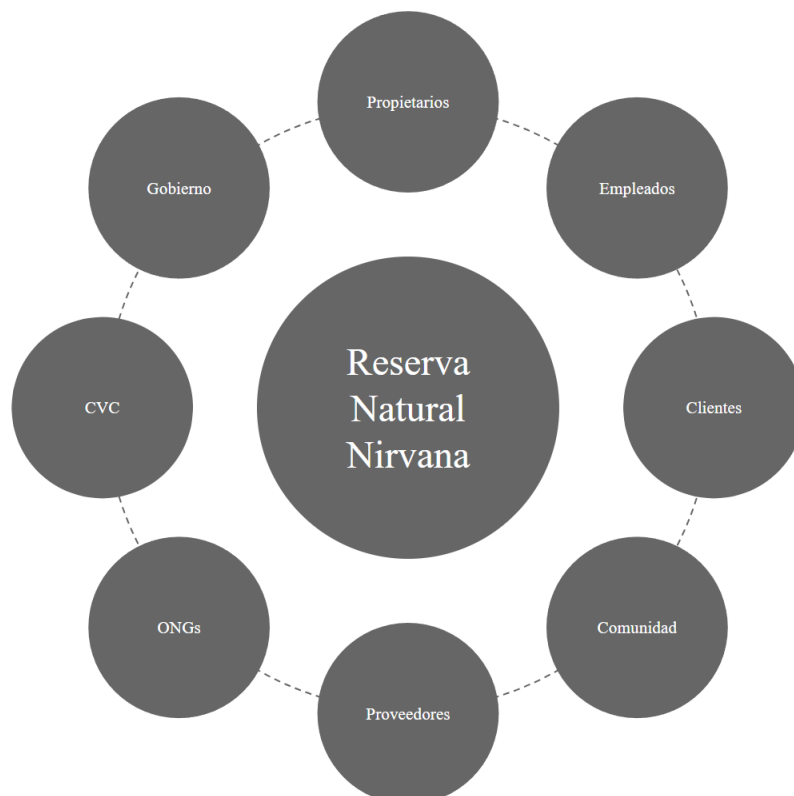
## 2. ANÁLISIS DE INTERESADOS

### 2.1. Interesados clave

Como parte integral de la intervención, se realizó un proceso de identificación de interesados clave, entendidos como actores cuyos roles, intereses o decisiones tienen un impacto significativo en la operación de la Reserva Natural Nirvana. Para esto, se trabajó en colaboración directa con los propietarios y empleados, con quienes se realizó un trabajo de campo alrededor de entrevistas estructuradas, lo que permitió recopilar información detallada sobre las expectativas, los desafíos, las necesidades y los retos de todos los interesados (Nirvana, 2024).

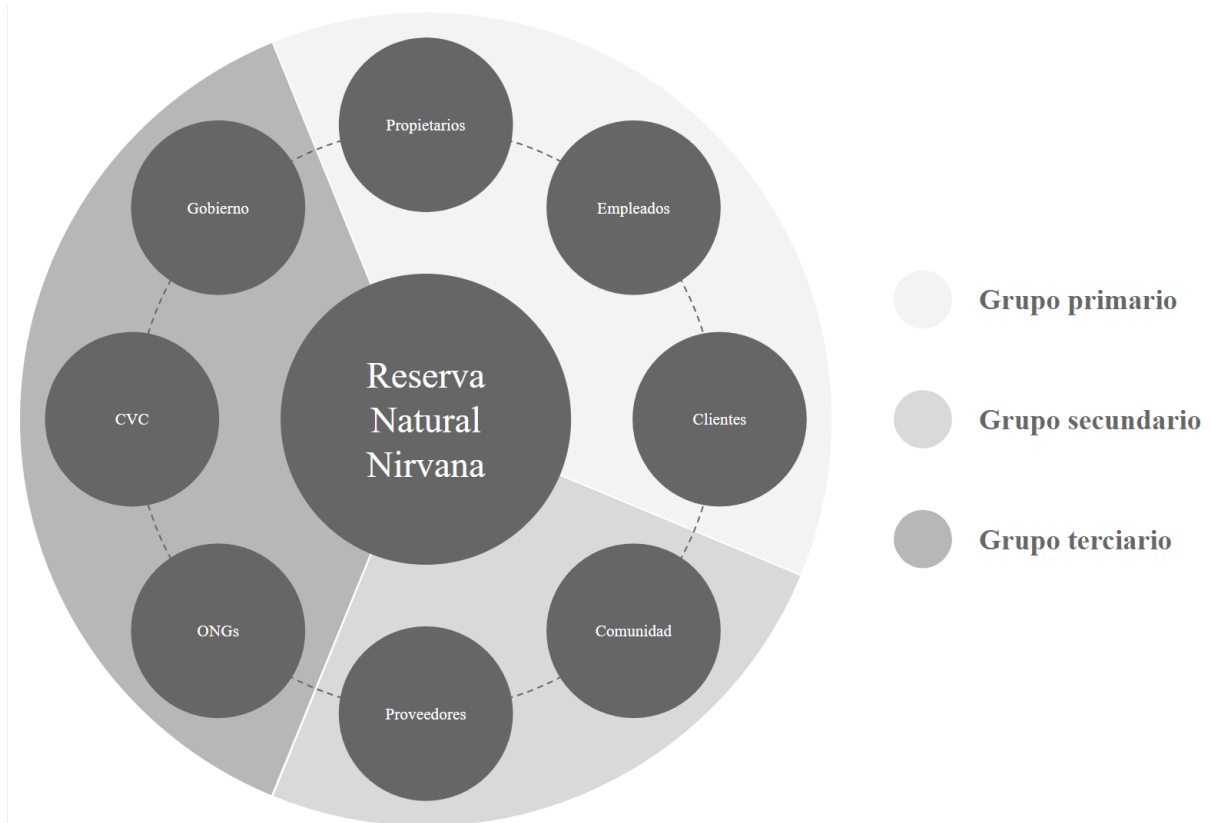
De este modo, a través del trabajo de campo realizado, se pudo hacer la identificación de un total de 8 interesados: propietarios, empleados, clientes, comunidad, proveedores, ONGs, CVC y gobierno, como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1.** *Interesados clave (Elaboración propia).*



Ahora bien, tras analizar esta información, se tomó la decisión de hacer una categorización para tener una mejor perspectiva de cada uno y realizar un análisis más enfocado, como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2.** Categorización de interesados clave (Elaboración propia).



Así, las categorías definidas para los interesados clave se articulan de la siguiente manera:

1. **Grupo primario.** En este grupo se encuentran propietarios, empleados y clientes, por considerarse actores fundamentales para el desarrollo del modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana.
2. **Grupo secundario.** En este grupo se encuentran comunidad y proveedores, por considerarse actores importantes, pero no determinantes para el desarrollo del modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana.

3. **Grupo terciario.** En este grupo se encuentran ONGs, CVC y gobierno, por considerarse actores que otorgan beneficios para la Reserva Natural Nirvana, sin ser fundamentales para el desarrollo de su modelo de negocio.

## 2.2. Identificación de las expectativas de los interesados

Dentro de las entrevistas realizadas a los propietarios y empleados de la Reserva Natural Nirvana y con base en los interesados clave que se identificaron, se hizo una identificación detallada de cada uno de estos actores:

### 1. Grupo primario

- a. **Propietarios.** Son 4 propietarios encargados de la administración de la Reserva Natural Nirvana, con el accionista mayoritario como Gerente General y los otros tres accionistas que se desempeñan como Jefes de área.
- b. **Empleados.** La Reserva Natural Nirvana cuenta con 22 empleados distribuidos así: 17 en el restaurante y 5 en mantenimiento y turismo.
- c. **Clientes.** Los clientes de la Reserva Natural Nirvana están divididos en turismo familiar, empresarial, académico e internacional.

### 2. Grupo secundario

- a. **Comunidad.** Son los habitantes del corregimiento La Buitrera (Palmira, Valle del Cauca) quienes conforman la comunidad que rodea la Reserva Natural Nirvana.
- b. **Proveedores.** Son los comerciantes que proveen insumos para el restaurante, equipamiento laboral, materiales agrícolas y productos para el mantenimiento de la Reserva Natural Nirvana.

### 3. Grupo terciario

- a. **ONGs.** Las ONG confían en que la Reserva Natural Nirvana continuará con su labor de conservación de especies de fauna y flora.
- b. **CVC.** La CVC busca que la Reserva Natural Nirvana colabore con sus objetivos de conservación del ecosistema y ofrece respaldo promocional.
- c. **Gobierno.** El Gobierno pretende promover el turismo sostenible e invertir en el desarrollo de las áreas rurales.

Ahora bien, sobre esta base y tomando en consideración las categorías definidas anteriormente (Nirvana, 2024), se realizó una proyección de expectativas, desafíos, necesidades y retos para cada uno de los grupos de interés, como se muestra en las Tablas 1, 2 y 3.

**Tabla 1.** *Expectativas de los interesados clave del Grupo primario (Elaboración propia).*

Interesado clave	Expectativas	Desafíos	Necesidades	Retos
Propietarios	Sostenibilidad de la empresa en el tiempo y para seguir generando impacto económico, social y ambiental.	Incrementar la cantidad de turistas durante todo el año para estabilizar los ingresos y la operación de la empresa.	Definir un plan estratégico para mejorar la eficiencia operativa de la empresa en un periodo de tiempo corto.	Posicionar la empresa como un referente turístico sostenible, al tiempo que se genera un crecimiento económico.
Empleados	Estabilidad y crecimiento laboral y profesional.	Adaptación a las nuevas estrategias y formas de trabajo.	Capacitación, orientación y buena remuneración.	Mejorar la experiencia de los clientes a través del servicio.
Clientes	Vivir una experiencia alrededor de la conservación ambiental y el desarrollo sostenible con servicios accesibles en un entorno seguro.	Encontrar un medio de transporte idóneo para llegar a la Reserva Natural Nirvana cuando no se cuenta con transporte propio.	Recibir la mejor calidad en los servicios ofrecidos, el acceso, la seguridad y la creación de experiencias memorables.	Entender la naturaleza y el propósito del turismo sostenible y superar las barreras logísticas para llegar a la Reserva Natural Nirvana.

**Tabla 2.** *Expectativas de los interesados clave del Grupo secundario (Elaboración propia).*

<b>Interesado clave</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Retos</b>
Comunidad	Desarrollo económico, generación de empleo, participación en iniciativas de conservación y beneficios económicos indirectos.	Seguridad, limitaciones económicas y conflicto de intereses entre los objetivos de conservación y las necesidades de la comunidad.	Infraestructura, acceso a servicios básicos y oportunidades económicas que permitan mejores condiciones para las personas.	Equilibrar el desarrollo y la conservación e integrarse al turismo sostenible a través de capacitaciones en manejo ambiental y servicios.
Proveedores	Crecimiento conjunto y fortalecimiento de las relaciones comerciales.	Competitividad y fortalecimiento de las relaciones con la reserva.	Acceso a herramientas para mejorar eficiencia y competitividad.	Mantener estándares de calidad en la relación comercial.

**Tabla 3.** *Expectativas de los interesados clave del Grupo terciario (Elaboración propia).*

<b>Interesado clave</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Necesidades</b>	<b>Retos</b>
ONGs	Ampliar la conservación de especies en peligro y promover el desarrollo sostenible.	Involucrar más actores y garantizar recursos constantes.	Recursos técnicos y humanos para iniciativas de conservación.	Contribuir financieramente en proyectos de conservación ambiental, buscar compromiso de la comunidad y brindar capacitaciones para el personal.
CVC	Fortalecer el impacto ambiental positivo de la región.	Coordinación efectiva y apoyo financiero constante.	Continuidad del plan de conservación y preservación de la fauna y flora de la reserva.	Maximizar resultados en conservación con recursos limitados.
Gobierno	Asegurar inversiones para el turismo sostenible y las áreas rurales.	Superar limitaciones presupuestarias para proyectos turísticos y de conservación ambiental.	Desarrollo de políticas específicas y mayor presupuesto para turismo sostenible.	Garantizar la seguridad en zonas rurales y promover la sostenibilidad de proyectos de turismo sostenible y conservación ambiental mediante iniciativas como la exención tributaria para fomentar su desarrollo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Formular un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 para entregar un direccionamiento que le ayude a la empresa a crecer en los próximos años.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico integral de la Reserva Natural Nirvana con base en los resultados financieros del 2024 para el reconocimiento de la situación actual de la empresa.
2. Diseñar un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el período 2025-2028 para la alineación de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa.
3. Proponer un plan de acción como mecanismo de implementación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana.

### 4. CONTEXTO DE LA EMPRESA

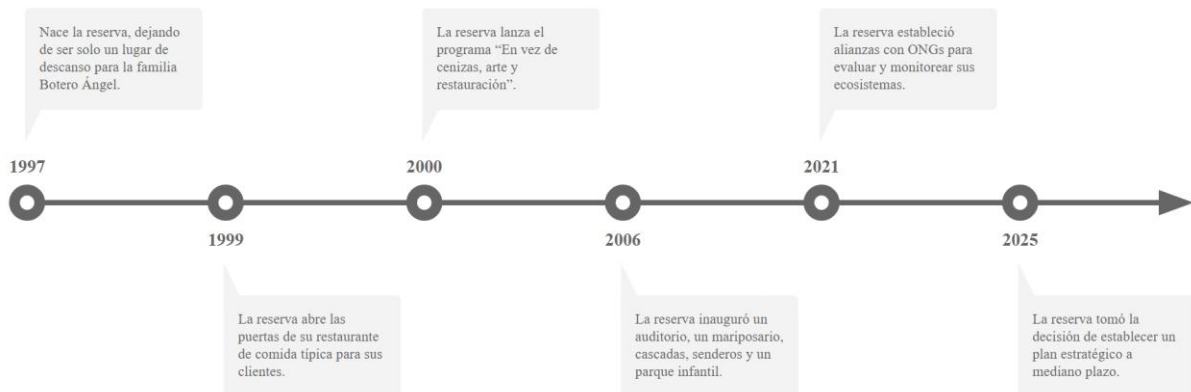
#### 4.1. Historia

Con cerca de 30 años de trayectoria, la Reserva Natural Nirvana, ubicada a aproximadamente 30 minutos de Palmira – Valle del Cauca (Colombia) en el corregimiento de la Buitrera (Figura 3), ha tenido una notable evolución desde sus primeros días en el segmento del turismo basado en la naturaleza, donde es posible destacar algunos hitos importantes, como se muestra la Figura 4.

Figura 3. Ubicación geográfica de la Reserva Naturla Nirvana (Adaptado de Google Maps (2025)).



Figura 4. Línea de tiempo de la historia de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Es así como en 1997, la Reserva Natural Nirvana dejó de ser la finca de descanso de la familia Botero Vélez para transformarse, gracias a la visión de su fundador, Federico Botero, en un proyecto turístico y educativo (Botero, 2024). En principio, este fue un espacio concebido como un laboratorio de educación ambiental cuyo propósito era enseñar a estudiantes de colegios y universidades sobre el proceso de reforestación en una antigua finca cafetera afectada por la crisis de la roya y la broca.

Desde sus inicios, la Reserva Natural Nirvana se ha enfocado en la restauración de bosques, la conservación de especies nativas de árboles y la protección de fuentes hídricas, con el objetivo de preservar el ecosistema y la diversidad de animales y plantas. Como parte de esta labor, se creó un jardín botánico con colecciones de plantas representativas de las tres cordilleras de la flora colombiana, donde se destacan familias como Araceae, Bromeliaceae y Heliconiaceae, entre otras.

Ahora bien, con el auge del turismo basado en la naturaleza, la Reserva Natural Nirvana comenzó a recibir grupos familiares interesados en conectar con la naturaleza y con el deseo de aprender sobre su labor de conservación. Es así como en 1999 tomó la decisión de ampliar su propuesta de valor y aperturar el Restaurante Nirvana, ofreciendo una experiencia que combina gastronomía típica del Valle del Cauca con actividades vinculadas con el Parque de las Raíces Milenarias y el Mirador de los Vientos, ubicado a más de 1.700 metros sobre el nivel del mar, desde donde se aprecian vistas espectaculares, imponentes y únicas (Botero, 2024).

Sobre esta base, en el año 2000, la Reserva Natural Nirvana lanzó un programa llamado “En vez de cenizas, arte y restauración” para proteger el Comino crespo (*Aniba perutilis*), una especie en peligro de extinción para ese momento. A través de esta iniciativa, se transformaban piezas de madera de árboles talados y quemados, en obras de arte generando fondos para continuar con la reforestación y conservación de especies nativas (Botero, 2024).

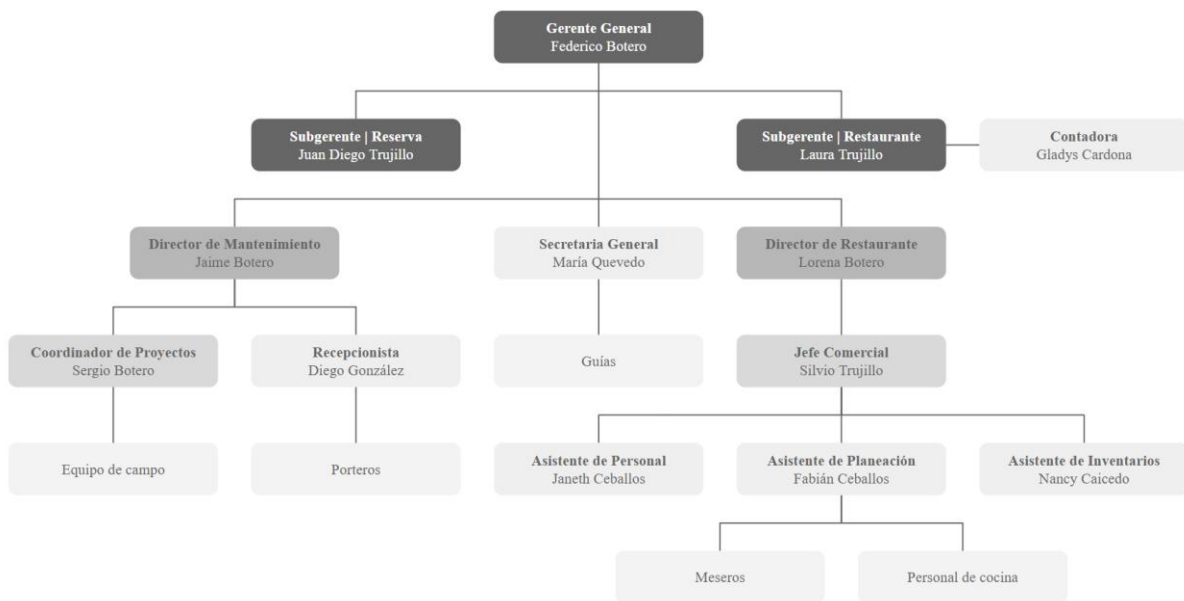
Hacia el 2006 y 2007, la Reserva Natural Nirvana continuó diversificando su oferta, pues en el 2006 inauguró un auditorio con capacidad para 150 personas, diseñado para actividades educativas y empresariales, mientras que en el 2007 agregó el Jardín de las mariposas (un mariposario interactivo que destaca el ciclo de vida de estas fascinantes criaturas), las Cascadas del silencio, Senderos ecológicos, el Café de los vientos, el Parque infantil y el Bosque tras la luna, que es un espacio dedicado a la preservación de especies de árboles en peligro de extinción.

Así, en el 2021, la Reserva Natural Nirvana estableció importantes alianzas con ONGs y fundaciones para evaluar la salud de sus ecosistemas mediante monitoreos no invasivos y cámaras trampa, donde es importante destacar que estos esfuerzos confirmaron la presencia de felinos, mustélidos, primates y otras especies, reflejando el éxito en la conservación del área que por más de 24 años ha venido desarrollando.

Finalmente, para el momento en que se desarrolla esta intervención, en el 2025, los directivos de la Reserva Natural Nirvana contemplan la posibilidad de realizar un proceso de planeación estratégica a mediano plazo que les permita mantener activas sus actividades de conservación ambiental, al tiempo que se fortalece su modelo de negocio impactando positivamente no solo el medio ambiente, sino a la comunidad del área de influencia.

#### **4.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la Reserva Natural Nirvana está diseñada para garantizar su eficiencia operativa en función de la entrega de su propuesta de valor (Botero, 2024), como se muestra en la Figura 5.

**Figura 5.** Estructura organizacional de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

Así, el Gerente General dirige toda la operación de la empresa de manera integral estableciendo su norte y coordinando esfuerzos con las diferentes áreas. Por su parte, el Subgerente de la Reserva se encarga de gestionar las operaciones relacionadas con la conservación, el mantenimiento de las instalaciones y la administración del personal, mientras que el Subgerente del Restaurante lidera las actividades gastronómicas, la administración de su personal y la gestión de los recursos necesarios para su funcionamiento.

De otro lado, la Contadora brinda asesoría contable tanto para la reserva como para el restaurante, asegurando la adecuada gestión financiera de la empresa, mientras que la Secretaria General brinda soporte operativo a ambas áreas en temas administrativos como pagos, facturación y nóminas.

En cuanto a las áreas operativas, el Jefe de Mantenimiento supervisa al personal operativo, elabora cronogramas de mantenimiento y lidera la ejecución y seguimiento de nuevos proyectos, coordinando además al recepcionista, los empleados de campo y los porteros. Por otra parte, los Guías acompañan a los turistas, brindando información sobre la historia de la reserva, el proyecto de conservación y su ubicación, entre otros.

Así, en el restaurante, la Jefe de Restaurante gestiona y coordina su funcionamiento diario, quién es apoyada por el Jefe Comercial que maneja las compras y busca nuevas oportunidades comerciales. Finalmente, complementando esta estructura, los asistentes de personal, planeación e inventarios se encargan de coordinar al personal de cocina y a los meseros, garantizando un servicio eficiente y de alta calidad.

### **4.3. Filosofía organizacional**

En la Reserva Natural Nirvana, la filosofía organizacional está fundamentada en un profundo compromiso con la conservación del medio ambiente, el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad. Guiados por su misión, visión y valores, todos los empleados de la empresa trabajan para conectar a las personas con la naturaleza a través de experiencias únicas, mientras que promueven el equilibrio entre la responsabilidad ambiental y el desarrollo económico, creando un enfoque alineado con el impacto positivo en la sociedad y el entorno natural.

En este sentido, la siguiente es la declaración misional de la Reserva Natural Nirvana, expresada por su fundador:

En la Reserva Natural Nirvana, nos comprometemos con la protección, conservación y restauración del medio ambiente, promoviendo la sostenibilidad de los recursos naturales para garantizar su preservación para las generaciones actuales y futuras. A través de nuestra oferta gastronómica y ecoturística, buscamos brindar experiencias únicas de alta calidad que conecten a las personas con la naturaleza, al tiempo que fomentamos el empleo digno y el desarrollo local en nuestra comunidad (Botero, 2024).

De otro lado, la siguiente es la declaración visional de la Reserva Natural Nirvana, también expresada por su fundador.

Aspiramos a ser reconocidos como líderes en la conservación de la biodiversidad y en la gestión sostenible de los recursos naturales, estableciendo un modelo ejemplar de equilibrio entre desarrollo económico y responsabilidad ambiental. Nos proponemos ser un destino turístico de referencia que inspire la educación ambiental, la investigación científica y el compromiso con la sostenibilidad, contribuyendo activamente al bienestar ecológico y social de la región (Botero, 2024).

Finalmente, los siguientes son los valores corporativos de la Reserva Natural Nirvana, igualmente expresados por su fundador (Botero, 2024):

1. **Compromiso social.** Nos comprometemos a ser una empresa socialmente responsable, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad en la que operamos. Nos enfocamos en generar impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
2. **Orientación al cliente.** Nos enfocamos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de alta calidad y un servicio excepcional. Escuchamos y nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes para superar sus expectativas.
3. **Responsabilidad.** Nos comprometemos a ser responsables y a actuar con integridad en todas nuestras acciones. Promovemos la transparencia y la ética en todo lo que hacemos.
4. **Excelencia.** Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos. Buscamos siempre superar las expectativas de nuestros clientes y colegas, y trabajamos en equipo para lograr nuestros objetivos.
5. **Innovación.** Promovemos la creatividad y la innovación en nuestro trabajo, buscando constantemente nuevas formas de mejorar y crecer como empresa. Fomentamos un ambiente de colaboración y apertura a nuevas ideas.

6. **Respeto.** Valoramos la diversidad y el respeto a las diferencias de nuestros clientes, empleados y socios comerciales. Nos comprometemos a mantener un ambiente de trabajo seguro y respetuoso, libre de discriminación y acoso.
7. **Trabajo en equipo.** Trabajamos en equipo para alcanzar nuestras metas y objetivos. Promovemos la colaboración, el respeto y la comunicación abierta entre nuestros empleados y socios comerciales.

#### **4.4. Cultura organizacional**

La cultura organizacional de la Reserva Natural Nirvana, desde sus inicios, se ha construido y se sigue construyendo a partir de sus valores corporativos (mencionados previamente), pues son estos aquellos elementos que orientan las acciones de los empleados y las decisiones de los directivos, todo en función del cumplimiento de sus declaraciones misionales y visionales.

Visto de otro modo, la cultura organizacional de la Reserva Natural Nirvana se rige por unos valores corporativos compartidos que no solo definen la identidad de la empresa, sino que también representan a sus directivos y empleados, al tiempo que crean un entorno de trabajo integrado, ético y orientado hacia el crecimiento colectivo.

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Frente a la perspectiva teórica de esta intervención, se contemplaron elementos teóricos basados en la planeación estratégica, los modelos de negocio, la propuesta de valor, los modelos de gestión, los indicadores de gestión, el turismo basado en la naturaleza e indicadores de sostenibilidad ambiental, como se expresa en esta sección. En este punto, es importante precisar que los temas relacionados con gestión estratégica son transversales a cualquier tipo de empresa y no son exclusivos del abordaje metodológico de esta intervención, salvo lo relacionado con el turismo basado en la naturaleza y los indicadores de sostenibilidad ambiental que son más específicos para negocios como el que tiene la Reserva Natural Nirvana.

### 5.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso fundamental para la gestión de cualquier empresa porque permite definir un rumbo, establecer objetivos y diseñar acciones para alcanzar las metas en un horizonte de tiempo determinado. Según Frederick David, la planeación estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos" y por este motivo, este proceso sugiere un análisis del entorno, la definición de la misión y visión, la identificación de objetivos estratégicos y la implementación de estrategias alineadas con los recursos y capacidades de la empresa (David, 2013).

Ahora bien, de acuerdo con Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, la planeación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo y puede abordarse desde diversas perspectivas, como la escuela del diseño, la escuela del posicionamiento o la escuela del aprendizaje. Así pues, cada enfoque expone aspectos positivos y negativos, por lo que su aplicación depende de la especificidad del contexto empresarial y de la naturaleza del mercado en el que se esté operando (Mintzberg et al., 2005).

En línea con lo anterior, es importante precisar que la planeación estratégica se desarrolla en tres niveles: estratégico, táctico y operativo (Pearce & Robinson, 2013). En el nivel estratégico, se espera que la alta dirección establezca una visión de largo plazo, analice el entorno y defina objetivos generales. En el nivel táctico, se busca que los mandos intermedios traduzcan la estrategia en planes concretos para cada área funcional. Finalmente, en el nivel operativo, se debe garantizar que los empleados ejecuten las acciones definidas en los niveles superiores, asegurando una implementación efectiva de la estrategia.

En consecuencia, un aspecto determinante en la planeación estratégica es el análisis del entorno que se puede realizar a través de herramientas como el análisis PESTEL y el análisis DOFA (Grant, 2016). El análisis PESTEL permite evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden o no afectar a la empresa, mientras que el análisis DOFA identifica debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, lo que permite abarcar aspectos internos y externos, donde es importante precisar que ambos enfoques son esenciales para tomar mejores decisiones estratégicas toda vez que son informadas y no dependen de meras suposiciones.

Asimismo, la formulación de un plan estratégico debería plantear un proceso en el que se haga una selección de estrategias competitivas adecuadas. Según Porter (1980), uno de los pensadores más importantes de la estrategia empresarial, las estrategias vinculadas a la optimización de costos, la diferenciación y el enfoque, permiten a las empresas posicionarse en el mercado y obtener ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, en el marco de una planeación estratégica, es fundamental considerar la implementación de mecanismos de evaluación y control para mejorar las probabilidades de éxito al tiempo que se persigue una mayor eficiencia. Así, Kaplan & Norton (1996) proponen el *Balanced Scorecard* (BSC) como una herramienta efectiva para traducir la estrategia en

indicadores medibles, facilitando el seguimiento y control del desempeño organizacional en diferentes dimensiones.

### **5.1.1. Análisis DOFA.**

El análisis DOFA, también conocido como matriz FODA o SWOT (por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), se considera como una herramienta fundamental dentro del proceso de planeación estratégica dado que su objetivo es permitir una visualización integral de la situación interna y externa de una empresa, mediante la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta herramienta fue propuesta inicialmente por Albert Humphrey en los años 60 en el contexto del Stanford Research Institute, como parte de un estudio para identificar las razones por las cuales fracasaban los planes estratégicos en las empresas estadounidenses (Humphrey, 2005).

Desde una perspectiva teórica, el análisis DOFA articula dos tipos de factores esenciales para la formulación de estrategias: a) los factores internos, que incluyen las fortalezas y debilidades de la organización y b) los factores externos, que comprenden las oportunidades y amenazas del entorno. De este modo, la empresa puede alinear sus capacidades internas con las condiciones del entorno, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas (Kotler, 2017).

Así, las fortalezas hacen referencia a las capacidades, recursos, ventajas competitivas o elementos diferenciadores con los que cuenta una empresa, siendo elementos que le permiten operar de manera eficiente. Por otro lado, las debilidades son aquellas limitaciones o deficiencias internas que afectan negativamente el rendimiento de la empresa. Por su parte, las oportunidades son situaciones externas que, de ser aprovechadas estratégicamente, pueden representar ventajas significativas para el

negocio. Finalmente, las amenazas corresponden a factores externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos o poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (David, 2013).

Ahora bien, una de las principales bondades del análisis DOFA, es su capacidad para simplificar la comprensión de la situación estratégica de la empresa, posibilitando la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas para capitalizar las oportunidades, el fortalecimiento de las debilidades para neutralizar las amenazas y la generación de ventajas competitivas sostenibles (Hill et al., 2014). Adicionalmente, es importante precisar que el análisis DOFA no solo permite diagnosticar, sino también proyectar estrategias desde un enfoque adaptativo y propositivo, siendo una herramienta útil cualquier tipo de empresa (Cokins, 2017).

Por otra parte, según lo planteado por Frederick David, uno de los principales referentes en planeación estratégica, el análisis DOFA también se puede utilizar para diseñar estrategias específicas, como las estrategias FO (fortaleza-oportunidad), FA (fortaleza-amenaza), DO (debilidad-oportunidad) y DA (debilidad-amenaza), lo que fortalece su aplicabilidad en escenarios dinámicos, competitivos e incluso agresivos (David, 2013).

No obstante, el análisis DOFA también tiene limitaciones si se realiza sin profundidad o de forma aislada. Es decir, si no se apoya con otras herramientas de análisis del entorno (como el análisis PESTEL o el análisis de las 5 fuerzas de Porter), puede caer en una visión simplista o subjetiva de la realidad empresarial. Por eso, se sugiere su aplicación de forma integrada con otros enfoques estratégicos a fin de obtener una comprensión más robusta del entorno interno y externo (Grant, 2016).

En síntesis, el análisis DOFA es una herramienta estratégica esencial que permite identificar elementos clave del entorno empresarial y formular estrategias acordes a la realidad del negocio. Entre otras, porque su simplicidad, su fácil aplicación y su enfoque integrador, lo convierten en un mecanismo útil para orientar la toma de decisiones, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades de forma más estructurada.

### **5.1.2. Análisis PESTEL.**

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar de manera estructurada los factores del entorno macroeconómico que afectan directa o indirectamente a una empresa. Su nombre proviene del acrónimo de los seis factores que analiza: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, ofreciendo una visión comprensiva del contexto externo y creando vías para anticipar amenazas y aprovechar oportunidades en la formulación de estrategias empresariales (Whittington et al., 2023).

Ahora bien, a diferencia de otras herramientas centradas en el entorno competitivo inmediato (como las 5 fuerzas de Porter), el análisis PESTEL se enfoca en el entorno general, es decir, en las fuerzas que afectan a todas las empresas de un país o sector. Por este motivo, su aplicación es particularmente útil para identificar tendencias a largo plazo, variables de riesgo político o normativo, impactos tecnológicos emergentes o cambios culturales que eventualmente podrían modificar el comportamiento del consumidor o las reglas del mercado (Grant, 2016).

Así pues, los siguientes son los factores que hacen parte del análisis PESTEL:

- **Factores políticos (P).** Estos factores determinan el grado de intervención del Estado en la economía y el marco institucional en que operan las empresas, donde se contemplan aspectos como la estabilidad del gobierno, las políticas públicas, los acuerdos internacionales, la corrupción y la influencia de los actores políticos en la actividad económica, entre otros.
- **Factores económicos (E).** Estos factores contemplan indicadores que son determinantes para evaluar la capacidad de consumo, los costos de operación y la viabilidad de nuevas inversiones, por lo que existe una estrecha relación con variables macroeconómicas como el crecimiento del PIB, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, el desempleo y el ingreso disponible.
- **Factores sociales (S).** Estos factores analizan aspectos demográficos, culturales, educativos, religiosos y elementos relacionados con el comportamiento de los consumidores, donde se pueden incluir tendencias como el envejecimiento de la población, los cambios en los estilos de vida o el aumento del interés por la sostenibilidad, pues son variables que afectan la demanda y la segmentación de mercados.
- **Factores tecnológicos (T).** Estos factores consideran el desarrollo de nuevas tecnologías, la velocidad de adopción, la inversión en I+D y la obsolescencia tecnológica, entre otras. Así, al evaluar estos factores, es posible identificar oportunidades de innovación, disrupción en modelos de negocio y mejoras operativas, que en últimas son generadores de valor para las empresas.

- **Factores ecológicos (E).** Estos factores se centran en temas como el cambio climático, la disponibilidad de recursos naturales, la regulación ambiental y la presión social por la sostenibilidad, donde es importante destacar que, en sectores como el turismo o la agroindustria, estos factores son particularmente relevantes.
- **Factores legales (L).** Estos factores incluyen normativas laborales, fiscales, comerciales, ambientales y de protección al consumidor. Además, es importante precisar que los cambios en la legislación pueden alterar significativamente la estructura de costos o las posibilidades de expansión de una empresa, por lo que también son aspectos para considerar.

Así pues, la principal ventaja del análisis PESTEL es que permite identificar fuerzas externas que pueden pasar desapercibidas en análisis más centrados en lo micro o en lo financiero. Además, ofrece insumos clave que se pueden articular con el análisis DOFA para la formulación de estrategias resilientes y adaptativas frente a entornos competitivos cambiante (Whittington et al., 2023).

En síntesis, el análisis PESTEL se puede considerar como una herramienta imprescindible para la planeación estratégica en entornos complejos, inciertos o altamente regulados, ya que permite anticipar cambios significativos y construir una estrategia alineada con las condiciones del entorno macroeconómico.

### **5.1.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una de las herramientas más influyentes en el campo de la estrategia empresarial. Fue desarrollado por Michael Porter y su propósito es identificar las fuerzas estructurales que determinan el nivel de competencia

en una industria, así como su atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad. Según Porter, la estrategia competitiva debe estar orientada a posicionar la empresa de manera favorable frente a estas fuerzas (Porter, 1980).

Así pues, las cinco fuerzas del modelo representan los principales factores que afectan la dinámica competitiva en cualquier sector económico, como se expresa a continuación (Porter, 1980):

- **Poder de negociación de los clientes.** Evalúa la capacidad de los compradores para influir en los precios y condiciones del mercado, pues si los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor o si hay muchos productos sustitutos, su poder será alto. Además, una alta concentración de compradores frente a un bajo número de oferentes también potencia esta fuerza.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Considera la capacidad que tienen los proveedores para influir sobre los precios, la calidad o la disponibilidad de los insumos. Esta fuerza es mayor cuando existen pocos proveedores, productos diferenciados o altos costos de cambio.
- **Amenaza de nuevos entrantes.** Se refiere al riesgo de que nuevas empresas ingresen a competir en el mercado, lo que puede afectar la participación y rentabilidad de los actores existentes. Esta amenaza depende de las barreras de entrada como economías de escala, lealtad de marca, regulaciones y acceso a canales de distribución, entre otras.
- **Amenaza de productos sustitutos.** Evalúa el grado en que otras soluciones (no necesariamente del mismo sector) pueden reemplazar la oferta de una empresa,

pues si los sustitutos tienen buena relación precio-beneficio, esto reduce el margen de maniobra y puede hacer que los precios bajen.

- **Rivalidad entre competidores existentes.** Hace referencia a la intensidad de la competencia entre los actores actuales del sector. Esta fuerza se incrementa cuando hay muchos competidores de tamaño similar, bajo crecimiento del mercado, productos poco diferenciados o altas barreras de salida.

Una de las principales contribuciones de esta herramienta, es que permite comprender que la competencia va más allá de los competidores directos, pues también existen factores como clientes, proveedores, sustitutos y nuevos entrantes. Así pues, al analizar estas fuerzas, las empresas pueden identificar qué aspectos deben reforzar o proteger para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Además, el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede utilizar para comparar el atractivo de diferentes industrias, evaluar la viabilidad de ingresar a un nuevo mercado, diseñar estrategias de defensa o ataque frente a cambios en el mercado e incluso anticipar transformaciones sectoriales derivadas de innovaciones tecnológicas o cambios regulatorios (David, 2013).

No obstante, es importante precisar que esta herramienta fue concebida inicialmente para industrias tradicionales, con estructuras relativamente estables. Por eso, en el contexto actual que está marcado por la disrupción digital, los modelos de negocio colaborativos, las plataformas tecnológicas y los ecosistemas cambiantes, el análisis de las cinco fuerzas debe complementarse con herramientas más dinámicas como el análisis PESTEL, el lienzo de modelos de negocio o la teoría del océano azul.

En cualquier caso, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, sigue siendo una herramienta clave en la planeación estratégica porque permite entender los fundamentos estructurales de una industria y construir barreras defensivas frente a presiones externas, pues una empresa que comprende estas fuerzas puede posicionarse mejor para maximizar su rentabilidad y minimizar su exposición al riesgo competitivo (Porter, 2008).

## **5.2. Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una herramienta clave en la gestión organizacional, cuyo propósito es representar de forma gráfica, estructurada y jerárquica el conjunto de procesos que conforman el funcionamiento de una empresa. Esta representación permite entender cómo se interrelacionan las distintas actividades, identificar flujos de trabajo y facilitar la toma de decisiones basada en procesos. Según Rummler & Brache (1995), una empresa no se gestiona por áreas o departamentos, sino con base en sus procesos y por ello, el mapa de procesos se convierte en un instrumento fundamental para visualizar la lógica operativa de una empresa.

Ahora bien, desde un enfoque teórico, los procesos empresariales se pueden definir como un conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas (inputs) en salidas (outputs), donde se espera que esto articule un mecanismo generador de valor, bien sea para el cliente interno, para el cliente externo o para ambos (Hammer & Champy, 1993). En este sentido, el mapa de procesos no solo describe la estructura funcional de la empresa, sino que también revela los flujos de trabajo que soportan su modelo de negocio.

Así pues, tradicionalmente, los mapas de procesos se pueden clasificar en tres niveles principales:

1. **Procesos estratégicos.** Son los procesos de alto nivel que permiten definir el rumbo de la empresa donde se incluyen actividades como la planeación estratégica, la formulación de políticas, la definición de objetivos y el análisis del entorno, entre otros. Es decir, se trata de procesos que generalmente están alineados con la visión, la misión y los valores de la empresa (Davenport, 1993).
2. **Procesos operativos.** Son los procesos que están directamente vinculados a la razón de ser de la empresa. Es decir, son los procesos que tienen relación con la creación y entrega de valor y pueden incluir frentes como la producción, la prestación de servicios, la atención al cliente y la comercialización, entre otros. Aquí, es importante tomar en consideración que estos procesos varían según el sector al que pertenece la empresa.
3. **Procesos de soporte.** Son los procesos que están relacionados con las actividades que, sin generar valor directo al cliente, son necesarias para que los procesos operativos funcionen adecuadamente. Es decir, aquí se incluyen aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la tecnología, las finanzas, las compras y el mantenimiento, entre otros (Harrington, 1991).

En este sentido, una de las principales utilidades del mapa de procesos es que permite a las empresas adoptar un enfoque basado en la gestión por procesos (en contraste con la gestión funcional tradicional), pues mientras que la gestión funcional se enfoca en departamentos y jerarquías, la gestión por procesos se centra en el flujo de trabajo que genera valor, promoviendo así la eficiencia, la transversalidad y la mejora continua (Hammer, 1997).

Por otra parte, el mapa de procesos es una herramienta esencial para la implementación de modelos de calidad como ISO 9001, pues permite establecer claramente el alcance del sistema de gestión, identificar los procesos clave y definir sus interacciones. Además sirve

como insumo fundamental para ejercicios de reingeniería, diseño organizacional, mejora continua o automatización de procesos (International Organization for Standardization, 2015).

Ahora bien, para lograr un diseño efectivo del mapa de procesos, es determinante contar con aspectos claros como la identificación de los procesos, la caracterización de cada uno (entradas, salidas, responsables, indicadores) y su clasificación (estratégico, operativo o de soporte). Además, es fundamental que exista un consenso al interior de la empresa sobre su contenido y su definición (Dumas et al., 2018).

En síntesis, el mapa de procesos es una herramienta poderosa que permite alinear las operaciones de la empresa con su estrategia, mejorar la coordinación entre áreas y canalizar los esfuerzos hacia la generación de valor. En contextos como el turismo sostenible, la gestión por procesos permite entender cómo se articula la experiencia del visitante con los objetivos de conservación y sostenibilidad del entorno, lo que lo convierte en un elemento crítico para el éxito de empresas de triple impacto.

### **5.3. Cadena de valor**

La cadena de valor es un concepto clave en la teoría de la ventaja competitiva, introducido por Michael Porter que permite descomponer las actividades de una empresa en unidades estratégicamente relevantes para analizar cómo cada una de ellas contribuye con la creación de valor para el cliente y a la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter, 1985).

Ahora bien, desde una perspectiva estructural, la cadena de valor se puede dividir en dos grandes categorías de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están directamente involucradas en la creación y entrega de un producto o servicio: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y

ventas y servicio. Por su parte, las actividades de apoyo son aquellas que respaldan a las primarias y facilitan su funcionamiento: infraestructura de la empresa, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento (Porter, 1985).

Así pues, una de las principales contribuciones de este modelo es que permite identificar en qué parte del proceso empresarial se genera más valor o por el contrario, se destruye. Según lo planteado por Porter, el análisis detallado de la cadena de valor permite encontrar oportunidades para reducir costos, mejorar la eficiencia, diferenciar la oferta o reconfigurar actividades para obtener un mejor posicionamiento competitivo (Porter, 1985; Grant, 2016).

Ahora bien, en el ámbito estratégico, este enfoque de la cadena de valor permite a las empresas superar la visión departamental o funcional para adoptar una visión más sistémica, donde las actividades se entienden como partes de un todo. Esto resulta especialmente útil en empresas de turismo basado en la naturaleza, donde el valor no solo se mide en términos económicos, sino también a nivel social y ambiental (Elkington, 1997).

Por otra parte, el análisis de la cadena de valor también permite detectar los factores clave de éxito en cada eslabón del proceso, así como identificar oportunidades de integración vertical, subcontratación estratégica o alianzas con terceros que refuercen la propuesta de valor y el modelo de negocio (Hill et al., 2014).

Otra utilidad destacada de la cadena de valor es su vinculación con herramientas de medición de desempeño como el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), ya que permite alinear los indicadores estratégicos con las actividades críticas del proceso. Asimismo, la cadena de valor es la base conceptual para otros modelos contemporáneos como el mapeo de valor en Lean Management o la cadena de suministro sostenible en la gestión ambiental (Christopher, 2011).

En síntesis, la cadena de valor es una herramienta fundamental para la comprensión del funcionamiento interno de la empresa, la optimización de los procesos y la creación de propuestas de valor diferenciadas, pues gracias a su enfoque integral, es posible crear ventajas competitivas no solo basadas en productos, sino en la eficiencia y la articulación de todos los eslabones que articulan la empresa.

#### **5.4. Benchmarking competitivo**

El benchmarking competitivo es una herramienta estratégica que permite a las empresas compararse con sus competidores directos en aspectos clave con el fin de identificar brechas, aprender de las mejores prácticas del mercado y mejorar su posicionamiento competitivo. Según Camp (2006), quien introdujo formalmente el concepto en su libro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, el benchmarking hace referencia al proceso de medir productos, servicios y prácticas con relación a los competidores clave o líderes de la industria. En términos generales, el benchmarking competitivo se centra en comparar los productos, servicios, procesos o estrategias de una empresa con los de sus competidores directos (Zairi, 1996).

Así pues, el propósito del benchmarking competitivo no es copiar mecánicamente a los líderes del mercado, sino entender cómo y por qué obtienen mejores resultados en determinados aspectos, para luego adaptar estas buenas prácticas a una realidad empresarial particular, en función del contexto y capacidades específicas de la empresa (Stapenhurst, 2009). De este modo, se convierte en una fuente de aprendizaje estratégico que promueve la innovación, la mejora continua y la orientación al cliente (Kaplan & Norton, 1996).

El proceso de benchmarking competitivo típicamente incluye las siguientes etapas (Watson, 1993):

1. **Planificación.** Selección de los procesos a comparar, identificación de competidores relevantes y definición de métricas de evaluación.
2. **Recopilación de datos.** Obtención de información sobre el desempeño de los competidores mediante fuentes públicas (informes, estudios, visitas, entrevistas, etc.).
3. **Análisis.** Comparación entre el desempeño propio y el de los competidores analizados para detectar brechas, ventajas o deficiencias.
4. **Implementación.** Desarrollo e implementación de mejoras que permitan cerrar las brechas y adoptar las mejores prácticas adaptadas al contexto particular.
5. **Seguimiento.** Evaluación continua para medir el impacto de las acciones adoptadas y mantener la competitividad a lo largo del tiempo.

Así, una de las principales ventajas del benchmarking competitivo es que proporciona criterios de referencia externos, lo que permite crear un contexto con relación al rendimiento de la empresa en el mercado, evitando así caer en un escenario miopía interna. Además, el benchmarking competitivo también permite fortalecer la toma de decisiones basada en datos y evidencia, lo que mejora la eficacia de los planes estratégicos (Hill et al., 2014).

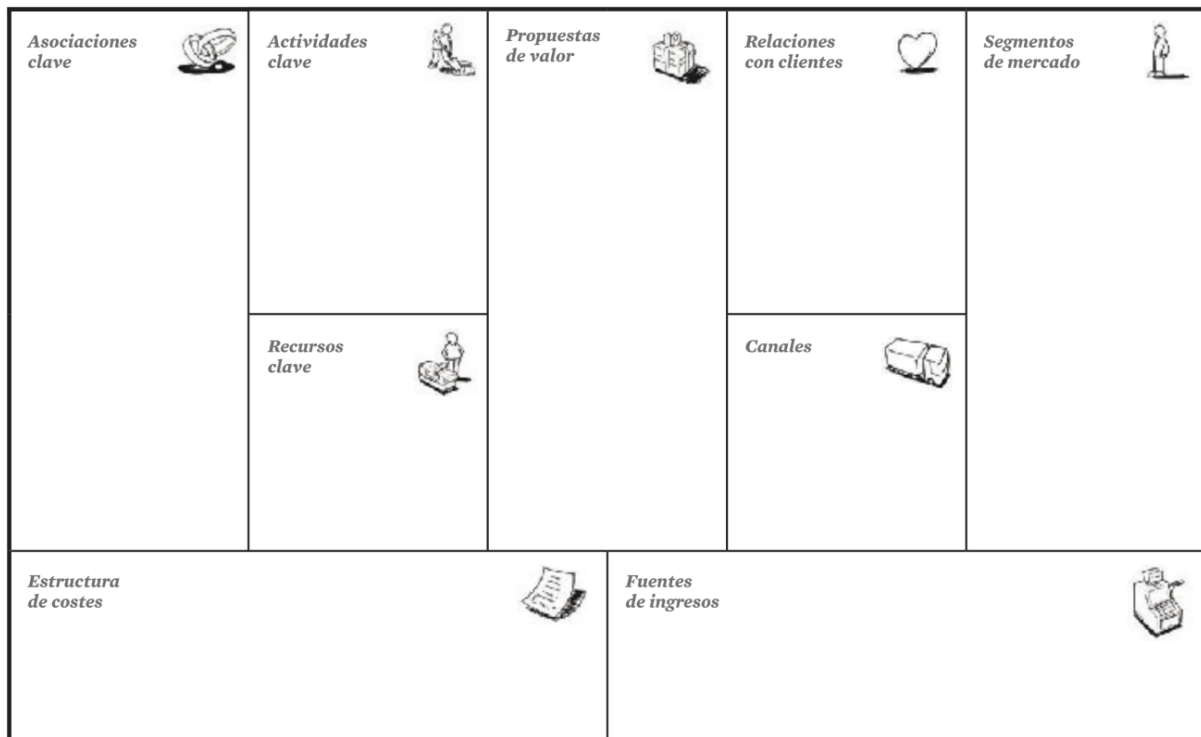
Ahora bien, en sectores como el del turismo basado en la naturaleza, donde la percepción de valor está altamente influenciada por la experiencia del cliente, el benchmarking competitivo permite analizar variables como precios, calidad del servicio, sostenibilidad, innovación en la oferta y canales de distribución. De esta manera, las empresas pueden adaptar sus propuestas para responder a las expectativas del mercado y diferenciarse de forma efectiva (Kotler et al., 2009).

En síntesis, el benchmarking competitivo es una herramienta poderosa para promover la mejora continua y fortalecer la ventaja competitiva, siempre que se utilice de forma sistemática, ética y adaptada al contexto estratégico de cada empresa.

### **5.5. Modelo de negocio**

El concepto de modelo de negocio es esencial en la gestión empresarial contemporánea, ya que describe la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Según Magretta (2002), un modelo de negocio se podría interpretar como aquella historia que explica de qué modo funciona una empresa determinada, quién además enfatiza en la importancia de una narrativa coherente que articule la propuesta de valor de la empresa, los segmentos de clientes a los que sirve y las estrategias para generar ingresos y beneficios.

Ahora bien, el libro *Generación de Modelos de Negocio* publicado en el 2010, cambió la forma en que se perciben, diseñan y articulan los modelos de negocio, pues introdujo el *Business Model Canvas*, una herramienta que permite a las empresas diseñar de manera visual sus modelos de negocio de una forma integral (Osterwalder & Pigneur, 2010), como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.** Plantilla para el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 44).

Así, el enfoque propuesto por el *Business Model Canvas* prácticamente se ha convertido en un estándar para emprendedores y empresas que buscan innovar en sus propuestas de valor y adaptarse a las dinámicas del mercado, donde el modelo de negocio debe considerar 9 aspectos o bloques como son llamados en el libro (Osterwalder & Pigneur, 2010):

1. **Propuesta de valor.** Define los productos o servicios que la empresa ofrece y cómo estos satisfacen las necesidades o resuelven los problemas de los clientes.
2. **Segmentos de clientes.** Identifica los diferentes grupos de personas o entidades a los que la empresa pretende entregar su propuesta de valor.
3. **Canales de distribución.** Describe cómo la empresa entrega sus productos o servicios a sus clientes y cuáles son los puntos de contacto que utiliza.
4. **Relaciones con los clientes.** Establece el tipo de relación que la empresa mantiene con cada segmento de clientes y los medios que usa en el proceso.

5. **Recursos clave.** Enumera los activos esenciales para que el modelo de negocio funcione.
6. **Actividades clave.** Describe las acciones más importantes que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio tenga éxito.
7. **Socios clave.** Identifica las alianzas y asociaciones que son fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio.
8. **Estructura de costos.** Analiza los costos más significativos asociados con la operación del modelo de negocio.
9. **Fuentes de ingresos.** Detalla cómo la empresa genera ingresos a partir de cada segmento de clientes.

Y es que la comprensión y aplicación de estos componentes permite a las empresas no solo evaluar sino también ajustar sus estrategias para mejorar su eficiencia operativa y su sostenibilidad, pues como plantea Joan Magretta en un análisis sobre la importancia de los modelos de negocio, los mismos son esenciales para el éxito empresarial porque impactan en la estrategia y establecen una relación vinculante con la innovación y la sostenibilidad (Magretta, 2002).

Finalmente, es importante tomar en consideración que los modelos de negocio no pueden ser estáticos porque deben adaptarse a las dinámicas del mercado y a las necesidades de los clientes, por lo que la capacidad de una empresa para innovar en su modelo de negocio puede ser determinante para su éxito y su permanencia en el tiempo.

## 5.6. Propuesta de valor

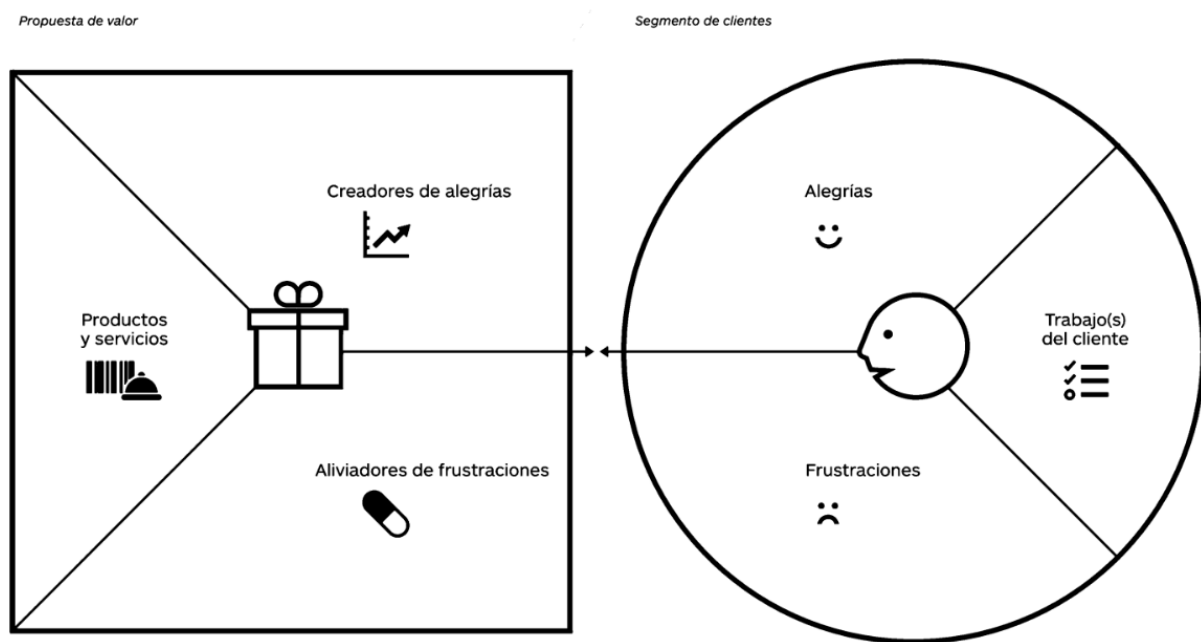
La propuesta de valor es un pilar fundamental dentro de la formulación estratégica de una empresa. Este concepto, ampliamente reconocido en la gestión estratégica y el marketing, se refiere al conjunto de beneficios y diferenciadores que una empresa promete entregar a sus

clientes a cambio de una inversión (dinero, tiempo o esfuerzo, entre otros). Así, a través de una propuesta de valor bien definida, una empresa puede crear una percepción clara de lo que la distingue de sus competidores y cómo puede satisfacer mejor las necesidades o resolver los problemas de su mercado objetivo.

Según Michael Porter, la propuesta de valor se podría entender como la diferenciación en costos y se debe alinear con los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa. En términos prácticos, una propuesta de valor sólida debe generar ventajas competitivas sostenibles, lo que debería redundar en el crecimiento de la demanda de los productos o servicios ofrecidos y en última instancia, en una mejora en la rentabilidad y eficiencia operativa (Porter, 1985).

Por su parte, Hamel & Prahalad (1994) argumentan que una propuesta de valor eficaz debe ser flexible y capaz de adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Además, Kaplan & Norton (2004) plantean que la propuesta de valor debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y permear todos los niveles de la empresa, pasando por directivos, mandos medios y personal operativo. Incluso Kotler (2017) expone que la propuesta de valor es clave en la gestión estratégica y define cuatro elementos necesarios para resolver un problema o satisfacer una necesidad de manera diferencial respecto a la competencia: necesidades del cliente, productos y servicios, alivio de dolores y creación de beneficios.

En línea con lo anterior, Osterwalder et al. (2014) argumenta que la construcción de la propuesta de valor se logra a través de una comprensión profunda de dos aspectos fundamentales: las necesidades de los clientes y las capacidades de la empresa, presentando una herramienta visual denominada: *Value Proposition Canvas*, como se muestra en la Figura 7.

**Figura 7.** Plantilla para el Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014, pág. 91).

Esta herramienta se divide en dos bloques: el perfil del cliente y la oferta de valor, lo que permite una mejor visualización de cómo la empresa puede generar valor para el cliente de manera efectiva (Osterwalder et al., 2014):

1. **El perfil del cliente.** En primer lugar, se sugiere realizar un análisis detallado del cliente, lo que implica identificar tres componentes clave:
  - a. **Tareas que los clientes deben realizar.** Esto se refiere a las necesidades que los clientes buscan resolver al adquirir un producto o servicio, que bien pueden ser tareas cotidianas o problemas específicos que necesitan resolver.
  - b. **Dolores que los clientes intentan evitar.** Esto se refiere a los obstáculos, frustraciones o barreras que los clientes experimentan al intentar completar una tarea, siendo estos dolores, los puntos críticos que deben ser abordados por la propuesta de valor porque al aliviarlos se establece una conexión genuina con el cliente.
  - c. **Beneficios que los clientes buscan.** Esto se refiere a los resultados positivos deseados que los clientes esperan alcanzar al utilizar un producto o servicio,

donde los beneficios se centran en cómo la solución propuesta creará valor para el cliente.

2. **La oferta de valor.** Una vez comprendido el perfil del cliente, se sugiere diseñar la oferta de valor para resolver las necesidades del cliente, eliminar los dolores y generar los beneficios que buscan, lo que implica abordar tres componentes clave:
  - a. **Productos y servicios.** Estos deben estar alineados con las tareas que el cliente quiere realizar, pues a través de estos productos y servicios, la empresa debe ser capaz de resolver los problemas o satisfacer las necesidades de manera efectiva.
  - b. **Alivio de dolores.** En este componente, la empresa debe diseñar su oferta para mitigar los dolores del cliente, es decir, aquellos factores que impiden al cliente cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.
  - c. **Creación de beneficios.** Además de aliviar los dolores, la propuesta de valor debe generar beneficios que mejoren la situación del cliente de manera significativa, por lo que estos beneficios pueden incluir mejoras en la eficiencia, el bienestar, la comodidad o la satisfacción general del cliente, entre muchos otros.

Ahora bien, así como el modelo de negocio no debe ser estático, es importante precisar que la propuesta de valor tampoco puede serlo porque en la misma medida en que las necesidades del mercado y el modelo de negocio evolucionan, la propuesta de valor también debe hacerlo a fin de lograr una correcta alineación de todos los elementos involucrados en el proceso de planeación estratégica y desarrollo de negocio.

## 5.7. Modelos de gestión

Los modelos de gestión constituyen un conjunto de principios, métodos y herramientas que las empresas utilizan para planificar, organizar, dirigir y controlar sus operaciones con el

objetivo de alcanzar sus objetivos estratégicos (Drucker, 1954). Estos modelos se han desarrollado a lo largo del tiempo como respuesta a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, promoviendo enfoques más eficientes, innovadores y sostenibles en la administración de recursos.

Ahora bien, es importante precisar que el concepto de modelo de gestión hace referencia a un marco estructurado que guía el funcionamiento de una empresa, estableciendo parámetros para la toma de decisiones, la asignación de recursos y la evaluación de su desempeño. Es así como su evolución ha estado marcada por diversas corrientes de pensamiento que han tenido influencia en las dinámicas de gestión en distintos momentos de la historia, desde la gestión científica de Frederick Taylor hasta los enfoques más recientes centrados en la innovación, la sostenibilidad y la digitalización.

Es así como los modelos de gestión han pasado por diferentes etapas, como se expresa a continuación (Drucker, 1954):

1. **Gestión científica (principios del siglo XX).** Enfocada en la eficiencia operativa y la especialización del trabajo, donde autores como Frederick Taylor y Henry Fayol establecieron principios de planificación, organización y control del trabajo para lograr una mejor productividad a través de medios sistemáticos.
2. **Gestión humanista (mitad del siglo XX).** Introduce el factor humano como un componente clave en la productividad, donde estudios como el de Elton Mayo sobre el efecto Hawthorne demostraron que las condiciones laborales y la motivación impactaban directamente en el desempeño de los trabajadores (Mayo, 1933).
3. **Gestión por calidad total (finales del siglo XX).** Enfocada en la mejora continua, la satisfacción del cliente y el uso de los datos para la toma de decisiones, donde autores

como William Edwards Deming (Deming, 1986) y Joseph Moses Juran (Juran, 1988) proponen modelos de trabajo alrededor de estas prácticas.

4. **Gestión estratégica (inicios del siglo XXI).** Plantea modelos orientados a la competitividad, la innovación y la diferenciación en el mercado, donde Michael Porter propuso el modelo de las cinco fuerzas de competitivas (Porter, 1980), mientras que Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el *Balanced Scorecard* como herramienta de medición del desempeño estratégico (Kaplan & Norton, 1996).
5. **Gestión sostenible y digital (siglo XXI en la actualidad).** Incorpora criterios ambientales, sociales y de gobernanza, así como la transformación digital como eje central de la gestión (Elkington, 1997), con autores como Alexander Osterwalder, Simon Sinek, Salim Ismail, Frederic Leloux, Eric Ries y Renée Mauvorgne, entre muchos otros.

Así pues, a lo largo del tiempo han surgido diferentes modelos de gestión, cada uno con enfoques específicos según los objetivos y necesidades empresariales del momento, como se expresa a continuación:

1. **Gestión por procesos.** Este modelo hace énfasis en la identificación, diseño, ejecución y mejora continua de los procesos dentro de una empresa. Su enfoque permite optimizar la eficiencia operativa, minimizar desperdicios y mejorar la satisfacción del cliente. Así, hacia 1993 se introdujo el concepto de reingeniería de procesos, donde se argumentó que la optimización no solo debe centrarse en pequeñas mejoras, sino en una transformación radical de los procesos para lograr ventajas competitivas (Hammer & Champy, 1993).
2. **Gestión por objetivos.** Propuesto por Peter Drucker hacia 1954, este modelo se basa en la definición de objetivos claros y medibles alineados con la estrategia empresarial. Su éxito depende de una correcta comunicación y de la evaluación periódica del

desempeño, pues Drucker argumentaba que una gestión eficaz requiere que cada individuo conozca sus metas y cómo su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales (Drucker, 1954).

3. **Gestión de la calidad total.** Impulsado por William Edwards Deming (Deming, 1986) y Joseph Moses Juran (Juran, 1988), este modelo se centra en la mejora continua, la reducción de errores y el compromiso de toda la empresa con la calidad, siendo esta la base de certificaciones como la ISO 9001 (Normas ISO, 2025), lo que ha permitido una amplia adopción en sectores como la manufactura y los servicios.
4. **Modelo de excelencia EFQM.** El modelo de excelencia EFQM, desarrollado por la European Foundation for Quality Management, es una herramienta utilizada para evaluar la madurez de la gestión organizacional, donde se debe precisar que su estructura se basa en nueve criterios clave, dentro de los cuales se tiene liderazgo, estrategia y procesos. Este modelo se ha convertido en un estándar en Europa para evaluar la competitividad y sostenibilidad empresarial (European Foundation for Quality Management, 2020).
5. **Gestión estratégica.** Este modelo, basado en el análisis del entorno y la formulación de estrategias competitivas, ha sido ampliamente desarrollado por Michael Porter en sus estudios alrededor de la estrategia competitiva. Su modelo de las cinco fuerzas ayuda a las empresas a analizar su posición competitiva y formular estrategias para obtener ventajas sostenibles en el mercado (Porter, 1980). Por otro lado, Robert Kaplan y David Norton introdujeron el *Balanced Scorecard* como un sistema integral de medición del desempeño que traduce la estrategia en objetivos tangibles (Kaplan & Norton, 1996).
6. **Gestión del conocimiento.** En un entorno donde los datos, la información y el conocimiento son activos clave, este tipo de modelos proponen esquemas de captura,

almacenamiento y transferencia del conocimiento dentro de las empresas, donde se argumenta que la conversión del conocimiento de tácito a explícito articula una ventaja competitiva esencial para las empresas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

7. **Gestión ágil.** Con origen en el Manifiesto Ágil (Agile Manifesto, 2001), este modelo de gestión se basa en la flexibilidad, la iteración y la generación temprana de valor, lo que dio origen a frameworks como Scrum (Schwaber & Sutherland, 2017), Kanban (Anderson, 2010) y Lean Startup (Ries, 2011), entre otros, que han revolucionado sectores como el tecnológico y las dinámicas de innovación empresarial.
8. **Modelos de gestión sostenible.** Dado el creciente énfasis en la sostenibilidad, han surgido modelos que integran criterios de responsabilidad social y ambiental en la gestión empresarial. Así, el concepto de *Triple Bottom Line* de John Elkington propone que las empresas deben medir su éxito no solo en términos económicos, sino también con relación a su impacto social y ambiental (Elkington, 1997). Asimismo, los estándares *Environmental, Social & Governance* (ESG) se han convertido en una referencia clave para la inversión responsable.

Es así como la selección del modelo de gestión adecuado depende de factores como el sector, la estructura, el grado de madurez de la empresa y su estrategia, pues no existe un modelo perfecto o único que encaje en cualquier segmento. Es por esto que, en la actualidad, muchas empresas adoptan enfoques híbridos, donde combinan modelos tradicionales con marcos de trabajo ágiles y herramientas digitales para mejorar su adaptabilidad y capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado.

Ahora bien, es importante tomar en consideración que los modelos de gestión continúan evolucionando en función de los cambios tecnológicos, sociales y ambientales. Pues en un mundo donde la innovación y la sostenibilidad son clave para ganar mayor competitividad, las

empresas deben adoptar modelos de gestión dinámicos y flexibles que les permitan adaptarse, innovar y generar un impacto positivo en su entorno.

### 5.8. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una herramienta clave dentro del proceso administrativo, entre otros, porque aportan mucho valor al momento de tomar decisiones en las empresas. Su principal función es proporcionar información suficiente, necesaria, confiable, cuantificable y objetiva que permita evaluar el desempeño de una empresa, proyecto o área específica (Kaplan & Norton, 1996), pues los indicadores de gestión permiten analizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos dentro de una empresa, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la alineación con los objetivos estratégicos.

Es así como un buen indicador de gestión debe cumplir con ciertas características esenciales para garantizar su utilidad y aplicabilidad en la empresa (Parmenter, 2015):

1. **Relevancia.** Debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. **Claridad y simplicidad.** Debe ser fácil de entender e interpretar por las personas.
3. **Medibilidad.** Debe basarse en datos objetivos y cuantificables.
4. **Periodicidad.** Debe ser evaluado en intervalos regulares para reflejar tendencias y variaciones.
5. **Comparabilidad.** Debe permitir la comparación entre diferentes periodos de tiempo o unidades de negocio.

En línea con lo anterior, existen diferentes tipos de indicadores de gestión, los cuales pueden clasificarse según el aspecto del desempeño que evalúan:

1. **Indicadores de eficiencia.** Miden la capacidad de la empresa para optimizar el uso de sus recursos y minimizar costos innecesarios, siendo un ejemplo común es el Costo por Unidad Producida (Juran, 1988).
2. **Indicadores de eficacia.** Evalúan el grado en que se alcanzan los objetivos dentro de la empresa, siendo un ejemplo clásico el Porcentaje de Cumplimiento de Metas (Drucker, 1954).
3. **Indicadores de efectividad.** Miden la relación entre eficiencia y eficacia, permitiendo evaluar la contribución real de los resultados obtenidos a los objetivos de la empresa (Deming, 1986).
4. **Indicadores de calidad.** Analizan el nivel de satisfacción del cliente y la reducción de defectos o fallas en los productos o servicios (Ishikawa, 1985).
5. **Indicadores financieros.** Permiten evaluar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa, donde se incluyen indicadores como el *Return on Investment* y el *Return on Equity* (Kaplan & Norton, 1996).
6. **Indicadores de innovación y aprendizaje.** Se enfocan en la capacidad de la empresa para generar conocimiento y adaptarse al cambio, siendo un buen ejemplo la Inversión en I+D como porcentaje de las ventas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ahora bien, para la aplicación efectiva de los indicadores de gestión, existen diversos modelos y herramientas que permiten su medición y análisis:

1. **Balanced Scorecard.** El *Balanced Scorecard* permite medir el desempeño de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional (Kaplan & Norton, 1996).
2. **EFQM excellence model.** Este modelo de excelencia proporciona un marco para evaluar la calidad y el desempeño empresarial a través de criterios como liderazgo, estrategia, personas y procesos (European Foundation for Quality Management, 2020).

3. **Six Sigma.** Enfatiza en la reducción de la variabilidad en los procesos y la mejora continua, utilizando metodologías como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) (Pande et al., 2000).
4. **OKRs.** Los Objectives and Key Results (OKR) son un método de gestión del desempeño que permite a las empresas establecer objetivos ambiciosos y medibles, junto con resultados clave que indican su progreso que fue popularizado por John Doerr, siendo un método ampliamente adoptado por empresas tecnológicas y startups debido a su enfoque en la alineación estratégica y la transparencia empresarial, donde es importante precisar que los OKRs deben tener una estructura específica (Doerr, 2018):
  - **Objetivos.** Son metas cualitativas que sugieren la dirección estratégica que debe tomar la empresa.
  - **Resultados clave.** Son métricas cuantificables que permiten evaluar si los objetivos se están cumpliendo.

Así, un ejemplo de OKR podría ser:

- **Objetivo:** Mejorar la satisfacción del cliente.
- **Resultados clave:**
  - Incrementar el puntaje de *Net Promoter Score* de 65 a 80.
  - Reducir el tiempo de respuesta del servicio al cliente de 24 horas a 12 horas.
  - Lograr una tasa de retención del 90% en los clientes recurrentes.

De este modo, se espera que los OKRs sean públicos (dentro de la empresa) para fomentar un ambiente basado en la transparencia y el enfoque en resultados, lo que los convierte en una herramienta poderosa para la gestión del desempeño organizacional (Doerr, 2018).

Finalmente, se debe considerar que los indicadores de gestión desempeñan un papel fundamental en la evaluación del desempeño de las empresas, permitiéndoles medir, analizar y mejorar sus procesos. Así, la correcta selección y aplicación de estos indicadores, junto con modelos de medición adecuados, favorecen el proceso de toma de decisiones estratégicas y por ende, el logro de los objetivos estratégicos.

## 5.9. Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, con el propósito de superar las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición del desempeño, centrados exclusivamente en indicadores financieros. Así pues, el BSC propone un enfoque integral para gestionar la estrategia dado que permite medir el rendimiento empresarial desde múltiples perspectivas y permite una mejor alineación entre los objetivos estratégicos y la operación (Kaplan & Norton, 1996).

Según sus autores, el *Balanced Scorecard* permite traducir la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores distribuidos en cuatro perspectivas fundamentales (Kaplan & Norton, 1996):

1. **Perspectiva financiera.** Evalúa el rendimiento económico de la empresa donde se incluyen indicadores como la rentabilidad, el crecimiento en los ingresos, el retorno sobre las inversiones y el flujo de caja, entre otros.
2. **Perspectiva del cliente.** Analiza cómo perciben los clientes el valor entregado donde se incluyen métricas como la satisfacción, la retención, la cuota de mercado y la tasa de recomendación, entre otros.

3. **Perspectiva de procesos internos.** Se enfoca en la eficiencia y la efectividad de los procesos críticos para cumplir con las expectativas del cliente y los objetivos financieros.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Considera el capital humano, los sistemas y la cultura organizacional como pilares para la mejora continua y la innovación.

Así, la principal innovación del *Balanced Scorecard* es su enfoque sistémico y causal, donde los indicadores no solo informan, sino que están interconectados. Por ejemplo, las mejoras en la capacitación del personal que obedecen a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pueden fortalecer los procesos internos y esto, a su vez, permite mejorar la calidad del servicio que corresponde a la perspectiva del cliente, lo que a su vez impacta positivamente en los resultados financieros (Kaplan & Norton, 2001).

Además, el *Balanced Scorecard* no se limita a la medición, sino que constituye una herramienta de gestión estratégica porque permite alinear iniciativas, recursos, objetivos y proyectos de inversión con la estrategia de la empresa, además de facilitar la comunicación interna, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia (Niven, 2012).

Ahora bien, el *Balanced Scorecard* ha sido ampliamente adoptado en empresas privadas, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo, gracias a su capacidad para adaptarse a diferentes contextos empresariales. Incluso, en empresas de triple impacto, permite incorporar objetivos sociales y ambientales dentro de la misma lógica de negocio para alinear la medición del desempeño y crear una mirada más amplia que va más allá del éxito financiero (Figge et al., 2002).

No obstante, la implementación del *Balanced Scorecard* requiere compromiso directivo, claridad estratégica, datos confiables y una cultura empresarial orientada a la gestión

por resultados, pues si estos elementos no están presentes, el *Balanced Scorecard* puede quedar reducido a un ejercicio técnico sin impacto real. Por este motivo, es necesario que se entienda como un proceso dinámico de aprendizaje estratégico, más que como un conjunto estático de indicadores (Kaplan & Norton, 2004).

En síntesis, el *Balanced Scorecard* constituye una de las herramientas más completas y potentes para gestionar la estrategia de empresas contemporáneas, pues al integrar múltiples dimensiones de desempeño, permite tomar decisiones más equilibradas, sostener una visión a largo plazo y asegurar que todos los niveles de la empresa trabajen en concordancia con los objetivos estratégicos definidos.

#### **5.10. Turismo basado en la naturaleza**

El turismo ecológico, también conocido como ecoturismo y ahora llamado turismo basado en la naturaleza, es una modalidad turística que promueve la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales. Se define como una forma de turismo responsable que implica visitar áreas naturales con el propósito de aprender sobre el entorno, minimizar el impacto ambiental y contribuir al desarrollo sostenible (Ceballos-Lascurain, 1996).

Y es que, en un contexto global de creciente preocupación por la crisis climática y la pérdida de biodiversidad, el turismo basado en la naturaleza se ha convertido en una alternativa sostenible frente al turismo masivo, que suele generar un impacto negativo en los ecosistemas (Honey, 2008). Por eso, la Sociedad Internacional de Ecoturismo (The International Ecotourism Society, 2015), plantea que este tipo de turismo debe basarse en los siguientes principios (Fennell, 2003):

1. **Minimización del impacto ambiental.** Garantizar que las actividades turísticas no alteren negativamente los ecosistemas.
2. **Generación de conciencia ambiental.** Fomentar la educación y la sensibilización sobre la biodiversidad y la sostenibilidad.
3. **Empoderamiento de comunidades locales.** Incluir a las comunidades en la planificación y ejecución del turismo para que los beneficios económicos se distribuyan equitativamente.
4. **Conservación de la biodiversidad.** Proteger los ecosistemas a través de una gestión sostenible de los recursos naturales.
5. **Experiencia enriquecedora para los visitantes.** Proporcionar vivencias significativas basadas en la interacción respetuosa con la naturaleza y la cultura local.

Es así como el turismo basado en la naturaleza presenta diversos beneficios, sobre todo porque los negocios estructurados alrededor de este enfoque buscan generar no solo impacto económico sino también ambiental y social, pues estos tres son aspectos fundamentales para el éxito de los negocios definidos alrededor del turismo basado en la naturaleza:

1. **Beneficios ambientales.** El ecoturismo incentiva la protección de los recursos naturales y fomenta la creación de áreas protegidas. Además, reduce la huella ecológica al promover prácticas sostenibles como el uso eficiente del agua y la energía, así como la reducción de residuos (Buckley, 2009).
2. **Beneficios sociales.** Desde una perspectiva social, el turismo basado en la naturaleza genera empleo en comunidades rurales e indígenas, fortaleciendo sus economías y evitando la migración forzada a las ciudades (Weaver, 2001). Además, contribuye a la preservación de tradiciones culturales al incorporar prácticas ancestrales en la oferta turística.

3. **Beneficios económicos.** El ecoturismo representa una fuente de ingresos significativa para los países en desarrollo, pues las actividades turísticas sustentables pueden diversificar la economía local y reducir la dependencia de sectores extractivos como la minería o la tala de bosques (Wearing & Neil, 2009).

En línea con lo anterior, es importante destacar que, en un estudio realizado alrededor del turismo y la colaboración en áreas protegidas, justamente se destaca que el éxito obtenido en áreas protegidas es producto de la convergencia de estos impactos: ambiental, social y económico. Esto es significativo y sugiere una oportunidad para el desarrollo de modelos de negocios sostenibles porque se estima que el 16,02% de la masa terrestre del mundo y el 8,17% de los océanos están cubiertos por áreas protegidas (KC et al., 2024).

No obstante, aún cuando los beneficios son claros, el turismo basado en la naturaleza enfrenta desafíos importantes dentro de los cuales se podrían destacar los siguientes:

1. **Masificación y sobreexplotación.** Aumento descontrolado de turistas en áreas sensibles, afectando su equilibrio ecológico (Gómez & Giraldo, 2017).
2. **Greenwashing.** Empresas que promocionan actividades como ecológicas sin implementar verdaderas prácticas sostenibles (Honey, 2008).
3. **Falta de regulación y control.** En algunos países, la falta de normativas dificulta la gestión responsable del turismo basado en la naturaleza (Buckley, 2011).

Adicionalmente, es importante destacar que, a lo largo del tiempo, el turismo basado en la naturaleza ha tenido cambios relacionados con la demanda, pues el desarrollo urbano (que sugiere un desarrollo para la sociedad) ha hecho más atractivo este tipo de turismo porque las zonas naturales accesibles son cada vez más reducidas. Es así como “las personas de ciudad” buscan espacios de conexión con la naturaleza con el propósito de romper con la rutina, salir

de la hiperconexión en la que viven y buscar un balance entre su vida laboral y profesional y su vida personal y familiar (Ghasemi et al., 2024).

En cualquier caso, el turismo basado en la naturaleza se ha convertido en una alternativa sostenible que permite el disfrute responsable de los recursos naturales, generando beneficios ambientales, sociales y económicos para los modelos de negocio que se articulan alrededor de este enfoque. Sin embargo, para garantizar su éxito a largo plazo, es fundamental implementar medidas de regulación, educación ambiental y participación comunitaria.

### **5.11. Indicadores de sostenibilidad ambiental**

La sostenibilidad ambiental hace referencia a la capacidad que pueden tener los sistemas (desde una perspectiva ambiental) para mantenerse saludables frente a las diferentes actividades que generen impacto, garantizando la conservación de los recursos ambientales para las generaciones futuras. Así, desde un enfoque teórico, la sostenibilidad ambiental se puede plantear como un principio rector que orienta la interacción entre el ser humano y el medioambiente en términos de equilibrio, prevención y restauración.

En este sentido, Goodland (1995) y el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2020) plantean que la sostenibilidad ambiental hace referencia a la gestión responsable de los recursos naturales, donde se busca asegurar la regeneración de los ecosistemas, la minimización de la contaminación y la preservación de la biodiversidad. Ahora bien, es importante precisar que este concepto viene cobrando cada vez más relevancia en el contexto empresarial debido al creciente reconocimiento del impacto ambiental derivado de las actividades económicas y la necesidad de adoptar modelos de negocio sostenibles como parte integral de la estrategia empresarial (Daly, 1990; Sachs, 2015).

En línea con lo anterior, los indicadores de sostenibilidad ambiental pueden ser concebidos como herramientas de medición que permiten evaluar el desempeño ambiental de una empresa, con el propósito de identificar, controlar y reducir los impactos negativos que sus actividades puedan ocasionar al medioambiente (Spangenberg et al., 2002; Instituto de Turismo de Bogotá, 2021). Es así como estos indicadores suelen abarcar dimensiones como el uso de recursos, la generación de residuos, las emisiones, la biodiversidad y la eficiencia energética, entre otros. No obstante, es importante comprender que dichos indicadores no son fórmulas universales porque su definición y la forma en que se aplican obedecen a la especificidad del modelo de negocio, los procesos productivos y el entorno en el que opera cada empresa. Es decir, su planteamiento debe obedecer a las características propias y particulares de cada empresa (Searcy, 2012).

Ahora bien, en el caso de empresas pertenecientes al segmento del turismo basado en la naturaleza, estos indicadores deben captar no solo la eficiencia ambiental de sus operaciones, sino también su contribución a la conservación del medioambiente, motivo por el cual, el desarrollo de estos indicadores exige una comprensión integral de los impactos directos e indirectos generados, así como una identificación consciente de elementos que permitan tomar decisiones con base en evidencia (Azapagic, 2003).

Con base en lo anterior, es importante precisar que los indicadores de sostenibilidad ambiental deben estar alineados con los objetivos estratégicos de cada empresa e inmersos en un enfoque sistémico, pues el diseño de los estos debe focalizarse en principios relacionados con la pertinencia, la relevancia y la viabilidad, pues en sectores como el del turismo basado en la naturaleza, el vínculo con el medioambiente es directo y es particularmente relevante no solo la eficiencia, sino también la conservación del medioambiente.

Así, en la industria del turismo basado en la naturaleza, existen algunos indicadores de sostenibilidad ambiental que normalmente son utilizados por su efectividad cuando de medir el impacto sobre el medioambiente se trata, como se expresa a continuación:

- **Huella de carbono.** Este indicador mide las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por las actividades turísticas, incluidas las de transporte, alojamiento y servicios auxiliares (Gössling et al., 2012).
- **Consumo de agua por visitante.** Este indicador permite monitorear la eficiencia en el uso de los recursos hídricos, que son particularmente críticos en áreas naturales con limitaciones de abastecimiento (World Trade Organization, 2016).
- **Producción y manejo de residuos sólidos.** Este indicador evalúa, tanto la generación como la disposición adecuada de los residuos, incluyendo estrategias de reducción, reutilización y reciclaje (World Trade Organization, 2016).
- **Índice de conservación de la biodiversidad.** Este indicador está relacionado con la protección activa de especies y ecosistemas locales, así como con la educación ambiental que se ofrece a los turistas (Fennell, 2003).
- **Uso de energía renovable.** Este indicador mide el porcentaje de energía que se utiliza, proveniente de fuentes alternativas y sostenibles como la solar o la eólica, entre otros (Becken & Simmons, 2002).
- **Capacidad de carga turística.** Este indicador evalúa el número máximo de visitantes que un entorno natural puede soportar sin desgastarse ni degradarse ambientalmente (Cifuentes, 1992).

Así pues, al implementar estos indicadores de forma articulada con los procesos estratégicos de las empresas, es posible medir el impacto ambiental y gestionar de forma adecuada la sostenibilidad de los modelos de negocio del turismo basado en la naturaleza.

## 6. MODELO DE INTERVENCIÓN

Dada la naturaleza de esta intervención, se contempló un enfoque metodológico acorde a las necesidades identificadas en la Reserva Natural Nirvana, donde, de alguna forma, se planteó “el qué” se hizo y en consecuencia se definió el tipo de intervención, las fases que se contemplaron y el marco lógico, a través del cual se estableció una hoja de ruta clara alineada con los objetivos específicos definidos.

### 6.1. Tipo de intervención

Esta intervención tuvo tres fases (diagnóstico, definición y operacionalización) y un carácter investigativo mixto porque en la primera fase se articuló un enfoque descriptivo, mientras que en las otras dos el enfoque fue exploratorio. Así, en cada una de las fases se desarrollaron actividades específicas alineadas con los enfoques referenciados y encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos definidos para esta intervención.

Con base en lo anterior, se debe considerar que los enfoques descriptivos son un tipo de estudio que busca detallar y caracterizar un fenómeno, población o situación sin manipular variables ni establecer relaciones causales, pues su objetivo principal es proporcionar una imagen precisa de las características, comportamientos o tendencias de un grupo o contexto específico (Hernández et al., 2014), donde priman características como precisión, detalle y uso de datos cuantitativos y cualitativos, pues no pretende establecer ningún tipo de causalidad.

Por otra parte, los enfoques exploratorios son un tipo de estudio que se utiliza cuando el problema de investigación no está completamente definido o existe poca información sobre el tema. Así, su propósito principal es proporcionar una comprensión inicial del fenómeno en estudio, identificar variables relevantes y generar hipótesis para investigaciones futuras más

detalladas (Hernández et al., 2014). De este modo, algunas características importantes tienen relación con la flexibilidad y la apertura, articulando bases para trabajos futuros.

En línea con lo anterior, es importante precisar que cada una de las fases propuestas y los enfoques investigativos usados tienen fundamento en las necesidades particulares de la Reserva Natural Nirvana y por ende, todo el esquema obedece a la situación específica de la empresa. De este modo, se busca encaminar la intervención de una manera particular para satisfacer las necesidades identificadas.

Es decir, este modelo de intervención propuesto busca responder de manera estructurada y estratégica a los desafíos identificados en la justificación, mediante la implementación de herramientas de planeación y gestión que permitan a la Reserva Natural Nirvana mejorar su sostenibilidad operativa, financiera, social y ambiental. Además, es importante precisar que esta construcción se hizo en colaboración con los directivos de la empresa, pues además de satisfacer las necesidades identificadas, siempre se buscó alineación permanente frente a sus expectativas.

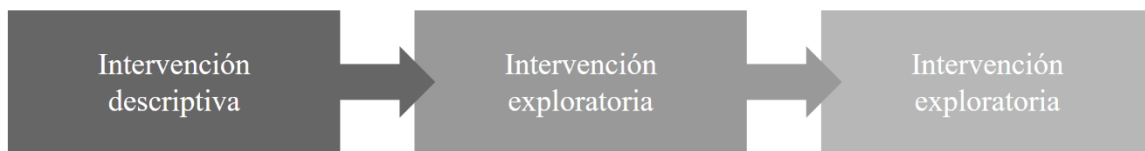
Así pues, este modelo plantea una intervención orientada al fortalecimiento de la eficiencia operativa y el aprovechamiento de la capacidad instalada, mediante la identificación, priorización y optimización de los procesos clave de la Reserva Natural Nirvana. Ahora bien, gracias a los entregables generados, la empresa tendrá las herramientas suficientes y necesarias para redefinir su estructura interna, identificar cuellos de botella, reorganizar actividades, replantear su modelo de negocio o articular sus mecanismos de gestión.

Es decir, como parte integral del alcance de esta intervención se generó una propuesta estratégica para la Reserva Natural Nirvana, pero, sobre todo, se buscó dotar la empresa de herramientas con las que pueda hacer una mejor gestión y tomar más y mejores decisiones de forma autónoma sin depender de terceros.

En síntesis, este modelo de intervención no solo responde a los síntomas actuales de inestabilidad financiera y pérdida de visitantes de la Reserva Natural Nirvana, sino que ataca las causas estructurales de la problemática, brindando a la empresa mecanismos concretos para garantizar su continuidad operativa, su contribución al desarrollo sostenible y su permanencia como referente de conservación y de turismo basado en la naturaleza en el Valle del Cauca.

En este sentido y con base en lo mencionado anteriormente, fue posible evidenciar que era necesario establecer una interrelación entre los tipos de intervención propuestos y en este sentido, la Figura 8 esquematiza los momentos de todo el proceso mencionado.

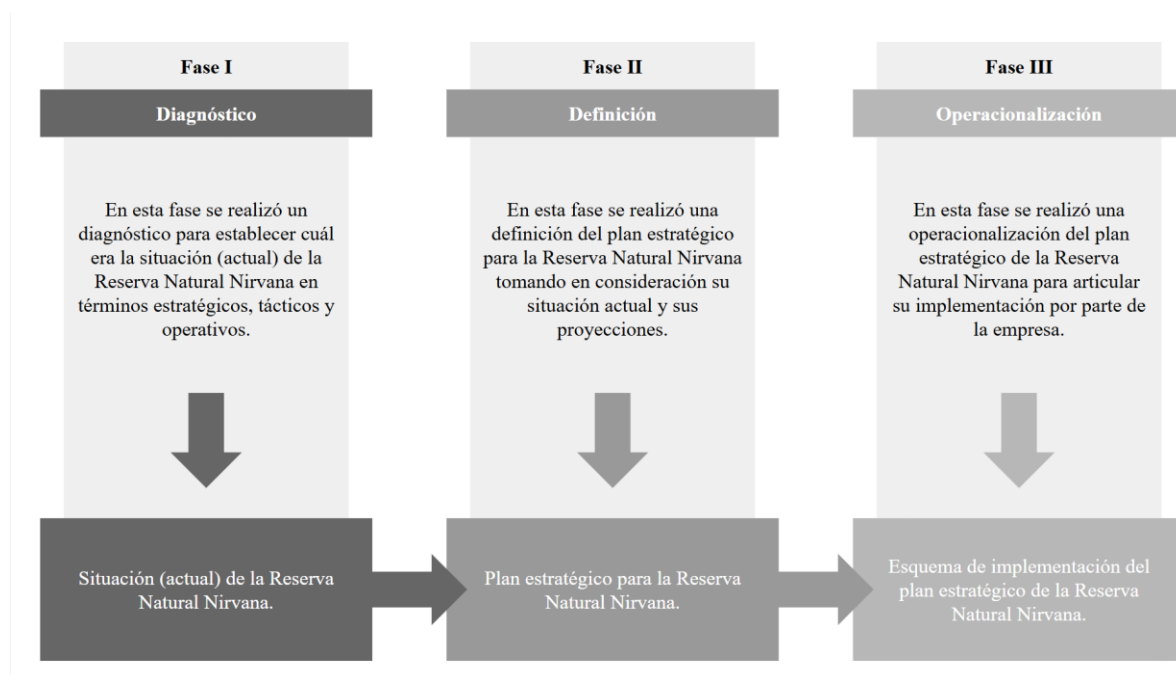
**Figura 8.** *Interrelación entre los tipos de intervención usados (Elaboración propia).*



## 6.2. Fases de la intervención

En esta intervención se trabajó en un esquema de fases: diagnóstico, definición y operacionalización, como se expresó antes y como se muestra en la Figura 9, donde se desarrollaron actividades específicas con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos definidos para esta intervención.

**Figura 9.** Fases de la intervención (Elaboración propia).



### 6.2.1. Fase de diagnóstico.

En esta fase, con un enfoque descriptivo, se realizó un diagnóstico para establecer cuál era la situación (actual) de la Reserva Natural Nirvana donde se desarrollaron actividades relacionadas con la comprensión de aspectos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, el entendimiento de su propuesta de valor y de su modelo de negocio y un análisis del entorno haciendo uso de herramientas y técnicas estratégicas.

### **6.2.2. Fase de definición.**

En esta fase, con un enfoque exploratorio, se realizó una definición del plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana tomando en consideración su situación actual y sus proyecciones, donde se desarrollaron actividades relacionadas con el cierre de brechas estratégicas, tácticas y operativas, la articulación estratégica, táctica y operativa a partir de las metas definidas y la definición de esquemas de medición suficientes y necesarios para medir el éxito de la estrategia.

### **6.2.3. Fase de operacionalización.**

En esta fase, con un enfoque exploratorio, se realizó una operacionalización del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana para articular su implementación por parte de la empresa donde se desarrollaron actividades relacionadas con la creación de un esquema de implementación, un esquema de ejecución y un esquema de seguimiento, que responden a las definiciones estratégicas y a las necesidades de la Reserva Natural Nirvana.

### 6.3. Marco lógico de intervención

En la Tabla 4 se esquematiza el marco lógico que se propuso para la intervención el cuál está definido en función de los objetivos definidos, donde se indican cuáles son las fases involucradas por cada uno.

**Tabla 4.** Marco lógico (Elaboración propia).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FASES	RECURSOS	RESULTADOS
Realizar un diagnóstico integral de la Reserva Natural Nirvana con base en los resultados financieros del 2024 para el reconocimiento de la situación actual de la empresa.	Diagnóstico	<ol style="list-style-type: none"> <li>Definiciones estratégicas, tácticas y operativas.</li> <li>Propuesta de valor y modelo de negocio.</li> <li>Análisis del entorno.</li> </ol>	Situación (actual) de la Reserva Natural Nirvana.
Diseñar un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el período 2025-2028 para la alineación de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa.	Definición	<ol style="list-style-type: none"> <li>Brechas estratégicas, tácticas y operativas.</li> <li>Planeación estratégica.</li> <li>Indicadores de gestión.</li> </ol>	Plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana.
Proponer un plan de acción como mecanismo de implementación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana.	Operacionalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esquema de implementación.</li> <li>Esquema de ejecución.</li> <li>Esquema de seguimiento.</li> </ol>	Esquema de implementación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana.

## **7. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN**

Con base en lo que se planteó anteriormente, se articuló “el cómo” se ejecutó el modelo de intervención en función de las fases definidas para esta intervención. De este modo, se definieron cada una de las acciones ejecutadas en cada una de las fases propuestas: diagnóstico, definición y operacionalización, encaminadas a la formulación de un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 para la optimización de la eficiencia operativa para la empresa.

### **7.1. Diagnóstico**

En la fase de diagnóstico se tuvo como propósito la realización de un diagnóstico integral de la Reserva Natural Nirvana con base en los resultados del 2024 para el establecimiento de la situación actual de la empresa y en función de esto, se articularon tres elementos clave: estrategia, táctica y operación, propuesta de valor y modelo de negocio y análisis del entorno.

#### **7.1.1. Estrategia, táctica y operación.**

Para comprender el momento actual de la Reserva Natural Nirvana desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa, se hizo un acercamiento con el equipo directivo con el propósito de conocer cuáles habían sido las decisiones tomadas de los últimos años, pues de este modo se buscó tener un mejor entendimiento de las causas que ubican a la empresa en la necesidad actual de contar con una planeación estratégica. Para esto, se desarrollaron una serie de entrevistas individuales con base en lo definido en el Anexo 1. Protocolo de entrevista individual a directivos, que fue un instrumento construido por los autores en el marco de esta intervención.

Posteriormente se hizo un análisis de los estados financieros de la Reserva Natural Nirvana con el propósito de conocer su situación financiera, pero, sobre todo, para comprender tres aspectos fundamentales: su flujo de caja, sus márgenes de utilidad y la relación existente entre sus costos operativos y sus ingresos. Para esto, se realizó una entrevista a la persona encargada de la contabilidad con base en lo definido en el Anexo 2. Protocolo de entrevista para contabilidad, que fue un instrumento construido por los autores en el marco de esta intervención.

Finalmente se hizo un reconocimiento del mapa de procesos de la Reserva Natural Nirvana con el propósito de entender su esquema operativo, donde es importante destacar que algunos de los aspectos clave a identificar son: actores y procesos clave, organización de la empresa para atender su operación, forma de aprovechar sus recursos y capacidades. Para esto, se desarrolló un grupo focal con base en lo definido en el Anexo 3. Protocolo de grupo focal para reconocimiento de mapa de procesos, que fue un instrumento construido por los autores en el marco de esta intervención.

#### **7.1.2. Propuesta de valor & Modelo de negocio.**

Con el propósito de comprender la propuesta de valor y el modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana y tomando como punto de partida algunos de los elementos analizados en la Fundamentación teórica, se tomó la decisión de realizar un taller con los directivos de la empresa siguiendo los parámetros plasmados en el Anexo 4. Taller de identificación de propuesta de valor y modelo de negocio.

De este modo, se buscó, a través del *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014) y del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) de Alexander Osterwalder, plasmar gráficamente la versión actual de estos dos elementos para así

comprender dos cosas fundamentales: qué vende y cómo hace dinero la Reserva Natural Nirvana.

Así, sobre esta base y tomando como insumo el análisis de los estados financieros mencionados antes, se profundizó en la estructura de costos de la Reserva Natural Nirvana y en sus fuentes de ingresos a fin de determinar aspectos como en dónde se encuentra su mayor concentración de facturación, qué producto o servicio genera más y mejores márgenes de utilidad y dónde existen mayores riesgos o niveles de incertidumbre.

De este modo, fue posible establecer la situación actual de la Reserva Natural Nirvana, con foco en una perspectiva interna que, en últimas, es todo aquello que la empresa puede controlar a través de sus decisiones, sus deficiencias y sus acciones, estableciendo un punto de partida para realizar un análisis de entorno adecuado.

### **7.1.3. Análisis del entorno.**

Con el propósito de realizar un análisis de entorno adecuado para la Reserva Natural Nirvana y tomando algunas referencias analizadas en la Fundamentación teórica, se tomó la decisión de realizar un taller con los directivos de la empresa siguiendo los parámetros plasmados en el Anexo 5. Taller de análisis de entorno, donde se abordaron cuatro aspectos fundamentales: Análisis DOFA, Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Análisis de benchmarking competitivo.

De este modo, se logró establecer una perspectiva completa e integral alrededor de la posición de la Reserva Natural Nirvana en el mercado, articulando así un insumo fundamental para la formulación de plan estratégico, en respuesta a las necesidades de la empresa.

En consecuencia, para realizar el Análisis DOFA y como se evidencia en el Anexo 5. Taller de análisis de entorno, se hizo uso de una matriz que permite articular los diferentes elementos de dicho análisis, pero, sobre todo, brinda la posibilidad de establecer estrategias que responden a la realidad identificada, como se muestra en la Figura 10.

**Figura 10.** *SWOT Canvas (Elaboración propia).*

SWOT Canvas	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:	
<p><b>Key questions</b></p> <p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What do we do well?</li> <li>• What do our customers say?</li> <li>• What makes us different?</li> </ul> <p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What can we improve?</li> <li>• What is the competition doing?</li> <li>• What knowledge do we need?</li> </ul> <p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What trends can we use?</li> <li>• What customers can we touch?</li> <li>• What can we improve?</li> </ul> <p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What does our competition do?</li> <li>• What makes us vulnerable?</li> <li>• What could affect the business?</li> </ul> <p><b>Warnings</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. These questions are a reference, but they are not the only ones we should ask ourselves when building our SWOT matrix.</li> <li>2. Objectivity is fundamental when asking questions, but above all, when answering them.</li> <li>3. Having an acid, critical and honest thinking, are determinant in this process.</li> </ol>	Internal aspects	Strengths (+)	Weaknesses (-)	Notes	
	External aspects	Opportunities (+)	SO Strategy   Offensive		WO Strategy   Adaptive
	Threats (-)	ST Strategy   Reactive	WT Strategy   Defensive		

Posteriormente se tomó la decisión de hacer un Análisis PESTEL para identificar cómo los factores propuestos por dicha herramienta podrían afectar la Reserva Natural Nirvana, así como su posición competitiva, como se muestra en la Figura 11 donde es importante destacar que se abordan dos aspectos adicionales: necesidades y soluciones, por cada una de las variables analizadas. Adicionalmente, se realizó un Análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar las condiciones de poder de la empresa en una situación de competencia, como se muestra en la Figura 12 donde también se abordan los aspectos de necesidades y soluciones por cada variable.

**Figura 11.** *PESTEL Analysis (Elaboración propia).*

PESTEL Analysis	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Political analysis		Needs		Solutions
Economic analysis		Needs		Solutions
Social analysis		Needs		Solutions
Technological analysis		Needs		Solutions
Ecological analysis		Needs		Solutions
Legal analysis		Needs		Solutions

**Figura 12.** *Porter's 5 Forces Analysis (Elaboración propia).*

Porter's 5 Forces Analysis	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Negotiating with customers		Needs		Solutions
Bargaining with suppliers		Needs		Solutions
Threat of substitute products		Needs		Solutions
Risk of new competitors		Needs		Solutions
Rivalry among competitors		Needs		Solutions

Finalmente, se realizó un Análisis de benchmarking competitivo tomando como referencia las pautas, lineamientos y formatos establecidos por Benjamín Betancourt en su libro sobre benchmarking competitivo, con el propósito de analizar otras empresas para aprender de ellas de un ejercicio de comparación o referenciación (Betancourt, 2013). De este modo, se abordaron los siguientes pasos:

1. Identificación de competidores.
2. Definición de los Factores Claves de Éxito.
3. Realización de mediciones.
4. Construcción de la matriz de perfil competitivo.
5. Elaboración de los radares de comparación.

Así, sobre esta base, se continuó con un ejercicio identificación y cierre de brechas estratégicas, tácticas y operativas, como paso previo a la formulación de un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana.

## **7.2. Definición**

En la fase de definición se tuvo como propósito la construcción de una planeación estratégica para la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 para la alineación de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa y en función de esto, se articularon tres elementos clave: brechas estratégicas, tácticas y operativas, planeación estratégica e indicadores de gestión.

### **7.2.1. Brechas estratégicas, tácticas y operativas.**

Con base en la información recopilada en la fase de diagnóstico, se abordó la fase de definición con el propósito de formular un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana que responda a las necesidades de la empresa. Por esto, se realizó un taller con el equipo directivo según lo plasmado en el Anexo 6. Taller de brechas donde, como se puede evidenciar, se inició con una reflexión alrededor de los siguientes planteamientos:

- ¿Qué podría hacer que la Reserva Natural Nirvana llegue a ser irrelevante en el mercado en los próximos 5 años?

- ¿Cuáles son los activos que tiene la Reserva Natural Nirvana que, organizados de otra manera, le pueden ayudar a ser mejor?
- ¿Cómo se debería mover la Reserva Natural Nirvana estratégicamente en función de esta realidad?

Así, sobre esta base y con el propósito de identificar y empezar a cerrar brechas estratégicas, tácticas y operativas en la Reserva Natural Nirvana, se tomó la decisión de realizar un ejercicio de identificación de puntos de dolor haciendo uso de un instrumento que, por tratarse de un tema que generalmente es sensible, con relación facilidad permitiera plasmar esta realidad, como se muestra en la Figura 13.

**Figura 13.** *Pain Canvas (Elaboración propia).*

Pain Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Pains	Solutions	Notes			
		Prioritization			
		Relevance			
		Feasibility			

Adicionalmente se realizó un ejercicio alrededor de las declaraciones estratégicas de la Reserva Natural Nirvana, lo que comprende: propósito, misión, visión, valores y cultura, como se muestra en la Figura 14. En este punto, es importante precisar que aunque la empresa ya tenía algunas declaraciones estratégicas como se mencionó en el Contexto de la empresa, desde la perspectiva de los autores y con base

lo revisado con los directivos, era oportuno hacer una re-definición alrededor de estos aspectos para garantizar coherencia entre el propósito y las decisiones estratégicas.

**Figura 14.** *Strategic Statements (Elaboración propia).*

Strategic Statements	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Purpose	Corporate mission	Corporate values		
	Corporate vision	Corporate culture		

Finalmente se creó un espacio en el que se debatió alrededor de cuáles deberían ser las metas de la Reserva Natural Nirvana con el propósito de establecer un norte estratégico que posteriormente sirvió para definir tácticas y acciones concretas, por lo que el ejercicio se articuló alrededor de definiciones con base en la técnica SMART introducidos por George Doran en 1981 (Bjerke & Renger, 2017) donde se propuso que las metas fueran específicas (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y oportunas (*Timely*).

### 7.2.2. Planeación estratégica.

Para articular correctamente la formulación del plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana se desarrolló un taller con el equipo directivo con base en lo plasmado en el Anexo 7. Taller de planeación estratégica donde se abordaron aspectos como la propuesta de valor, el mercado, el modelo de negocio y el presupuesto.

Así, con base en la información recopilada, se re-diseñó la propuesta de valor haciendo uso del *Value Proposition Canvas* de Alexander Osterwalder (Osterwalder et al., 2014) donde además se planteó la construcción de un *Customer Persona* (Figura 15).

**Figura 15.** *Customer Persona (Elaboración propia).*

Customer Persona	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
<b>Profile</b>   <b>John Doe</b>  <b>Characteristics</b> + Age: + Family: + Occupation: + Location: + Education:  <b>Archetype</b>	<b>Bio</b>   <b>Personality</b> Introvert ———●——— Extrovert Analytical ———●——— Creative Rich ———●——— Time-rich Messy ———●——— Organized Independent ———●——— Team player  <b>Channels</b> Web ■■■■■ Mobile ■■■■■ Email ■■■■■ Social ■■■■■ P2P ■■■■■	<b>Interests</b>   <b>Needs</b>	<b>Influences</b>   <b>Motivations</b>	<b>Goals</b>   <b>Frustrations</b>

Posteriormente se realizó un análisis del mercado con foco en la perspectiva que tienen los clientes de la Reserva Natural Nirvana sobre los servicios que presta y para esto se realizaron entrevistas a turistas haciendo uso del Anexo 8. Protocolo de entrevista para turistas.



### 7.2.3. Indicadores de gestión.

Como se puede evidenciar en el Anexo 7. Taller de planeación estratégica, dentro de este mismo espacio se hizo un abordaje alrededor de los indicadores de gestión donde se tomó la decisión de plasmar todo lo relacionado haciendo uso de la herramienta *OKR Canvas* (Figura 17), donde es importante precisar que se definió un *OKR Canvas* por cada meta definida.

**Figura 17.** *OKR Canvas (Elaboración propia).*

OKR Canvas	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Goal	Objective	Objective	Objective	
	Key Results	Key Results	Key Results	
	KPIs	KPIs	KPIs	

De este modo, se hace uso de los OKR como método de gestión (Doerr, 2018), donde es importante precisar lo siguiente:

- A cada meta se le asignaron OKR que están alineados con las acciones definidas para cada meta en la formulación del plan estratégico.
- A cada OKR se le asignaron KPIs para tener control estratégico y táctico, pero además operativo.
- Dentro de los OKR definidos, se contemplaron aspectos e indicadores relacionados con sostenibilidad ambiental.

### 7.3. Operacionalización

En la fase de definición se tuvo como propósito la definición de un plan de acción como mecanismo de implementación para la articulación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana en el 2025 y en función de esto, se articularon tres elementos clave: esquema de implementación, esquema de ejecución y esquema de seguimiento.

En este sentido, se propuso que la operacionalización del plan estratégico propuesto gire en torno a un *Balanced Scorecard* que en últimas hace match con el esquema de OKR, pues con el *Balanced Scorecard* se trazó un horizonte de tiempo a tres años, mientras que con los OKR se otorgó granularidad al seguimiento y control de la ejecución del plan estratégico por periodos de tiempo más cortos (trimestres).

Con base en lo anterior, en términos de la implementación del plan estratégico propuesto, se sugirió a los directivos de la Reserva Natural Nirvana que, tras la articulación del *Balanced Scorecard* con los OKR, se reservara un espacio con todos sus empleados a fin de trabajar en tres frentes específicos:

1. **Socialización.** Aquí el objetivo es explicar a todos los empleados cuáles son las metas definidas, cuál es el plan estratégico definido y cuáles son las acciones que se definieron.
2. **Involucramiento.** A partir de lo anterior, aquí el objetivo es hacer referencia a la importancia de todos los empleados en la ejecución del plan estratégico y de qué modo, cada uno, estará involucrado en el proceso.
3. **Compromiso.** Finalmente, aquí el objetivo es crear mecanismos de compromiso con los empleados desde una perspectiva romántica (declaraciones estratégicas) y desde una perspectiva técnica (OKR).

Ahora bien, en términos de la ejecución, serán las acciones definidas para cada trimestre lo que marcará la pauta, donde se sugiere que cada equipo de trabajo tenga sincronizaciones periódicas para identificar claramente en qué momento de la ejecución debe estar cada empleado.

Finalmente, en términos del seguimiento y con base en la cadencia mencionada antes al momento de ejecutar las acciones definidas para trimestre, es fundamental que mensualmente se tenga un informe por parte de todos los responsables en un espacio de Junta Directiva, donde herramientas como el *Balanced Scorecard* y los OKR, serán los articuladores del análisis que a su vez posibilitarán la toma de decisiones en función de las necesidades del negocio.

## **8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN**

En esta sección se plasmaron los resultados obtenidos alrededor de la ejecución de la intervención encaminada a formular un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 a través de las diferentes acciones propuestas para cada una de las fases: diagnóstico, definición y operacionalización, donde es importante precisar que en el Anexo 9. Registro fotográfico de las sesiones de trabajo, quedó registrada la evidencia del trabajo de campo realizado en las instalaciones de la empresa.

### **8.1. Diagnóstico**

#### **8.1.1. Estrategia, táctica y operación.**

##### ***8.1.1.1. Decisiones estratégicas.***

Como se indicó anteriormente y siguiendo lo planteado en el Anexo 1. Protocolo de entrevista individual a directivos, para abordar la perspectiva de las decisiones estratégicas de la Reserva Natural Nirvana, se realizaron 5 entrevistas (una por cada directivo de la empresa), como se muestra a continuación:

- Federico Botero, Gerente General.
- Jaime Botero, Director de Mantenimiento.
- Lorena Botero, Director de Restaurante.
- Sergio Botero, Coordinador de Botánica.
- Juan Daniel Trujillo, Subgerente General.

Así pues, se evidenció cierto grado de conocimiento y entendimiento del negocio de la Reserva Natural Nirvana por parte de los directivos, pero es importante destacar que dicho conocimiento y entendimiento está muy concentrado en la Gerencia General, lo que crea innumerables oportunidades porque esto hace que muchas de las

decisiones tomadas en el pasado “estén en la cabeza” de la gerencia y no estén debidamente documentadas.

Dicho esto y con base en lo propuesto en el Anexo 1. Protocolo de entrevista individual a directivos, es importante tomar en consideración las siguientes generalidades:

1. Los directivos conocen y entienden la estructura organizacional de la Reserva Natural Nirvana.
2. Los directivos conocen y entienden la misión, la visión y los valores de Nirvana, aunque manifiestan que los mismos podrían ser revisados a fin de crear una versión más refinada y ajustada al propósito de la empresa.
3. En general, los directivos de la Reserva Natural Nirvana destacan muchas oportunidades de crecimiento para la empresa, pero todas enfocadas en el fortalecimiento de la reserva natural y no tanto desde la perspectiva de un modelo de negocio que genere rentabilidad.

Así las cosas, se debe destacar que la Reserva Natural Nirvana no cuenta con un ejercicio de planeación estratégica previo, por lo que se percibe una necesidad manifiesta alrededor de esta dinámica porque incluso, los directivos manifestaron expresamente que esto era necesario para asegurar el crecimiento de la empresa.

En línea con lo anterior, es importante precisar que dentro de la Reserva Natural Nirvana no existen grandes acciones o iniciativas que persigan el crecimiento de la empresa más allá de hacer mejoras sobre la propuesta de valor existente. Algunos ejemplos de esto son: agregar más platos a la carta del restaurante o mejorar los senderos de la reserva. Es decir, no se trata de estrategias contundentes sino más bien de acciones

reactivas que buscan mejorar la facturación de la empresa, pero sin una estrategia sostenida.

Ahora bien, con relación al perfil de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana, los directivos coinciden en que son personas que sienten algún tipo de conexión con la naturaleza, el medio ambiente y la sostenibilidad. Dicho esto, es importante destacar que la Reserva Natural Nirvana no se trata de un lugar para cualquier segmento de mercado, entre otras, porque los costos asociados a su propuesta de valor no destacan por ser competitivos en términos económicos.

Así pues, como parte del ejercicio realizado en la entrevista a los directivos de la Reserva Natural Nirvana, también se abordaron aspectos relacionados con las oportunidades, las fortalezas, los desafíos y las amenazas que perciben, lo que se ve consignado de forma explícita en la sección 8.1.3.1. Análisis DOFA, donde además se plantean algunas estrategias derivadas de los hallazgos.

#### ***8.1.1.2. Estados financieros.***

Para comprender los estados financieros de la Reserva Natural Nirvana, se realizó una entrevista a María Gladys Cardona Martínez, Contadora Pública responsable de los procesos contables de la empresa, siguiendo lo planteado en el Anexo 2. Protocolo de entrevista para contabilidad.

Así, María Gladys manifestó que el balance general de la empresa era regular entendiendo que, aunque existen ventas y volumen de facturación considerable, los márgenes de utilidad no son los mejores y la estacionalidad en las ventas afecta significativa el flujo de caja mensual.

Ahora bien, tras el desarrollo de la entrevista, se recibió la indicación por parte de la Gerencia General que la información contable debía ser tratada con estricta confidencialidad, por lo que no es posible plasmar información relacionada con los estados financieros y demás aspectos sensibles para la empresa.

No obstante, desde la perspectiva de los autores, sí es posible establecer que el proceso contable tiene diversas oportunidades de mejora, entre otras porque:

1. La información no está disponible en el momento que se necesita.
2. Existen datos sobre los que no se tiene claridad como por ejemplo el EBITDA.
3. La estructura de costos fijos y variables está globalizada y el entendimiento de cada ítem se hace una actividad compleja.

En otras palabras, aunque existen procesos contables, es indiscutible que los mismos deben ser mejorados y que se requiere una gestión financiera efectiva que le permita a la Reserva Natural Nirvana tener un mejor control de su dinero, su flujo de caja, sus márgenes de utilidad y sus costos operativos, para así mismo mejorar la rentabilidad de la empresa.

#### ***8.1.1.3. Mapa de procesos.***

Con el propósito de entender el funcionamiento de la Reserva Natural Nirvana, se realizó un grupo focal con base en lo planteado en el Anexo 3. Protocolo de grupo focal para reconocimiento de mapa de procesos, donde participaron 8 personas, como se muestra a continuación:

- Juan Daniel Trujillo, Subgerente General.
- Jaime Botero, Director de Mantenimiento.
- Sergio Botero, Coordinador de Botánica.

- Lorena Botero, Director de Restaurante.
- Silvio Trujillo, Jefe de Personal & Abastecimiento.
- María de los Ángeles Quevedo, Asistente General.
- Fabián Ceballos, Asistente de Planeación.
- Diego González, Recepcionista.

Así, el aspecto más importante de este ejercicio es el hecho de que no existe un mapa de procesos definido, donde los participantes manifiestan la necesidad de este dado que la operación de la empresa está en “la cabeza” de las personas y esto sugiere un riesgo dado que puede haber fuga de conocimiento en el momento en que se den proceso de rotación de personal o inestabilidad en la operación en el momento en que la planta de empleados se haga más grande.

Ahora bien, siguiendo con el protocolo propuesto en el Anexo 3, se procedió a identificar cuáles eran los procesos más importantes en la Reserva Natural Nirvana, obteniendo como conclusión lo siguiente:

1. **Proceso de recibimiento de turistas sin reserva previa.** Este proceso hace referencia al recibimiento de turistas cuando no tienen reserva previa, donde en esencia, son recibidos en la caseta de ingreso y dirigidos a la zona de restaurante donde reciben las indicaciones del caso, según los servicios que deseen disfrutar.
2. **Proceso de recibimiento de turistas con reserva previa.** Este proceso hace referencia al recibimiento de turistas cuando tienen reserva previa (generalmente grupos familiares o empresariales), donde son recibidos de la misma forma que en el proceso anterior, pero con la diferencia de que ya existe una zona apartada para ellos bien sea en el restaurante o en el auditorio, según los servicios contratados con antelación.

3. **Proceso de mantenimiento.** Este proceso hace referencia a las actividades semanales de mantenimiento que se hacen, particularmente, a la reserva natural que comprende: senderos, miradores, mariposario, vegetación, cercas y señalización, entre otros.
4. **Proceso de seguridad.** Este proceso hace referencia a las actividades inherentes a la seguridad de la Reserva Natural Nirvana, donde cada empleado cuenta con un radio de comunicaciones. Así, existe un protocolo de comunicación en caso de que ocurra alguna novedad en cualquiera de las zonas de la Reserva Natural Nirvana, creando una red de comunicación interna que permite una reacción efectiva y oportuna en pro del bienestar de los visitantes.
5. **Proceso de restaurante.** Este proceso hace referencia a la dinámica que se genera en el restaurante, siendo este una parte integral y fundamental de la propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana, pues progresivamente se ha convertido en el foco de la actividad de la empresa.

En consecuencia, se procedió a analizar si el personal actual tenía o no las competencias y los conocimientos necesarios para ejecutar sus respectivas actividades, concluyendo que sí gracias a que los niveles de rotación son bajos y que el personal ya tiene un tiempo trabajando en la Reserva Natural Nirvana.

Finalmente, todos los participantes del grupo focal coinciden en precisar que, aunque estos no son los únicos procesos dentro de la Reserva Natural Nirvana, sí son los más importantes y quizá, los que eventualmente pueden hacer la diferencia cuando de brindar un servicio a visitantes se trata.

No obstante, los participantes del grupo focal manifestaron que sí sería de gran valor establecer un mapa de procesos para la Reserva Natural Nirvana y en este sentido,

se hizo una construcción como se muestra en la Figura 18, donde se parte de tres grupos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte.

**Figura 18.** Mapa de procesos propuesto para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Así, para cada grupo de procesos se proponen los siguientes procesos:

- **Procesos estratégicos**
  - **Proceso de gestión estratégica.** Hace referencia a las actividades vinculadas con el ejercicio de planeación estratégica y la ejecución y el seguimiento de las diferentes actividades derivadas de esto.
  - **Proceso de gestión comercial.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la gestión que se debería realizar desde la perspectiva comercial, donde el foco debería ser la creación de nuevos negocios para la Reserva Natural Nirvana.
  - **Proceso de gestión financiera.** Hace referencia a las actividades inherentes al control de los recursos de la Reserva Natural Nirvana desde

la perspectiva de los márgenes de utilidad, los costos operativos y el flujo de caja, entre otros.

- **Procesos operativos**

- **Proceso de restaurante.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la atención en restaurante para los comensales y visitantes.
- **Proceso de reserva.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la atención en la reserva para los turistas y visitantes.
- **Proceso de seguridad.** Hace referencia a las actividades relacionadas con los protocolos de seguridad dentro de la Reserva Natural Nirvana en pro de garantizar los mejores estándares de seguridad posibles para los visitantes.

- **Procesos de soporte**

- **Proceso de administración.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la administración de la Reserva Natural Nirvana dentro de lo que se contemplan aspectos legales, contractuales y de gestión.
- **Proceso de contabilidad.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa, como insumo clave para la gestión financiera mencionada anteriormente.
- **Proceso de compras.** Hace referencia a las actividades relacionadas con las compras de insumos y demás elementos, necesarios para el correcto funcionamiento de la Reserva Natural Nirvana.
- **Proceso de gestión humana.** Hace referencia a las actividades relacionadas con la gestión de los empleados de la Reserva Natural Nirvana, desde la perspectiva de selección, desarrollo y bienestar.

- **Proceso de mercadeo.** Hace referencia a las actividades relacionadas con el mercadeo que debería realizar la Reserva Natural Nirvana a través de los diferentes canales disponibles.
- **Proceso de tecnología.** Hace referencia a las actividades relacionadas con las herramientas tecnológicas que usa la Reserva Natural Nirvana dentro de su operación.

**8.1.1.4. Cadena de valor.**

Con base en los resultados obtenidos frente al mapa de procesos y aunque no se tenía contemplado dentro del planteamiento inicial de esta intervención, se tomó la decisión de proponer un esquema de cadena de valor para la Reserva Natural Nirvana, pues como se plantea en Porter (1985), este modelo permite hacer una descomposición de las actividades internas de una empresa para identificar cuáles generan más valor, para llegar a determinar en cuáles se deben invertir más recursos (tiempo, dinero, personal), como se muestra en la Figura 19.

**Figura 19.** Cadena de valor propuesto para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Como se puede apreciar, en este modelo se articularon actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas y servicio) y actividades de apoyo (infraestructura, talento humano, tecnología y compras), las cuales interactúan entre sí para transformar los recursos disponibles en productos o servicios que generen valor, como se explica en la Tabla 5.

**Tabla 5.** *Actividades de la cadena de valor de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).*

CATEGORÍA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Actividades primarias	<b>Logística de entrada</b>	
	Alianzas estratégicas	Hace referencia a las acciones vinculadas con la construcción de alianzas estratégicas que generen valor para la Reserva Natural Nirvana
	Mercadeo	Hace referencia a las acciones vinculadas con dinámicas de mercadeo donde se podrían destacar aspectos como redes sociales, participación en eventos, pauta y posicionamiento del sitio web, entre otros.
	Gestión comercial	Hace referencia a las acciones vinculadas con aspectos comerciales más enfocados al B2B donde se podrían destacar clientes potenciales como Universidades, Colegios, Instituciones públicas y Cajas de compensación, entre otros.
	<b>Operaciones</b>	
	Sevicio de restaurante	Hace referencia a las acciones vinculadas a la operación interna necesaria para prestar el servicio de restaurante.
	Servicio de reserva	Hace referencia a las acciones vinculadas a la operación interna necesaria para prestar el servicio de reserva.
	Seguridad	Hace referencia a las acciones vinculadas a la seguridad que debe garantizar la Reserva Natural Nirvana para todos sus empleados, visitantes y turistas en general.
	<b>Logística de salida</b>	
	Restaurante	Hace referencia a las acciones vinculadas a la prestación del servicio del restaurante donde se tienen aspectos relacionados con la atención en mesa, preparación de los platos y atención a clientes, entre otros.
	Reserva	Hace referencia a las acciones vinculadas a la presentación del servicio de la reserva donde se tienen aspectos relacionados con la guía y orientación a turistas, esquemas de comunicación y señalización y atracciones dentro de la reserva, entre otros.
	<b>Mercadeo &amp; Ventas</b>	
	Mercadeo	Hace referencia, igual que en la Logística de entrada, a las acciones vinculadas con dinámicas de mercadeo donde se podrían destacar aspectos como redes sociales, participación en eventos, pauta y posicionamiento del sitio web, entre otros.
Gestión comercial	Hace referencia, igual que en la Logística de entrada, a las acciones vinculadas con aspectos comerciales más enfocados al B2B donde se podrían destacar clientes potenciales como Universidades, Colegios, Instituciones públicas y Cajas de compensación, entre otros.	

	<b>Servicio</b>	
	Experiencia de usuario	Hace referencia a las acciones vinculadas con la creación de experiencias memorables para los visitantes, lo que incluye aspectos como la ambientación del lugar, la narrativa de conservación, la interacción con el entorno natural y el diseño de servicios diferenciadores.
	Atención al cliente	Hace referencia a las acciones vinculadas con el acompañamiento, respuesta a inquietudes y solución de inconvenientes durante la visita, garantizando un trato cálido, oportuno y profesional.
	Recorridos guiados	Hace referencia a las acciones vinculadas con el desarrollo de visitas interpretativas dentro de la reserva, donde los guías explican la biodiversidad, la historia del lugar, los procesos de conservación y otros elementos relevantes para los turistas, entre otros.
	Servicio eficiente	Hace referencia a las acciones vinculadas con el aseguramiento de la fluidez en la prestación de los servicios turísticos y gastronómicos, minimizando tiempos de espera, mejorando la coordinación interna y maximizando la satisfacción del cliente, entre otros.
<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Infraestructura</b>	
	Mantenimiento de la reserva	Hace referencia a las acciones vinculadas con la conservación de los senderos, la señalización ecológica, los sistemas de drenaje, la limpieza y el cuidado general del ecosistema presente en la reserva natural, entre otros.
	Mantenimiento de las instalaciones físicas	Hace referencia a las acciones vinculadas con la reparación, adecuación y mejora de las estructuras físicas como el restaurante, los baños, el mariposario, el auditorio y otras zonas disponibles para los visitantes.
	<b>Recursos humanos</b>	
	Selección de empleados	Hace referencia a las acciones vinculadas con la identificación, atracción y vinculación de personal alineado con la cultura de la empresa, la visión de sostenibilidad y el propósito de conservación de la Reserva Natural Nirvana.
	Formación de empleados	Hace referencia a las acciones vinculadas con la capacitación continua de los empleados en temas técnicos, operativos y actitudinales, a fin de fortalecer sus competencias continuamente y mejorar la calidad del servicio.
	Bienestar de los empleados	Hace referencia a las acciones vinculadas con la generación de condiciones laborales dignas, seguras y motivadoras, incluyendo programas de salud ocupacional, incentivos y ambiente laboral satisfactorio.
	<b>Tecnología</b>	
	Gestión de sitio web	Hace referencia a las acciones vinculadas con la administración, actualización y optimización del sitio web de la Reserva Natural Nirvana, asegurando su funcionalidad, visibilidad y atractivo para su público objetivo.
	Gestión de reservas digitales	Hace referencia a las acciones vinculadas con el manejo de sistemas de reservas en línea para visitantes y grupos, buscando eficiencia, trazabilidad y una experiencia digital amigable.
	Gestión contable	Hace referencia a las acciones vinculadas con el uso de herramientas tecnológicas para la administración contable, fiscal y financiera de la Reserva Natural Nirvana, facilitando procesos de facturación, reportes y control presupuestal.
	Gestión de domótica	Hace referencia a las acciones vinculadas con la incorporación de tecnologías inteligentes en las instalaciones para optimizar el consumo energético, automatizar procesos operativos y contribuir con la sostenibilidad ambiental, entre otros.

**Compras**

Gestión de proveedores	Hace referencia a las acciones vinculadas con la selección, evaluación y mantenimiento de relaciones con proveedores alineados con los valores de sostenibilidad, calidad y compromiso ambiental de la empresa. Además, es importante garantizar la calidad de sus productos y su competitividad en precios.
Gestión de compras	Hace referencia a las acciones vinculadas con la adquisición eficiente de los insumos necesarios para el funcionamiento del restaurante, la operación turística y la administración general de la Reserva Natural Nirvana.
Gestión de inventario	Hace referencia a las acciones vinculadas con el control, registro y optimización de los productos, materiales y suministros disponibles, asegurando su disponibilidad oportuna y su optimización en cuanto a pérdidas o excesos.

Así pues, es posible argumentar que la importancia de la cadena de valor radica en la capacidad que otorga con relación a la revelación de oportunidades de mejora, optimización de recursos y diferenciación estratégica frente a los competidores, entre otros (Grant, 2016). Ahora bien, esta perspectiva permitió a los autores entender de una mejor manera cómo cada actividad puede contribuir a la propuesta de valor y al modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana.

En este sentido, es posible plantear que el mapa de procesos de la empresa es una representación operativa de su cadena de valor, dado que identifica, ordena y jerarquiza las actividades clave que articulan la operación diaria. Así, el mapa de procesos no solo permite visualizar cómo circula el valor dentro de la Reserva Natural Nirvana, sino también posibilita la articulación de iniciativas relacionadas con la mejora continua, la gestión por procesos y el desempeño (Harrington, 1991).

Ahora bien, es importante destacar que con base la cadena de valor y los demás elementos analizados, se creó una perspectiva sólida frente a cómo debería estar estructurado el modelo de negocio la Reserva Natural Nirvana, pues sobre este ejercicio permitió obtener más claridad frente a la estrategia de los próximos años para la empresa.

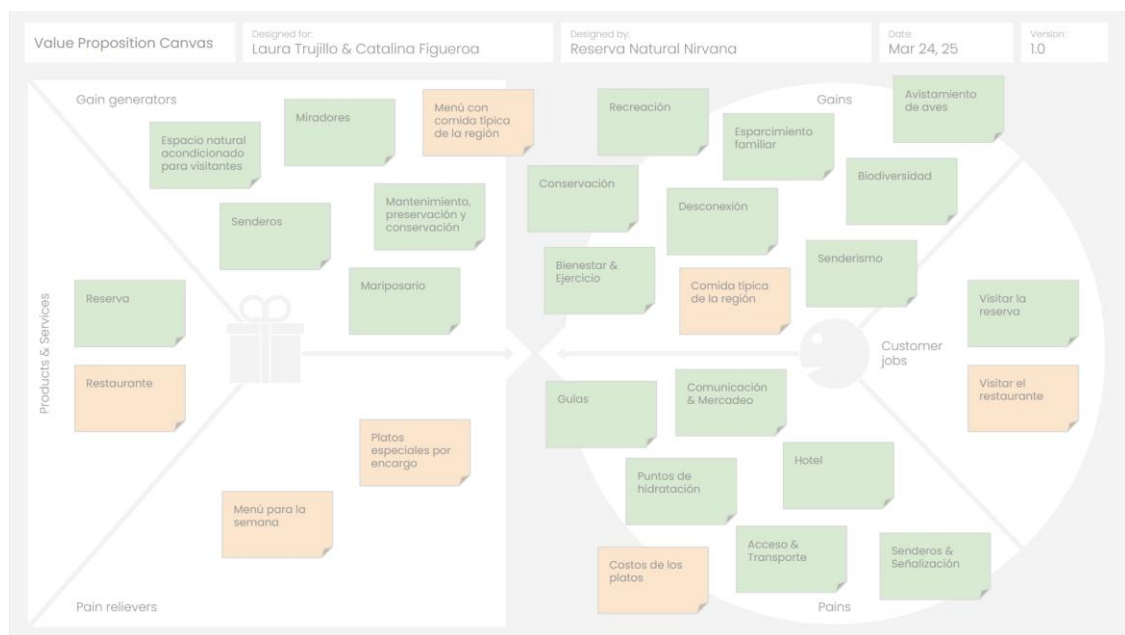
## 8.1.2. Propuesta de valor & Modelo de negocio.

### 8.1.2.1. Propuesta de valor.

Con base en lo planteado en el Anexo 4. Taller de identificación de propuesta de valor y modelo de negocio, se desarrolló un espacio con los directivos de la Reserva Natural Nirvana donde se abordaron aspectos clave relacionados con la propuesta de valor de la empresa.

Así, en primera instancia, se realizó una breve explicación sobre lo que es una propuesta de valor, por qué es importante y cuál era su valor para el trabajo que se estaba desarrollando. Posteriormente, se empezó a trabajar el *Value Proposition Canvas* y se obtuvo como resultado lo plasmado en la Figura 20.

**Figura 20.** Propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Como se puede evidenciar, la propuesta de valor la Reserva Natural Nirvana no expone elementos diferenciadores significativos más allá de los servicios asociados al restaurante y a la reserva, que terminan siendo normales y no capitalizan los recursos disponibles ni el espacio existente. Así pues, es evidente la necesidad de crear una

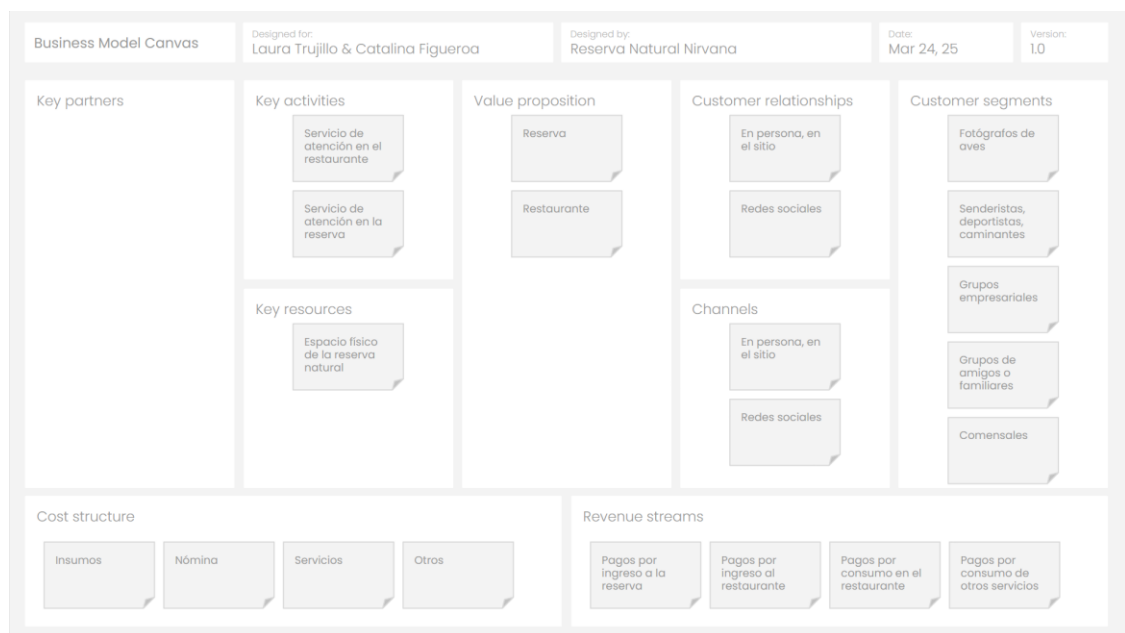
propuesta de valor que realmente le permita a la Reserva Natural Nirvana diferenciarse de su competencia.

### 8.1.2.2. Modelo de negocio.

Siguiendo con lo planteado en el Anexo 4. Taller de identificación de propuesta de valor y modelo de negocio, posteriormente se abordaron los aspectos clave relacionados con el modelo de negocio de la empresa donde se realizó una breve explicación sobre lo que es un modelo de negocio y su importancia en el marco del trabajo que se estaba desarrollando.

Así, se trabajó en la construcción del *Business Model Canvas*, obteniendo como resultado lo plasmado en la Figura 21.

**Figura 21.** Modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Así, es evidente que el modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana es simple y aún tiene muchas oportunidades de mejora en cuanto al fortalecimiento de su propuesta de valor, la creación de alianzas estratégicas y la forma en que se establecen dinámicas de comunicación con los clientes. Además, es fundamental revisar tanto las

actividades clave como los recursos clave, porque la Reserva Natural Nirvana se limita a operar y no está atendiendo procesos estratégicos como, por ejemplo: gestión comercial, gestión financiera o mercadeo.

### 8.1.3. Análisis del entorno.

#### 8.1.3.1. Análisis DOFA.

Este análisis DOFA es el resultado de la consolidación de las diferentes conversaciones que se sostuvieron con los directivos y los empleados de la Reserva Natural Nirvana, donde el propósito, además de establecer las Debilidades, las Oportunidades, las Fortalezas y las Amenazas, fue crear estrategias para cada frente, como se muestra en la Figura 22.

**Figura 22.** Lienzo de análisis DOFA (Elaboración propia).

SWOT Canvas	Designed by: Laura Trujillo & Catalina Figueroa	Designed for: Reserva Natural Nirvana	Date: Mar 24, 25	Version: 1.0	
<p><b>Key questions</b></p> <p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>What do we do well?</li> <li>What do our customers say?</li> <li>What makes us different?</li> </ul> <p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>What can we improve?</li> <li>What is the competition doing?</li> <li>What knowledge do we need?</li> </ul> <p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>What trends can we use?</li> <li>What customers can we touch?</li> <li>What can we improve?</li> </ul> <p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>What does our competition do?</li> <li>What makes us vulnerable?</li> <li>What could affect the business?</li> </ul> <p><b>Warnings</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>These questions are a reference, but they are not the only ones we should ask ourselves when building our SWOT matrix.</li> <li>Objectivity is fundamental when asking questions, but above all, when answering them.</li> <li>Having an acid, critical and honest thinking, are determinant in this process.</li> </ol>	<p>Internal aspects</p> <p>External aspects</p>	<p><b>Strengths (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de trabajo comprometido.</li> <li>Una clara misión frente a la conservación.</li> <li>Instalaciones.</li> <li>Menú del restaurante.</li> </ul>	<p><b>Weaknesses (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión estratégica.</li> <li>Ausencia de procesos.</li> <li>Ausencia de gestión del talento humano.</li> <li>Gestión financiera.</li> <li>Gestión comercial.</li> <li>Deficiencia contable.</li> </ul>	<p><b>Notes</b></p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>La Reserva Natural Nirvana tiene una capacidad instalada que no está siendo aprovechada al 100%.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>La Reserva Natural Nirvana no vende, sino que le compran y por esto, la estacionalidad le afecta sustancialmente.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Es necesario fortalecer ciertos aspectos de la Reserva Natural Nirvana, sobre todo a nivel estratégico y gerencial.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Es clave plantearse dos segmentos de cliente: personas y empresas, por lo que es necesario definir estrategias acordes a esto.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Se deben refinar aspectos relacionados con la propuesta de valor y el modelo de negocio.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>Las actividades asociadas al mercado deben ser una constante, entendido este negocio como turístico.</p> </div>	
	<p><b>Opportunities (+)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar más proyectos de conservación.</li> <li>Realizar alianzas estratégicas.</li> <li>Mercadeo.</li> <li>Posicionamiento de marca.</li> </ul>	<p><b>SO Strategy   Offensive</b></p> <p>Desarrollar una estrategia de mercadeo sólida apalancada en los recursos internos de la Reserva Natural Nirvana, a fin de mostrar su trabajo de conservación.</p>	<p><b>WO Strategy   Adaptive</b></p> <p>Fortalecer el equipo de trabajo estratégico a fin de potenciar la capacidad instalada y aprovechar mejor los recursos disponibles con foco en lo financiero y lo comercial.</p>		
	<p><b>Threats (-)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio climático.</li> <li>Inestabilidad política y social.</li> <li>Estacionalidad en los ingresos.</li> </ul>	<p><b>ST Strategy   Reactive</b></p> <p>Diseñar un modelo de negocio que permita garantizar el flujo de ingresos, de manera permanente y recurrente, para blindar la empresa de variables externas.</p>	<p><b>WT Strategy   Defensive</b></p> <p>Articular una dinámica comercial agresiva que persiga alianzas estratégicas, encuentre socios clave y traiga clientes corporativos para mitigar la estacionalidad.</p>		

Así, es importante destacar que, a partir del análisis realizado, se propusieron 4 estrategias, como se expresa a continuación:

- **Estrategia ofensiva.** Desarrollar una estrategia de mercado sólida apalancada en los recursos internos de la Reserva Natural Nirvana, a fin de mostrar su trabajo de conservación.
- **Estrategia reactiva.** Diseñar un modelo de negocio que permita garantizar el flujo de ingresos, de manera permanente y recurrente, para blindar la empresa de variables externas.
- **Estrategia adaptativa.** Fortalecer el equipo de trabajo estratégico a fin de potenciar la capacidad instalada y aprovechar mejor los recursos disponibles con foco en lo financiero y lo comercial.
- **Estrategia defensiva.** Articular una dinámica comercial agresiva que persiga alianzas estratégicas, encuentre socios clave y traiga clientes corporativos para mitigar la estacionalidad.

De este modo se espera que la Reserva Natural Nirvana pueda articular cada uno de los aspectos analizados en función del crecimiento de la empresa y el fortalecimiento de esta en términos de su propuesta de valor, su modelo de negocio y su gestión financiera, principalmente.

#### ***8.1.3.2. Análisis PESTEL.***

En la actualidad, se argumenta que las empresas operan bajo entornos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos), lo que las obliga a responder de manera oportuna ante las dinámicas que expone el mercado para seguir siendo competitivas. Es por esto por lo que, a través de un análisis PESTEL, fue posible identificar el contexto en el que opera la Reserva Natural Nirvana, como se muestra en la Figura 23.

**Figura 23.** Lienzo de análisis PESTEL (Elaboración propia).

PESTEL Analysis	Designed for: Laura Trujillo & Catalina Figueroa	Designed by: Reserva Natural Nirvana	Date: Mar 24, 25	Version: 1.0
<b>Political analysis</b> Los entes gubernamentales nacionales, regionales y locales, vienen desarrollando diferentes iniciativas encaminadas al fomento y fortalecimiento del turismo en Colombia.	<b>Needs</b> Aprovechar de mejor forma las oportunidades creadas por el gobierno nacional, regional y local.	<b>Solutions</b> Contar con una figura comercial dentro de Nirvana que aproveche las iniciativas gubernamentales.		
<b>Economic analysis</b> La inestabilidad política del país genera inestabilidad económica y esto se ve reflejado en indicadores como el PIB o el ICC, lo que a su vez impacta en una subida en los precios de los insumos afectando los márgenes de utilidad.	<b>Needs</b> Optimizar los costos operativos y mejorar la estacionalidad de la facturación.	<b>Solutions</b> Contar con una figura financiera dentro de Nirvana que optimice los recursos de la empresa.		
<b>Social analysis</b> Aunque la sociedad colombiana hace parte de una economía en desarrollo, es importante destacar que cada vez es más evidente la conciencia que existe alrededor de temas relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente.	<b>Needs</b> Fortalecer el posicionamiento de Nirvana como un destino turístico sostenible en el Valle del Cauca.	<b>Solutions</b> Desarrollar estrategias de mercadeo para mostrar el propósito de Nirvana y llegar a más audiencia.		
<b>Technological analysis</b> Es evidente que las redes sociales son un mecanismo sumamente poderoso para llegar a más audiencias de forma eficiente. No obstante, tecnologías como la VR/AR, también empiezan a cobrar fuerza en el sector del turismo.	<b>Needs</b> Fortalecer los recursos tecnológicos disponibles para ampliar el alcance de Nirvana en el mercado.	<b>Solutions</b> Crear servicios para Nirvana haciendo uso de nuevas tecnologías para mejorar su propuesta de valor.		
<b>Ecological analysis</b> Aunque Colombia goza de una biodiversidad única en el planeta, es importante destacar su vulnerabilidad frente a dinámicas asociadas con el cambio climático dada su ubicación en el globo terráqueo.	<b>Needs</b> Preparar una visión de negocio que garantice la permanencia de Nirvana en el tiempo.	<b>Solutions</b> Contar con una gestión estratégica dentro de Nirvana que lidere la consecución de sus metas.		
<b>Legal analysis</b> Sin lugar a dudas Colombia ha venido evolucionando en los últimos años con relación a la disposición de leyes que fomentan el turismo y evidentemente el turismo basado en la naturaleza entra en esta categoría.	<b>Needs</b> Aprovechar el marco normativo colombiano para mejorar las condiciones de Nirvana.	<b>Solutions</b> Vincular a Nirvana con la política colombiana de turismo sostenible denominada "Unidos por la naturaleza".		

Así, es importante destacar que, a partir del análisis realizado, se plantearon necesidades y posibles soluciones en función de cada dimensión analizada con el ánimo de empezar a crear una visión de negocio más sólida, donde se destacan los siguientes aspectos:

- Es necesario establecer una figura comercial dentro de la Reserva Natural Nirvana que cree una dinámica de negocio diferente en términos de la búsqueda de clientes empresariales enmarcados en un modelo de negocio B2B donde se deben buscar Universidades, Colegios, Instituciones públicas, Empresas privadas y Cajas de compensación, entre otros. En este punto, es importante destacar que el alcance estará concentrado en el Valle del Cauca (en principio) pero sin lugar a duda es posible empezar a competir en un contexto nacional en mercados de zonas como el Eje cafetero y Antioquia, razón la cuál la figura comercial cobra relevancia dentro de la estrategia de la Reserva Natural Nirvana.

- Es necesario establecer una figura financiera dentro de la Reserva Natural Nirvana que garantice la adecuada gestión de los recursos de la empresa.
- Es necesario activar dinámicas de mercadeo que permita a la Reserva Natural Nirvana ampliar su audiencia y por ende, sus clientes potenciales entendiendo que se deben fortalecer las dinámicas con su segmento actual (B2C) donde se evidencian principalmente personas adultas de más de 30 años con interés en actividades familiares y grupales (de amigos) vinculadas con la naturaleza y espacios seguros, cómodos y tranquilos. En este caso, igual que con los clientes empresariales, el foco será el Valle del Cauca (principalmente) pero gracias a estrategias de mercado, será posible llegar a audiencias de otras regiones del país e incluso, a personas del exterior que se encuentren haciendo turismo en Colombia.
- Es necesario refinar la propuesta de valor y el modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana en función de los objetivos estratégicos que se definan.
- Es necesario establecer una cultura alrededor de la planeación estratégica dentro de la Reserva Natural Nirvana a través de la cual se puedan articular los diferentes actores en función de los objetivos estratégicos definidos.
- Es necesario aprovechar de una mejor manera las condiciones políticas del país y un buen ejemplo de ello podría ser la vinculación a la política colombiana de turismo sostenible llamada “Unidos por la naturaleza” que busca posicionar la sostenibilidad como un pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país, articulando esto como elemento de competitividad para el turismo basado en la naturaleza que permite potenciar los negocios turísticos, de desarrollo social y de cultural local (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2021).

De este modo se espera que la Reserva Natural Nirvana pueda articular cada una de las dimensiones analizadas para potenciar los aspectos positivos y mitigar los negativos, alrededor del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

### 8.1.3.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado tuvo un enfoque específico en el turismo basado en la naturaleza, lo que permitió contrastar los resultados obtenidos con los análisis previos, para finalmente acotar todo el ejercicio a la realidad de la Reserva Natural Nirvana, como se muestra en la Figura 24.

**Figura 24.** Lienzo del análisis de las 5 fuerzas de Porter (Elaboración propia).

Porter's 5 Forces Analysis	Designed for: Laura Trujillo & Catalina Figueroa	Designed by: Reserva Natural Nirvana	Date: Mar 24, 25	Version: 1.0
<p><b>Negotiating with customers</b> Aunque no existe una negociación directa con los clientes por el tipo de negocio, es importante destacar que estos sí tienen el poder de decidir qué sitios turísticos visitar debido a la amplia y creciente oferta de destinos turísticos basados en la naturaleza existentes en Colombia.</p>	<p><b>Needs</b> Fortalecer la forma en que Nirvana se relaciona con sus clientes creando una propuesta de valor más agresiva que persiga la fidelización.</p>	<p><b>Solutions</b> Optimizar la propuesta de valor y el modelo de negocio, al tiempo que se crean iniciativas de fidelización y crecimiento.</p>		
<p><b>Bargaining with suppliers</b> El poder de negociación con los proveedores es medio, pues aunque estos tienen interés en vender sus productos, existe una demanda creciente y esto les brinda el poder suficiente para establecer algunas condiciones, sobre todo su los insumos ofrecidos son únicos o diferenciados.</p>	<p><b>Needs</b> Establecer relaciones estratégicas con proveedores locales que compartan una visión de sostenibilidad y con los que se puedan establecer acuerdos.</p>	<p><b>Solutions</b> Contar con una figura comercial dentro de Nirvana que cree relaciones con aliados estratégicos para obtener buenos acuerdos comerciales.</p>		
<p><b>Threat of substitute products</b> La amenaza de productos o servicios sustitutos es moderada, pues aunque existen alternativas como el turismo cultural o urbano, la experiencia de contacto con la naturaleza es difícil de reemplazar completamente y Nirvana cuenta con dos líneas de negocio fuertes: restaurante y reserva.</p>	<p><b>Needs</b> Crear una propuesta de valor diferenciada con un modelo de negocio sólido sin perder la esencia de Nirvana y propósito.</p>	<p><b>Solutions</b> Contar con una gestión estratégica dentro de Nirvana que lidere la consecución de sus metas alrededor de su modelo de negocio.</p>		
<p><b>Risk of new competitors</b> La posibilidad de que aparezcan nuevos competidores es una gran amenaza debido a que las barreras de entrada en el sector turístico son bajas, especialmente en proyectos de turismo basado en la naturaleza que no requieren grandes inversiones iniciales (más allá del terreno).</p>	<p><b>Needs</b> Posicionar la marca de Nirvana como un destino turístico basada en la naturaleza única a fin de fidelizar a sus clientes.</p>	<p><b>Solutions</b> Desarrollar estrategias de mercadeo para mostrar el propósito que tiene Nirvana y así llegar a una audiencia más amplia.</p>		
<p><b>Rivalry among competitors</b> En el sector turístico basado en la naturaleza en Colombia, la rivalidad entre competidores es moderada pero en aumento, pues existen diversas reservas naturales, parques y operadores turísticos que ofrecen experiencias similares en zonas como el Valle del Cauca, el Eje cafetero y Antioquia, entre otros.</p>	<p><b>Needs</b> Diferenciar claramente la propuesta de valor de Nirvana para crear fronteras de mercado con esquemas de competencia reducidos.</p>	<p><b>Solutions</b> Contar con una gestión estratégica dentro de Nirvana que lidere la consecución de sus metas alrededor de su modelo de negocio.</p>		

Este sentido, es importante destacar que en este análisis también se plantearon necesidades y posibles soluciones en función de cada fuerza analizada con el ánimo de empezar a crear una visión de negocio más sólida, donde se destacan los siguientes aspectos:

- Es necesario optimizar la propuesta de valor y el modelo de negocio.
- Es necesario establecer una figura responsable de los aspectos comerciales.

- Es necesario establecer acciones concretas alrededor del desarrollo estratégico.
- Es necesario desarrollar acciones relacionadas con el mercado.

Lo anterior, enmarcado en dos aspectos clave: el mercado (mencionado en el Análisis PESTEL) y los competidores. Y con relación a estos últimos, es importante destacar que Colombia (en general) es uno de los destinos más atractivos para el turismo basado en la naturaleza, gracias a su biodiversidad y su amplia variedad de ecosistemas, pues el país alberga aproximadamente 300 mil kilómetros cuadrados de áreas protegidas, incluyendo 59 Parques Nacionales Naturales que cubren cerca del 14% del territorio nacional. Un ejemplo de ello es que, en el 2018, los visitantes a estas zonas protegidas aumentaron más del 170%, alcanzando 1,8 millones de turistas (La República, 2019).

Ahora bien, algunas de las zonas colombianas con mayor oferta en turismo basado en la naturaleza son:

- La **Región Caribe** con destinos como el Parque Nacional Natural Tayrona (que en el 2019 recibió más de 400.000 visitantes) y Palomino en La Guajira que ofrecen playas vírgenes, selvas tropicales y una rica cultura indígena (El Espectador, 2025).
- El **Eje Cafetero** que cuenta con municipios como Salento (Quindío) que han experimentado un incremento de más del 100% en búsquedas turísticas, donde se destacan el Valle del Cocora y el Parque Nacional Natural Los Nevados (El Espectador, 2025).
- La **Región Pacífica** que tiene lugares como Bahía Solano y Nuquí en el Chocó, zonas reconocidas por el avistamiento de ballenas jorobadas entre julio y noviembre, así como por su exuberante biodiversidad.

- El **Amazonas** que ofrece experiencias únicas de inmersión en la selva tropical, con actividades como observación de fauna y flora y visitas a comunidades indígenas.

Como se puede evidenciar, estas zonas no solo proporcionan experiencias memorables para los visitantes, sino que también promueven la conservación ambiental y el desarrollo sostenible de las comunidades locales, como es el caso del Valle del Cauca que progresivamente se viene consolidando como un destino para el turismo basado en la naturaleza gracias a la diversidad de sus ecosistemas y la riqueza biológica. Un ejemplo de esto es que, en el 2024, el departamento recibió más de 7 millones de visitantes, generando ingresos superiores a los 860 millones de dólares, lo que ha sido posible gracias a iniciativas que promueven el turismo sostenible y comunitario, fortaleciendo la oferta en zonas rurales y urbanas (Gobernación del Valle del Cauca, 2025).

Y es que el departamento cuenta con más de 670,000 hectáreas de áreas protegidas, lo que lo convierte en el primero en número de áreas protegidas del país con un total de 222. Adicionalmente, alberga el 51% de las especies de aves y el 39% de los mamíferos de Colombia, lo que lo posiciona como un destino privilegiado para el avistamiento de aves y la observación de fauna silvestre. Es así como municipios como Cali, Buenaventura, El Cerrito, La Cumbre y Palmira (zona en donde se encuentra la Reserva Natural Nirvana), destacan por su oferta en senderismo interpretativo, avistamiento de aves y agroturismo (CVC, 2024).

Así pues, se espera que la Reserva Natural Nirvana pueda articular cada una de las fuerzas analizadas para potenciar los aspectos positivos y mitigar los negativos, alrededor del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

#### ***8.1.3.4. Análisis de benchmarking competitivo.***

Con base en la naturaleza del modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana, se tomó la decisión de realizar el análisis de benchmarking competitivo en dos aproximaciones diferentes: una para el restaurante y otra para la reserva. De este modo, fue posible analizar de una mejor manera las diferentes variables para ambas propuestas de valor y sobre todo, entender cuáles son los aspectos más importantes para la empresa en función de los que está ocurriendo con sus respectivos competidores.

En este sentido, es importante precisar que este análisis se abordó de acuerdo con lo propuesto por Betancourt (2013): identificación de competidores, definición de los Factores Claves de Éxito, realización de mediciones, construcción de la matriz de perfil competitivo y elaboración de los radares de comparación. Así, las siguientes son algunas consideraciones importantes:

1. **Identificación de competidores.** Con base en la experiencia de la Gerencia General de la Reserva Natural Nirvana y una exploración de competidores realizada por los autores, se definieron los competidores que hicieron parte de este benchmarking competitivo:
  - a. **Competidores para el análisis del restaurante:** La Tinaja, Albania, Tardes Caleñas, La acuarela del sol.
  - b. **Competidores para el análisis de la reserva:** El Vínculo, Anahuac, Finca Alejandría y Jardín Botánico.
2. **Definición de los Factores Claves de Éxito.** Después de revisar la información recopilada de los análisis previos y de entender las particularidades del negocio de la Reserva Natural Nirvana (Nirvana, 2024), en conjunto con la Gerencia General se hizo una construcción conjunta de los Factores Claves de Éxito:

- a. **FCE para el análisis del restaurante:** calidad de la comida, variedad de la comida, actividades al aire libre, instalaciones, servicio, precios y accesibilidad.
  - b. **FCE para el análisis de la reserva:** paisaje, senderos, seguridad, señalización, comunicación, educación ambiental, sostenibilidad, accesibilidad, parqueadero y servicio.
3. **Realización de mediciones.** Para realizar las mediciones, se hizo una exploración de cada una de los Factores Claves de Éxito para cada uno de los competidores seleccionados haciendo uso de Internet, visitas y preguntas a personas particulares, donde se otorgó una calificación de 0 a 4 para cada Factor Clave de Éxito, donde 0 es la calificación más baja y 4 es la calificación más alta (Betancourt, 2013).
4. **Construcción de la matriz de perfil competitivo.** En este punto, se tomó la decisión de formular un Excel siguiendo los parámetros establecidos por Betancourt (2013), donde se consideraron los siguientes aspectos:
- a. Para cada Factor Clave de Éxito se definió un Peso que se calculó de acuerdo con su importancia relativa sobre los demás, donde la suma de dichos pesos debe ser igual a 1 (que corresponde al 100%).
  - b. Luego, para cada Factor Clave de Éxito y su vez para cada competidor, se definió un Valor que corresponde a la calificación que se otorga a en una escala de 0 a 4, como se mencionó antes.
  - c. Posteriormente, para cada Factor Clave de Éxito y a su vez para cada competidor, en línea con la definición del Valor, se definió un Valor sopesado que se calcula multiplicando el peso (en decimales) por el valor respectivo.

- d. Con base en los resultados obtenidos, fue posible determinar qué competidor obtuvo una mejor puntuación (desempeño) y esto, a su vez, permitió articular los radares de comparación que posteriormente sirvieron para hacer un análisis detallado.
5. **Elaboración de los radares de comparación.** Estos gráficos son una herramienta efectiva para mostrar las brechas que existen entre los competidores, por cada uno de los Factores Claves de Éxito, pues permiten (Betancourt, 2013):
- a. Analizar las brechas de una forma gráfica y comparativa.
  - b. Facilitar la interpretación y la posterior toma de decisiones.
  - c. Versionar las mediciones que se hagan en el tiempo para entender cómo evolucionan los competidores.
  - d. Hacer análisis estadísticos que posteriormente, podrían nutrir la toma de decisiones de la empresa.

#### *8.1.3.4.1. Benchmarking competitivo para el restaurante.*

Como se mencionó antes, los competidores seleccionados para este benchmarking fueron las siguientes empresas: La Tinaja, Albania, Tardes Caleñas y La acuarela del sol, donde los Factores Claves de Éxito usados son:

- **Calidad de la comida.** Hace referencia a la calidad de los platos disponibles en el menú.
- **Variedad de la comida.** Hace referencia a la cantidad de platos disponibles en el menú.
- **Actividades al aire libre.** Hace referencia a la posibilidad de hacer actividades al aire libre dentro de la misma experiencia del restaurante.

- **Instalaciones.** Hace referencia a la calidad de las instalaciones físicas del restaurante.
- **Servicio.** Hace referencia a la calidad del servicio prestado en el restaurante.
- **Precios.** Hace referencia al valor (para el comensal) de los platos disponibles en el menú.
- **Accesibilidad.** Hace referencia a la facilidad de acceso al restaurante.

De este modo, se construyó la Matriz de perfil competitivo obteniendo como resultado lo plasmado en la Figura 25, donde es importante destacar que a cada Factor Clave de Éxito se le asignó un peso de acuerdo con la relevancia que tiene cada factor y su impacto en el modelo de negocio.

**Figura 25.** Matriz de perfil competitivo para el restaurante (Elaboración propia).

FCE	Peso		Nirvana		La Tinaja		Albania		Tardes Caleñas		La Acuarela del Sol	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Calidad de la comida	25%	0,25	4	1	3	0,75	4	1	3	0,75	2	0,5
Variedad de la comida	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Actividades al aire libre	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Instalaciones	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Servicio	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Precios	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Accesibilidad	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
TOTAL	100%	1,000		3,65		3,3		3,4		3,35		2,55

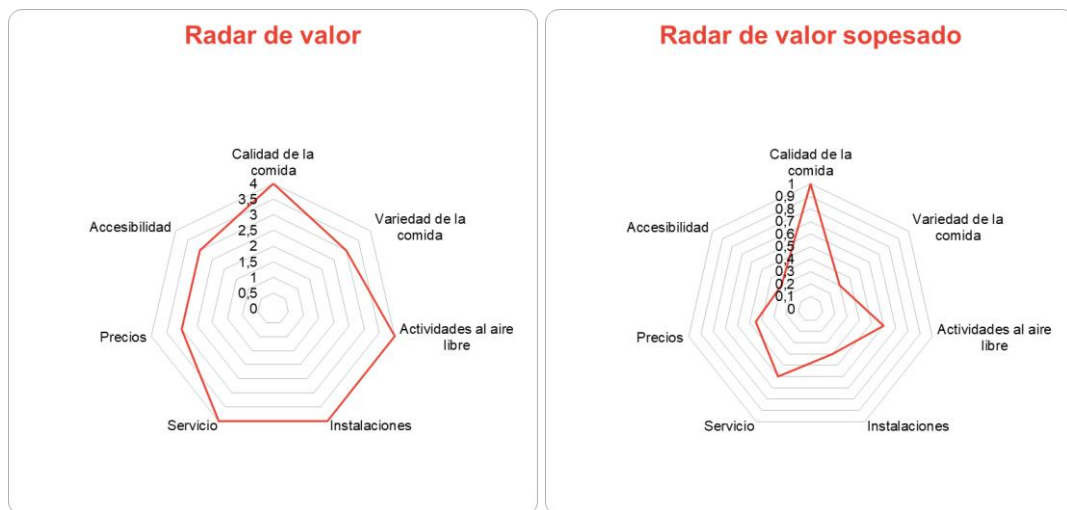
Además, también es importante mencionar que la Reserva Natural Nirvana también se incluyó dentro del análisis a fin de tener un panorama completo con relación a la posición que tiene frente a sus competidores, donde se debe destacar que es Nirvana la empresa que obtiene el mayor puntaje (total) aún cuando existen factores en los que existen oportunidades de mejora.

En línea con lo anterior, se construyeron radares de comparación por cada una de las empresas analizadas a fin de tener un mejor entendimiento de los resultados obtenidos en la Matriz de perfil competitivo, como se expresa a continuación:

#### 8.1.3.4.1.1. Radares de comparación para Nirvana.

En la Figura 26 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Nirvana (restaurante), donde es importante mencionar que la calidad de la comida es uno de los factores clave de éxito que más destaca, además de otros como actividades al aire libre, instalaciones y servicio.

**Figura 26.** Radares de comparación para Nirvana (Elaboración propia).



No obstante, la variedad en la comida y la accesibilidad, son factores clave de éxito que eventualmente podrían jugar en contra para Nirvana, por lo que es clave establecer acciones concretas que permitan mitigar posibles situaciones relacionadas con estos.

#### 8.1.3.4.1.2. Radares de comparación para La Tinaja.

En la Figura 27 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para La Tinaja, donde es importante mencionar que la accesibilidad y la calidad de la comida son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor, además de otros como actividades al aire libre y servicio.

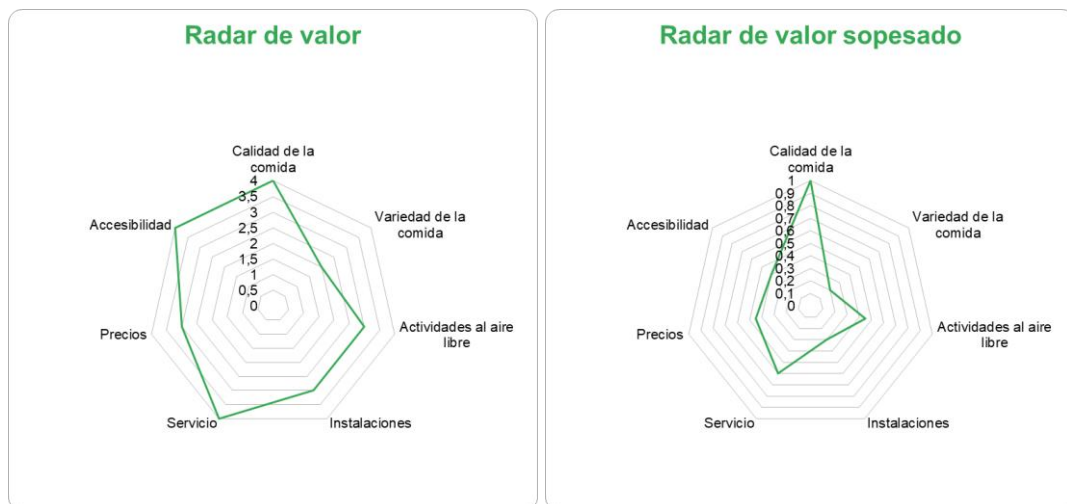
**Figura 27.** Radares de comparación para La Tinaja (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.1.3. Radares de comparación para Albania.

En la Figura 28 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Albania, donde es importante mencionar que la accesibilidad y la calidad de la comida son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor, además de otros como actividades al aire libre, instalaciones y servicio.

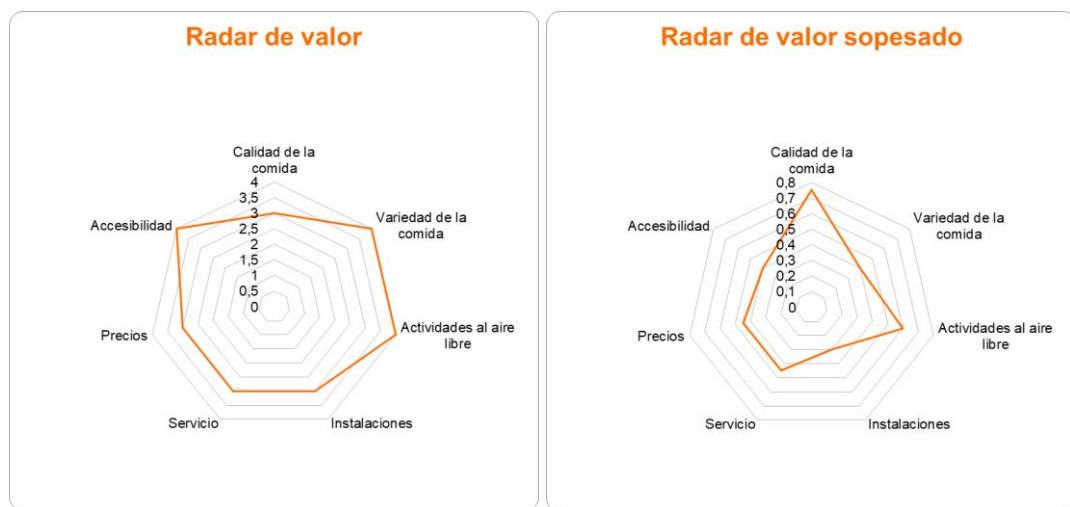
**Figura 28.** Radares de comparación para Albania (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.1.4. Radares de comparación para Tardes Caleñas.

En la Figura 29 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Tardes Caleñas, donde es importante mencionar que la accesibilidad, la calidad de la comida y la variedad de la comida, son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor, sin embargo las instalaciones, el servicio y los precios restan valor a la propuesta de valor de la empresa.

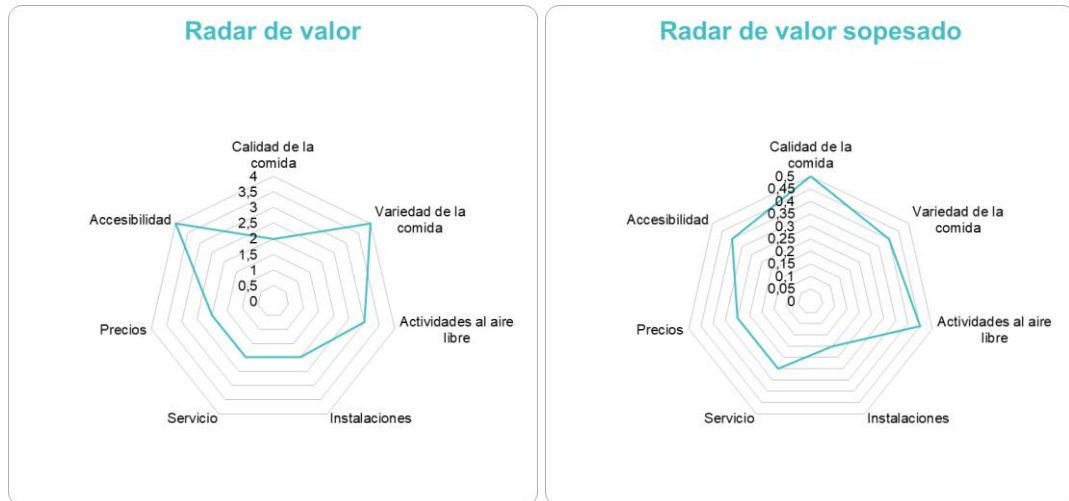
**Figura 29.** Radares de comparación para Tardes Caleñas (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.1.5. Radares de comparación para La acuarela del sol.

En la Figura 30 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para La acuarela del sol, donde es importante mencionar que la accesibilidad, la calidad de la comida y la variedad de la comida son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor, sin embargo, las actividades al aire libre, las instalaciones, el servicio y los precios restan valor a la propuesta de valor de la empresa.

**Figura 30.** Radares de comparación para La acuarela del sol (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.2. Benchmarking competitivo para la reserva.

Como se mencionó antes, los competidores seleccionados para este benchmarking fueron las siguientes empresas: Parque natural El Vínculo, Reserva natural Anahuac, Finca Alejandría “El paraíso de los colibríes” y El jardín botánico, donde los Factores Claves de Éxito usados son:

- **Paisaje.** Hace referencia a la calidad de los paisajes disponibles en la reserva, buscando poca contaminación en todos los aspectos.
- **Senderos.** Hace referencia a la calidad de los espacios, caminos y senderos a través de los cuales los turistas visitan la reserva.
- **Seguridad.** Hace referencia a los estándares de seguridad establecidos para el recorrido de los turistas por la reserva.
- **Señalización.** Hace referencia a la calidad y la cantidad de señales disponibles dentro de la reserva para que los turistas tengan siempre información confiable.
- **Comunicación.** Hace referencia a la disposición de canales de comunicación para activar acciones concretas en caso de que algún turista tenga algún suceso inesperado.

- **Educación ambiental.** Hace referencia a las prácticas educativas impartidas a los turistas cuando visitan la reserva.
- **Sostenibilidad.** Hace referencia a las prácticas vinculadas con la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad dentro de la reserva.
- **Accesibilidad.** Hace referencia a la facilidad de acceso a la reserva.
- **Parqueadero.** Hace referencia a la calidad del espacio del parqueadero.
- **Servicio.** Hace referencia a la calidad del servicio prestado a los turistas dentro de la reserva.

De este modo, se construyó la Matriz de perfil competitivo obteniendo como resultado lo plasmado en la Figura 31, donde es importante destacar que a cada Factor Clave de Éxito se le asignó un peso de acuerdo con la relevancia que tiene cada factor y su impacto en el modelo de negocio.

**Figura 31.** Matriz de perfil competitivo para la reserva (Elaboración propia).

FCE	Peso		Nirvana		El Vínculo		Anahuac		Finca Alejandria		Jardín Botánico	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Paisaje	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Senderos	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Seguridad	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Señalización	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Comunicación	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Educación ambiental	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Sostenibilidad	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Accesibilidad	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Parqueadero	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Servicio	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
TOTAL	100%	1000		3,2		3,1		2,7		3,4		3,6

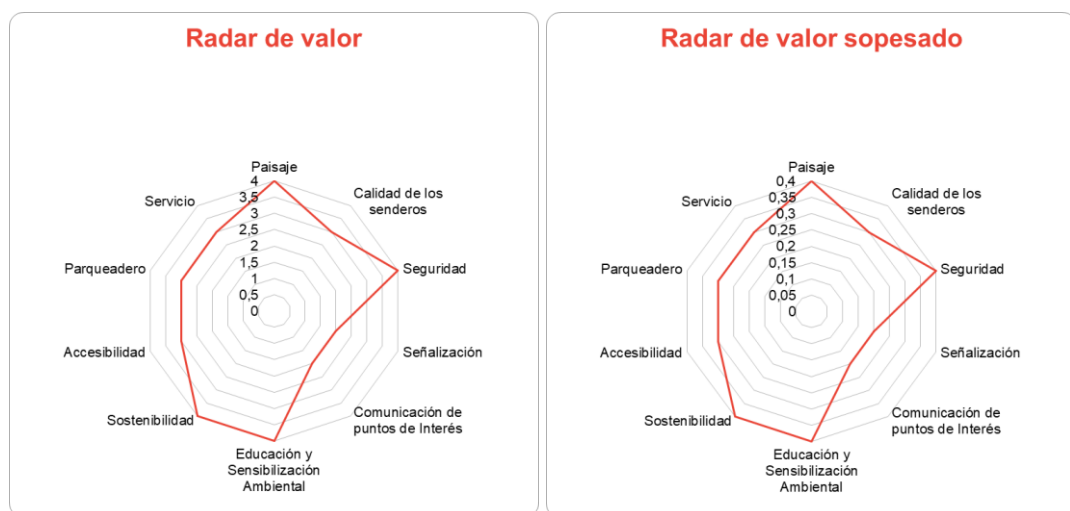
Además, también es importante mencionar que la Reserva Natural Nirvana también se incluyó dentro del análisis a fin de tener un panorama completo con relación a la posición que tiene frente a sus competidores, donde se debe destacar que Nirvana obtiene un puntaje medio (total), ratificando así la idea de que su propuesta de valor en cuanto la reserva debe ser mejorada significativamente.

En línea con lo anterior, se construyeron radares de comparación por cada una de las empresas analizadas a fin tener un mejor entendimiento de los resultados obtenidos en la Matriz de perfil competitivo, como se expresa a continuación:

#### 8.1.3.4.2.1. Radares de comparación para Nirvana.

En la Figura 32 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Nirvana (reserva), donde es importante mencionar que factores claves de éxito como paisaje, seguridad, educación y sostenibilidad, destacan de forma significativa y son elementos que se deberían usar como mecanismo para fortalecer la relación con los clientes actuales y para ampliar el alcance de la propuesta de valor de la empresa.

**Figura 32.** Radares de comparación para Nirvana (Elaboración propia).

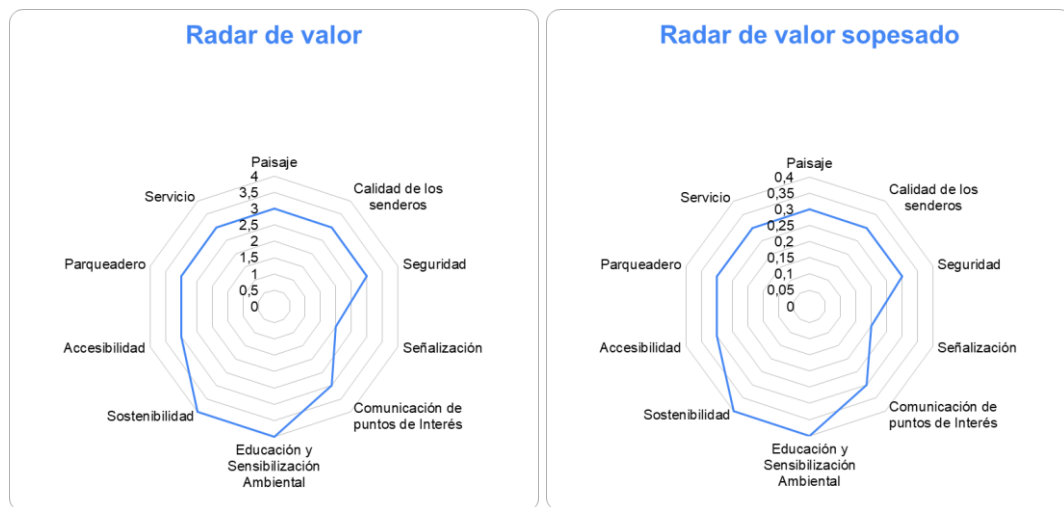


No obstante, la señalización y la comunicación son factores clave de éxito que no tienen la mejor puntuación y por ende, es preciso tomar acciones para mejorarlos, pero también crear planes de acción que permitan mitigar los riesgos que esto podría sugerir para el negocio.

#### 8.1.3.4.2.2. Radares de comparación para El Vínculo.

En la Figura 33 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para El Vínculo, donde es importante mencionar que la sostenibilidad y la educación son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor, sin embargo, la señalización no goza de una buena posición.

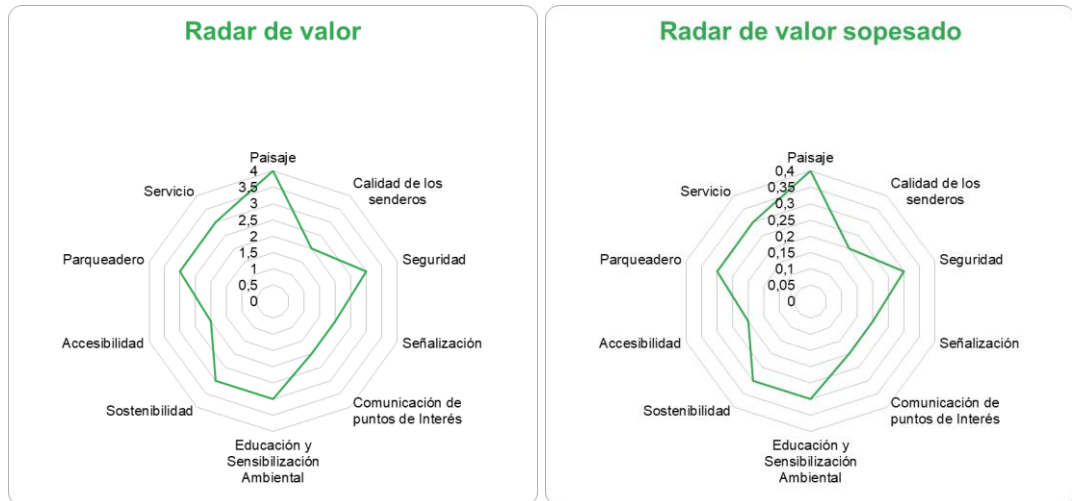
**Figura 33.** Radares de comparación para El Vínculo (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.2.3. Radares de comparación para Anahuac.

En la Figura 34 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Anahuac, donde es importante mencionar que el paisaje es el factor clave de éxito que más destaca dentro de su propuesta de valor, además de la seguridad, la educación y la señalización. No obstante, la accesibilidad y la calidad de los senderos restan valor a su propuesta de valor.

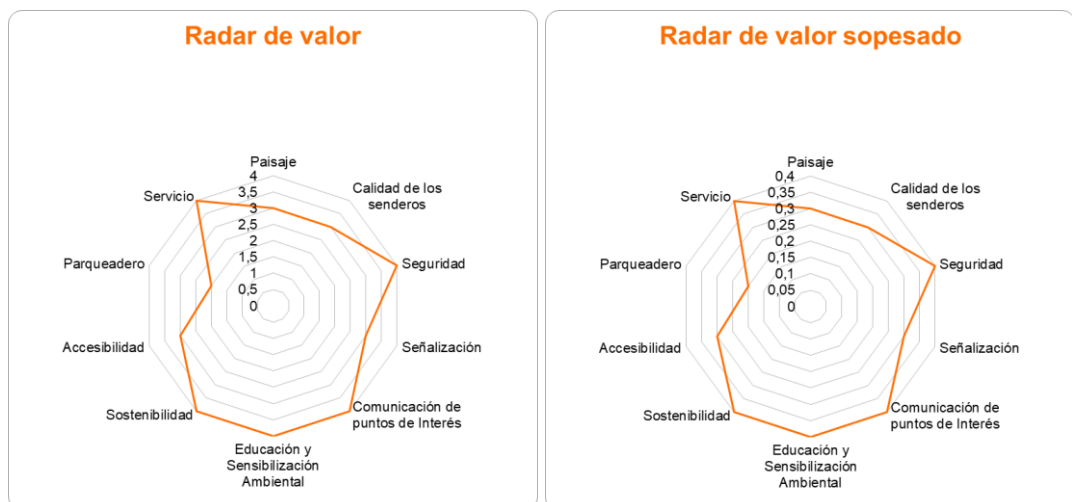
**Figura 34.** Radares de comparación para Anahuac (Elaboración propia).



**8.1.3.4.2.4. Radares de comparación para Finca Alejandría.**

En la Figura 35 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Finca Alejandría, donde es importante mencionar que el servicio, la seguridad, la comunicación, la educación y la sostenibilidad, son factores clave de éxito que destacan dentro de su propuesta de valor. No obstante, el parqueadero es un factor clave de éxito que resta valor a su propuesta de valor.

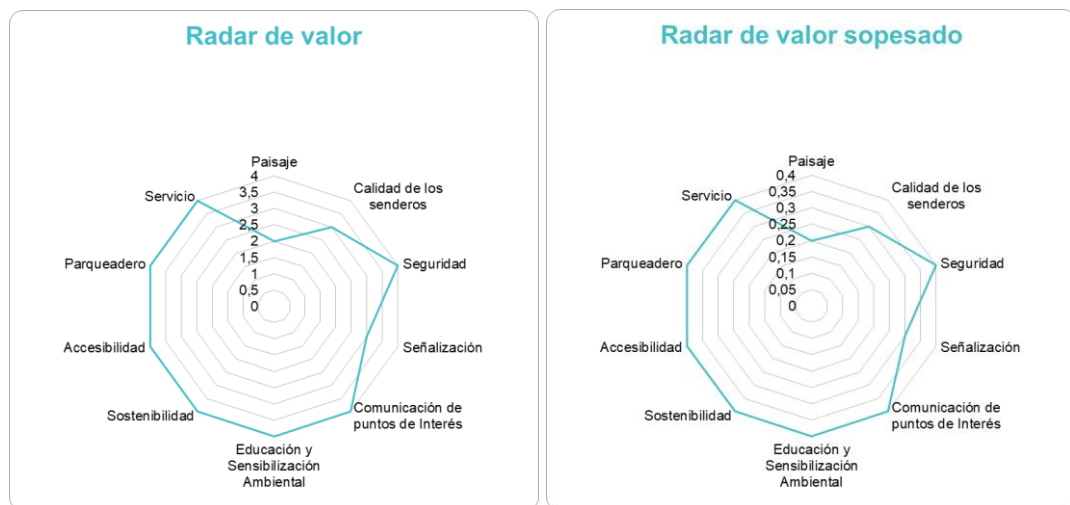
**Figura 35.** Radares de comparación para Finca Alejandría (Elaboración propia).



#### 8.1.3.4.2.5. Radares de comparación para Jardín Botánico.

En la Figura 36 se muestran los radares de valor y de valor sopesado para Jardín Botánico, donde es importante mencionar que en general, los factores clave de éxito destacan positivamente. No obstante, el paisaje es el punto de débil de su propuesta de valor (seguramente por estar cerca de una zona urbana).

**Figura 36.** Radares de comparación para Jardín Botánica (Elaboración propia).



Así pues, como parte de las reflexiones finales de la fase de diagnóstico, es posible argumentar que existen oportunidades de mejora significativas para la Reserva Natural Nirvana, que están propuestas y ampliamente desarrolladas en las siguientes fases de esta intervención. No obstante, es importante destacar que las principales acciones estarán concentradas en los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento de la gestión estratégica de la empresa.
- Establecimiento de una gestión comercial sólida con foco en un modelo de negocio B2B.
- Activación de dinámicas relacionadas con el mercadeo para fortalecer el modelo de negocio B2C.

- Establecimiento de una gestión financiera sólida con foco en la optimización de los recursos disponibles.
- Re-planteamiento de la propuesta de valor y del modelo de negocio para los servicios de restaurante y reserva, en función de los dos modelos de negocio mencionados antes: B2C y B2B.

## 8.2. Definición

### 8.2.1. Brechas estratégicas, tácticas y operativas.

Para abordar este apartado de la intervención, se hizo uso del Anexo 6. Taller de brechas con el propósito de abordar tres aspectos clave: puntos de dolor, declaraciones estratégicas y metas, siendo estos, elementos determinantes al momento de re-articular la propuesta de valor, el mercado y el modelo de negocio, entre otros.

Así, el taller de brechas se inició abordando 3 preguntas fundamentales que, sobre todo, fueron un llamado a la acción para el equipo directivo de la Reserva Natural Nirvana, pues permitieron poner en perspectiva el futuro de la empresa y sembrar una semilla de conciencia alrededor de la importancia de la gestión estratégica que se debe realizar en el tiempo, como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Consolidación de respuestas a preguntas estratégicas (Elaboración propia).

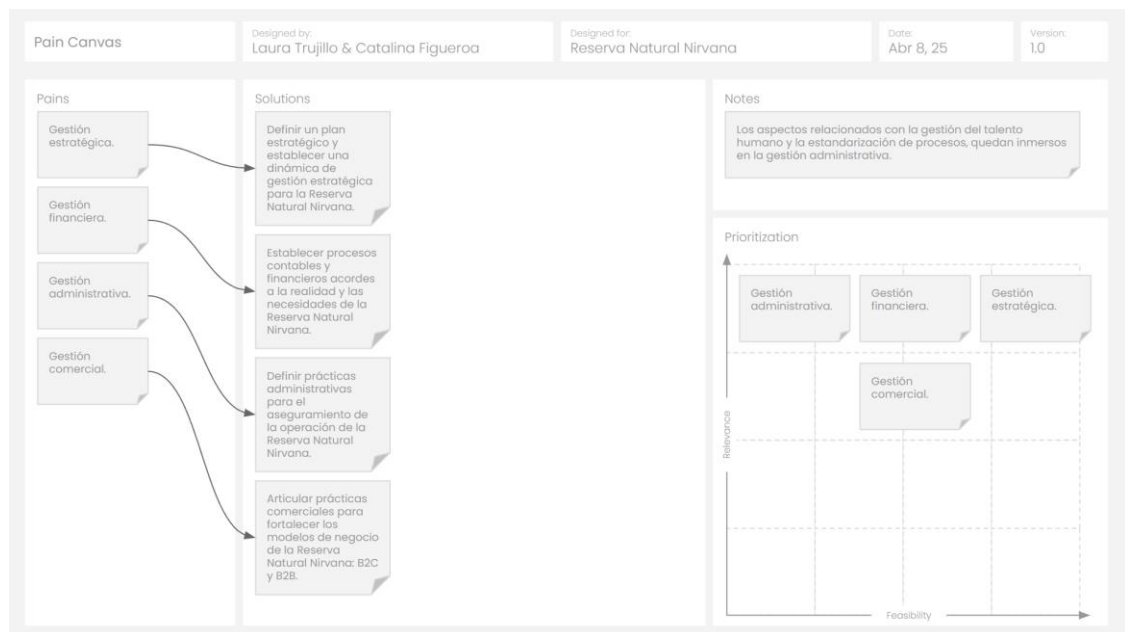
PREGUNTA	RESPUESTA CONSOLIDADA
¿Qué podría hacer que la Reserva Natural Nirvana llegue a ser irrelevante en el mercado en los próximos 5 años?	El no re-inventarse en términos de su propuesta de valor y de su modelo de negocio, pues es necesario que estos elementos evolucionen en función de las demandas del mercado, las tendencias y la realidad de la Reserva Natural Nirvana, para garantizar la vigencia de la empresa.
¿Cuáles son los activos que tiene la Reserva Natural Nirvana que, organizados de otra manera, le pueden ayudar a ser mejor?	La trayectoria, el reconocimiento y la calidad de sus productos y servicios, pero sin lugar a duda el terreno, la infraestructura física y la capacidad instalada es lo más valioso de la Reserva Natural Nirvana y esto algo que se debe potenciar para garantizar la vigencia de la empresa.
¿Cómo se debería mover la Reserva Natural Nirvana estratégicamente en función de esta realidad?	Es absolutamente necesario tener un direccionamiento estratégico claro, pero, además es necesario articular una adecuada gestión en términos financieros, administrativos y comerciales, para garantizar la vigencia de la Reserva Natural Nirvana en el tiempo.

De este modo, fue posible establecer una línea base de conversación para articular los demás elementos vinculados a los puntos de dolor de la Reserva Natural Nirvana, sus declaraciones estratégicas y sus metas.

### 8.2.1.1. Puntos de dolor.

Después de comprender la realidad de la Reserva Natural Nirvana, se realizó una identificación de los puntos de dolor de la empresa y se plasmaron posibles soluciones para cada uno, donde además fueron priorizados en términos de relevancia y facilidad, como se muestra en la Figura 37.

**Figura 37.** Lienzo de dolores (Elaboración propia).



Es importante precisar que este ejercicio se realizó con base en la información obtenida hasta el momento y su propósito era poner en perspectiva los principales aspectos sobre los cuáles se debía trabajar en la Reserva Natural Nirvana en función de su realidad y sus necesidades particulares.

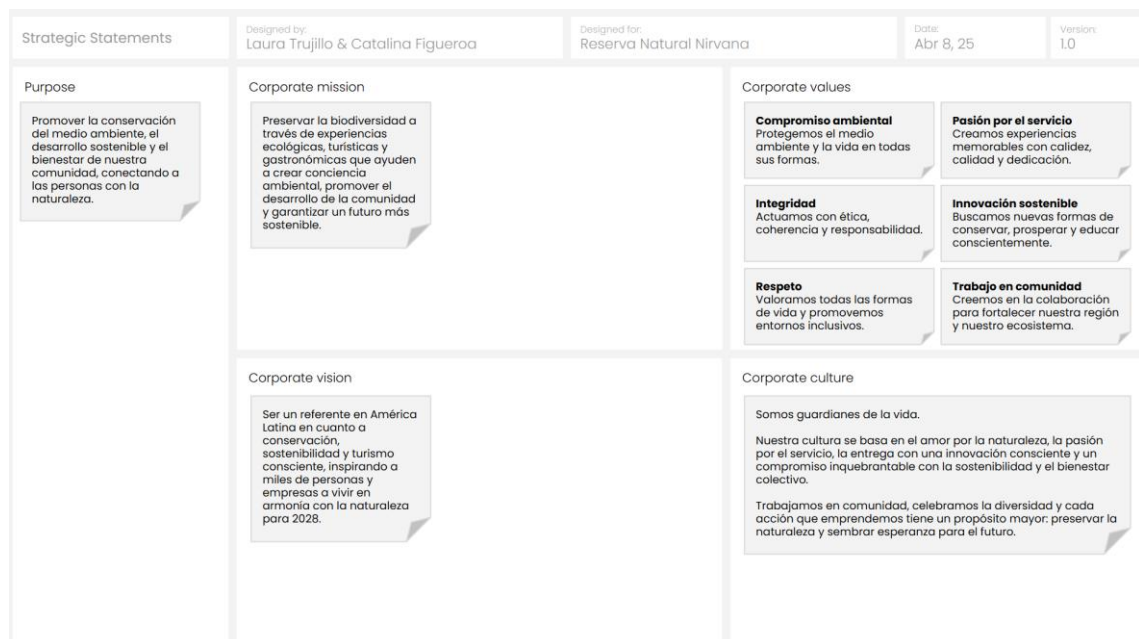
En este sentido, se determinaron cuatro puntos de dolor que, a criterio de los autores, permitieron consolidar los aspectos más representativos sobre los cuáles se

debía trabajar en la Reserva Natural Nirvana y se estableció el siguiente nivel de prioridades: 1) Gestión estratégica, 2) Gestión financiera, 3) Gestión administrativa y 4) Gestión comercial.

### 8.2.1.2. Declaraciones estratégicas.

Con base en los elementos identificados y en las múltiples conversaciones con el equipo directivo, se llegó a la conclusión de que era necesario re-establecer las declaraciones estratégicas de la Reserva Natural Nirvana, por lo que se desarrolló un ejercicio práctico el cuál permitió consolidar un panorama completo, aterrizado y ajustado a las expectativas de la empresa, como se muestra en la Figura 38.

**Figura 38.** Lienzo de declaraciones estratégicas (Elaboración propia).



Aquí se abordaron cinco aspectos fundamentales, cuando de planeación estratégica se trata: propósito, misión, visión, valores y cultura. De este modo, fue posible articular elementos como las metas, la propuesta de valor, el mercado y el modelo de negocio, entre otros, sobre bases claras acordes a las expectativas de los

directivos de la Reserva Natural Nirvana, donde es importante destacar que cada uno de estos aspectos fueron abordados en las etapas posteriores de esta intervención.

### **8.2.1.3. Metas.**

Con el ánimo de establecer un direccionamiento estratégico claro, en la etapa final del taller de brechas, se plantearon las metas sobre las cuáles se articuló toda la estrategia de la Reserva Natural Nirvana. Así, las siguientes son las metas que se establecieron en conjunto con el equipo directivo después de varias interacciones y refinar algunos elementos:

1. Incrementar la facturación anual de la Reserva Natural Nirvana en un 20% de manera sostenida, pasando de \$1.000'000.000 COP a \$1.700.000.000 COP para diciembre de 2028, mediante estrategias comerciales, tácticas de mercadeo y la creación de alianzas estratégicas.
2. Aumentar el margen de utilidad bruta de la Reserva Natural Nirvana pasando del 45% al 60% para diciembre de 2028, optimizando costos de operación y creando canales de ingresos de mayor rentabilidad.
3. Reducir el costo operativo por visitante en un 25% para diciembre de 2028, mediante la eficiencia operativa, la automatización de procesos y la mejora continua.

En este punto, es importante precisar que la definición de estas metas se hizo proyectando un grado de ambición, pero también de responsabilidad, toda vez que este plan estratégico está proyectado al 2028 y por ende, las metas deben ser suficientes en términos de esto. Adicionalmente, estas definiciones se hicieron tomando en consideración que aunque existen algunas acciones que se pueden empezar a ejecutar

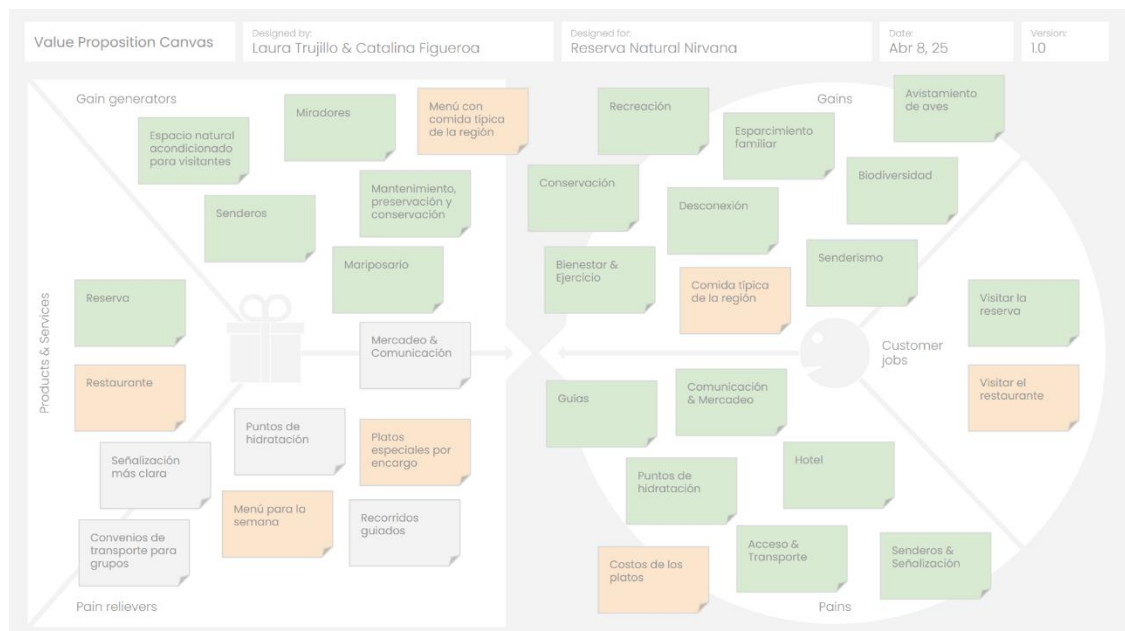
de forma inmediata, también existen situaciones que previamente se deben resolver al interior de la Reserva Natural Nirvana antes de continuar con la ejecución en pleno.

## 8.2.2. Planeación estratégica.

### 8.2.2.1. Propuesta de valor.

Aunque la Reserva Natural Nirvana ya tenía una propuesta de valor definida, como parte integral de esta intervención y de común acuerdo con el equipo directivo, se planteó un refinamiento en términos de esta como se muestra en la Figura 39.

**Figura 39.** Lienzo de declaraciones estratégicas (Elaboración propia).



Es importante precisar que la esencia de la propuesta de valor se conserva y aunque se hizo un refinamiento, el mismo fue mínimo porque los cambios sustanciales se darán sobre la ejecución misma del plan estratégico propuesto con base en el desarrollo de las diferentes iniciativas que articularán los mecanismos suficientes y necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas.

En línea con lo anterior, es necesario mencionar que desde la perspectiva de los autores, la propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana lejos de ser una “mala propuesta”, tiene algo interesante y es que los visitantes tienen la posibilidad de encontrar en el mismo lugar contacto con la naturaleza y servicio de restaurante. Esto es particularmente atractivo porque en muchos casos la propuesta de valor está orientada a uno de los dos servicios y una muestra de ello es la forma en que se esquematizó el benchmarking competitivo.

Dicho esto, los autores consideran que más allá de re-formular la propuesta de valor, es necesario refinar la misma desde sus detalles y no desde su esencia, pues la base de esta es sólida, consistente y coherente con el propósito de la Reserva Natural Nirvana.

#### **8.2.2.2. Mercado.**

Dado lo establecido, es evidente que, aunque la Reserva Natural Nirvana tiene una única propuesta de valor, tiene segmentos de clientes diferentes y si bien es cierto que para cada uno pueden existir variaciones frente a los servicios ofrecidos, también lo es que dichas variaciones son mínimas y la esencia se conserva porque en ningún caso se rompe con el propósito de la empresa.

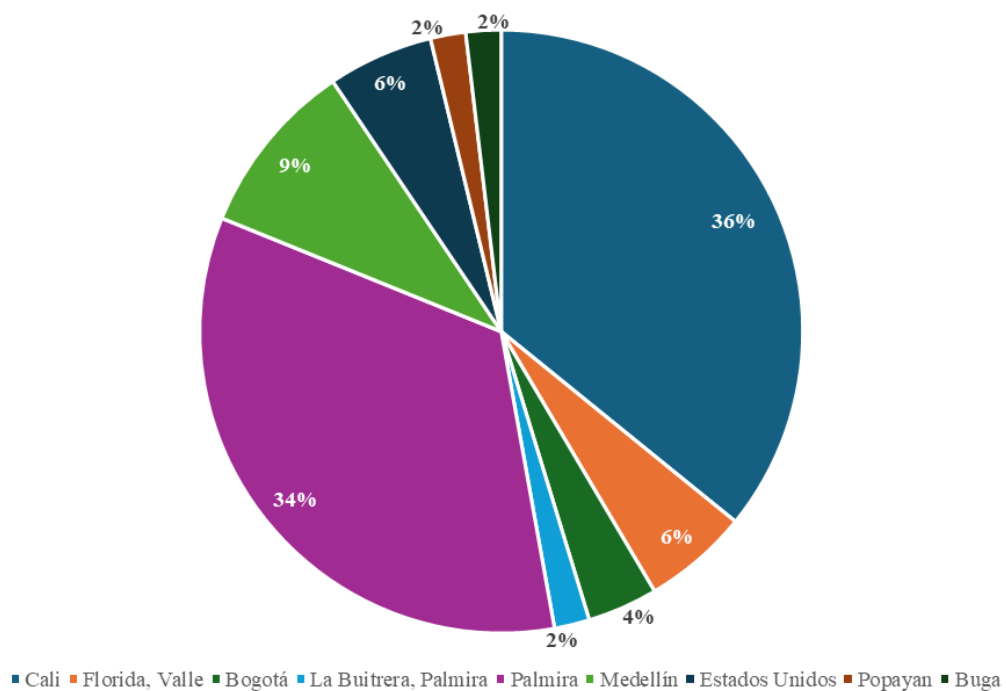
Ahora bien, con la intención de profundizar aún más en el mercado, se hizo uso del Anexo 8. Protocolo de entrevista para turistas, donde trabajó con más de 50 visitantes que de forma abierta y espontánea respondieron preguntas como:

- ¿Cómo se enteró de la Reserva Natural Nirvana?
- ¿Cuáles son los aspectos que más destaca de la Reserva Natural Nirvana?
- ¿Cómo califica su experiencia en la Reserva Natural Nirvana?

- ¿Con qué dificultades se encontró en la Reserva Natural Nirvana?
- ¿Qué aspectos cree que podrían mejorar en la Reserva Natural Nirvana?
- ¿A través de qué canales se enteró de la Reserva Natural Nirvana?
- ¿Recomendaría la Reserva Natural Nirvana a otras personas?

Así pues, con base en las respuestas obtenidas, es posible realizar una serie de análisis que permitieron entender mejor el público objetivo de la Reserva Natural Nirvana, dentro de los cuales se observa que Cali y Palmira son los principales lugares de origen de los visitantes con un 36% y un 34% de las visitas, respectivamente. Por su parte, La Buitrera, zona donde está ubicada la Reserva Natural Nirvana, aporta solo un 2% mientras que otros municipios del Valle del Cauca como Florida y Buga representan un 6% de las visitas (cada uno). En línea con lo anterior, se encontró el 79% de los visitantes provienen del Valle del Cauca, lo que destaca la cercanía y la popularidad de la Reserva Natural Nirvana entre las personas de la región (ver la Figura 40).

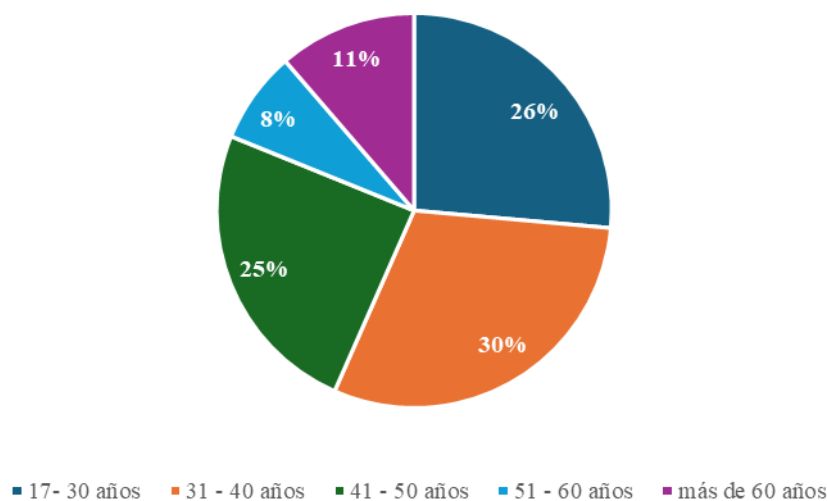
**Figura 40.** Origen de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



No obstante, es importante destacar que existen visitantes de otras ciudades de Colombia que constituyen 21% restante de la muestra, donde se tiene un 9% proveniente de Medellín, un 4% de Bogotá y un 2% de Popayán, mientras que se evidencia un 6% de Estados Unidos, lo que reafirma la idea de que la Reserva Natural Nirvana también atrae a un porcentaje pequeño pero significativo (y con potencial de crecimiento) número de turistas internacionales.

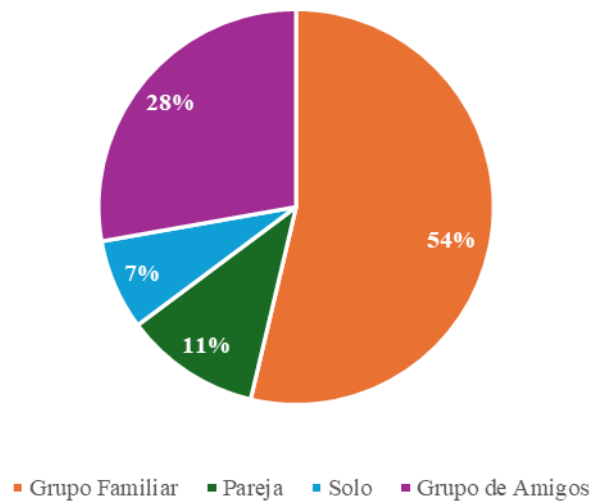
Por otro lado, con relación a la edad como se muestra en la Figura 41, la Reserva Natural Nirvana atrae a visitantes de una amplia variedad de edades, aunque el grupo predominante es el de personas entre 31 y 40 años, que corresponden al 30% de las personas entrevistadas, seguido por un 26% que corresponde a personas entre 17 y 30 años y por un 25% que corresponde a personas entre 41 y 50 años, lo que demuestra el interés de personas jóvenes y adultos por las experiencias entregadas por la Reserva Natural Nirvana.

**Figura 41.** Edad de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



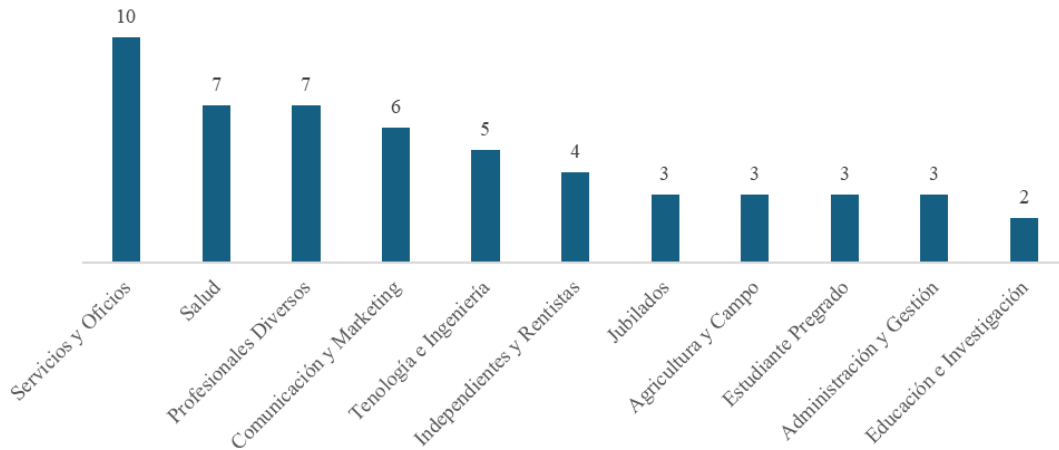
Además, se encuentra que un 11% de los visitantes tiene más de 60 años, lo que demuestra que la Reserva Natural Nirvana también es un destino atractivo para adultos mayores que buscan tranquilidad y contacto con la naturaleza, donde es importante destacar que esto se conecta con el tipo de visita que realizan las personas, pues como se muestra en la Figura 42, el 54% de las visitas corresponden a grupos familiares (donde perfectamente caben personas menores y personas mayores).

*Figura 42. Tipo de visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).*

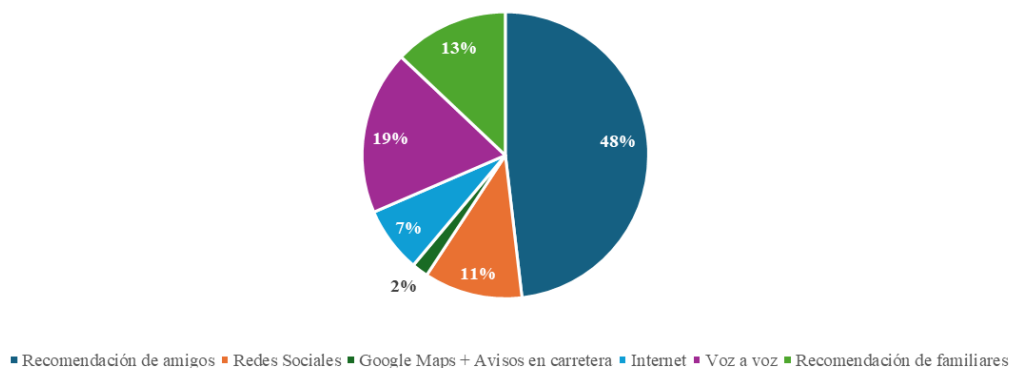


Ahora bien, es importante destacar que el 46% restante está distribuido entre grupos de amigos (28%), pareja (11%) y solo (7%), lo que indica que todos los segmentos generan valor para la Reserva Natural Nirvana, siendo esto es un factor positivo porque evidencia diversidad en las audiencias interesadas.

Por otra parte, con relación a la ocupación de los visitantes como se muestra en la Figura 43, es posible evidenciar una amplia gama de perfiles laborales y profesionales, lo que significa que los visitantes están insertos en diferentes industrias y esto, es interesante porque se podrían desarrollar iniciativas relacionadas con el “voz a voz” para ampliar el alcance de la empresa en su público objetivo.

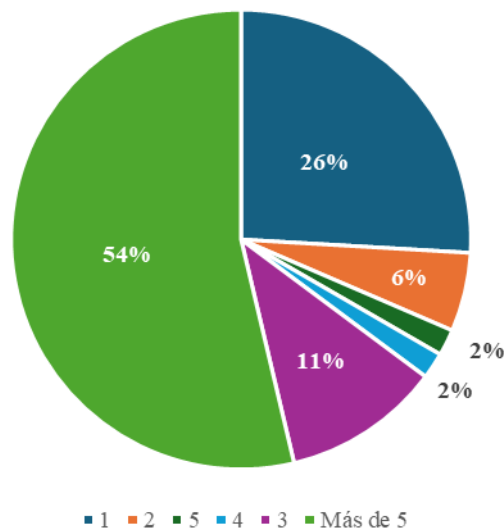
**Figura 43.** Ocupación de los visitantes de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

En línea con lo mencionado anteriormente, en la Figura 44 se puede apreciar que el “voz a voz” y las recomendaciones de amigos y familiares, articulan el 80% de la forma en que las personas se están enterando de la Reserva Natural Nirvana, lo que permite evidenciar dos aspectos importantes: 1) es algo que se debe potenciar y 2) los canales como Redes sociales e Internet, deben ser trabajados arduamente porque solo representan un 20% y todos los canales deben estar balanceados.

**Figura 44.** Canales de reconocimiento de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

Por otro lado, como se muestra en la Figura 45, después de que una persona vista la Reserva Natural Nirvana por primera vez, la sigue frecuentando, pues de la muestra entrevistada el 54% ha visitado el lugar más de cinco veces, el 11% tres veces, el 6% dos veces, el 2% cinco veces y el 2% cuatro veces, articulando así un 74% y dejando un 26% restante de personas que habían visitado el lugar solo una vez (su primera vez para el momento de la entrevista). En otras palabras, esto enmarca una situación interesante porque permite argumentar que el 74% de los visitantes son recurrentes y el 26% son visitantes nuevos, creando una composición valiosa en términos de recompra y de adquisición.

**Figura 45.** Cantidad de visitas recurrentes a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

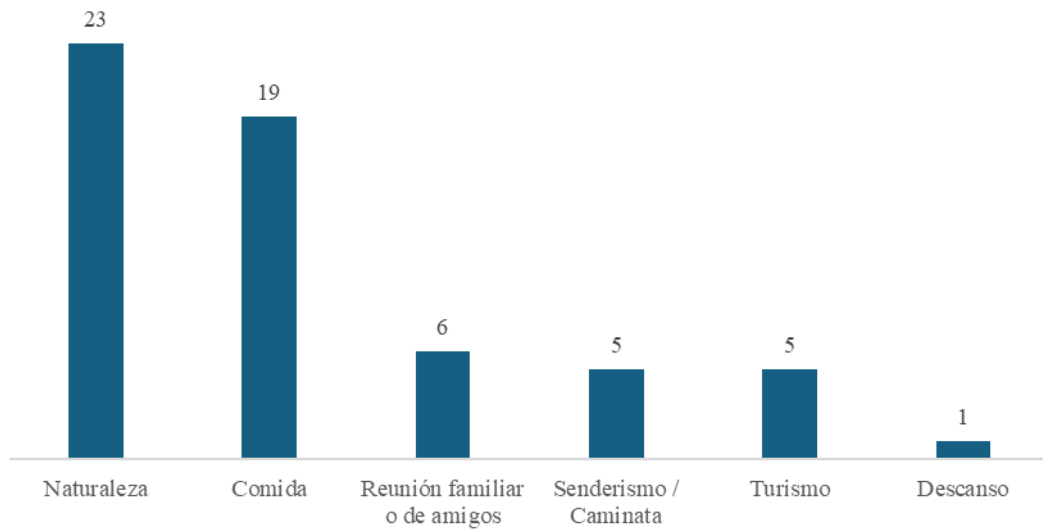


Lo anterior enmarca una situación interesante porque permite argumentar que el 74% de los visitantes son recurrentes y el 26% son visitantes nuevos, creando una composición valiosa en términos de recompra y de adquisición.

Por otra parte, en la Figura 46 se muestra que el principal motivo de visita es el contacto con la naturaleza seguido de la comida, lo que reafirma que la combinación particular en la propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana (reserva + restaurante)

es un factor clave de éxito que se debe potenciar, pues estos dos elementos articulan el 71% de los motivadores de las personas para visitar el lugar, dejando el 29% restante a otros motivos como reuniones de grupo, senderismo o caminata, turismos y descanso, siendo aspectos que se deben mejorar para encontrar un buen balance de motivadores.

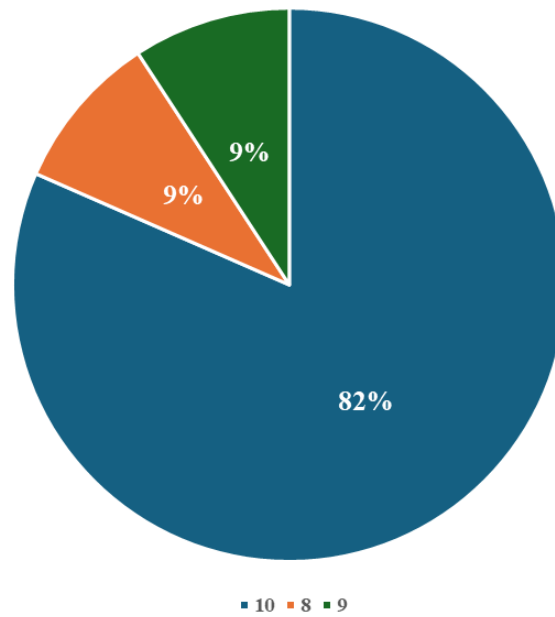
**Figura 46.** Motivos de visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Con relación a la experiencia de los visitantes en la Reserva Natural Nirvana, como se evidencia en la Figura 47, el 82% de los visitantes otorgó una calificación de 10 puntos mientras que el 9% otorgó 9 puntos y el 9% restante otorgó 8 puntos, siendo calificaciones altas tomando en consideración que la escala establecida era de 1 a 10, siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta.

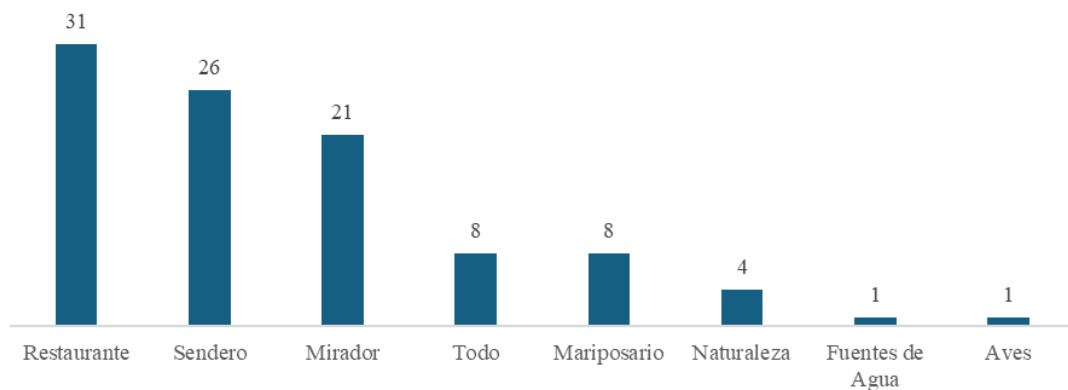
Lo anterior reafirma que la apuesta de la Reserva Natural Nirvana por brindar una buena calidad en el servicio a sus clientes es determinante e incluso, esto podría ser uno de los factores determinantes para que los visitantes regresen, como se analizó anteriormente.

**Figura 47.** Calificación de la visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



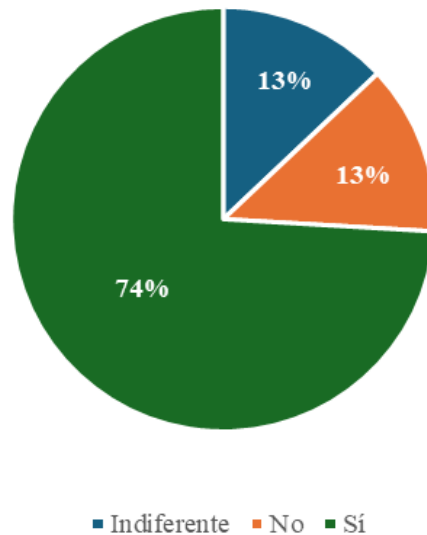
Ahora bien, en línea con lo anterior, la Figura 48 muestra un claro interés por parte de los visitantes a la Reserva Natural Nirvana frente a temas vinculados con el restaurante y la reserva en sí misma (sendero y mirador), lo que reafirma la idea de que esa combinación (restaurante y reserva) dispuesta en un mismo lugar, es determinante para el público objetivo de la empresa.

**Figura 48.** Aspectos más atractivos de la visita a la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

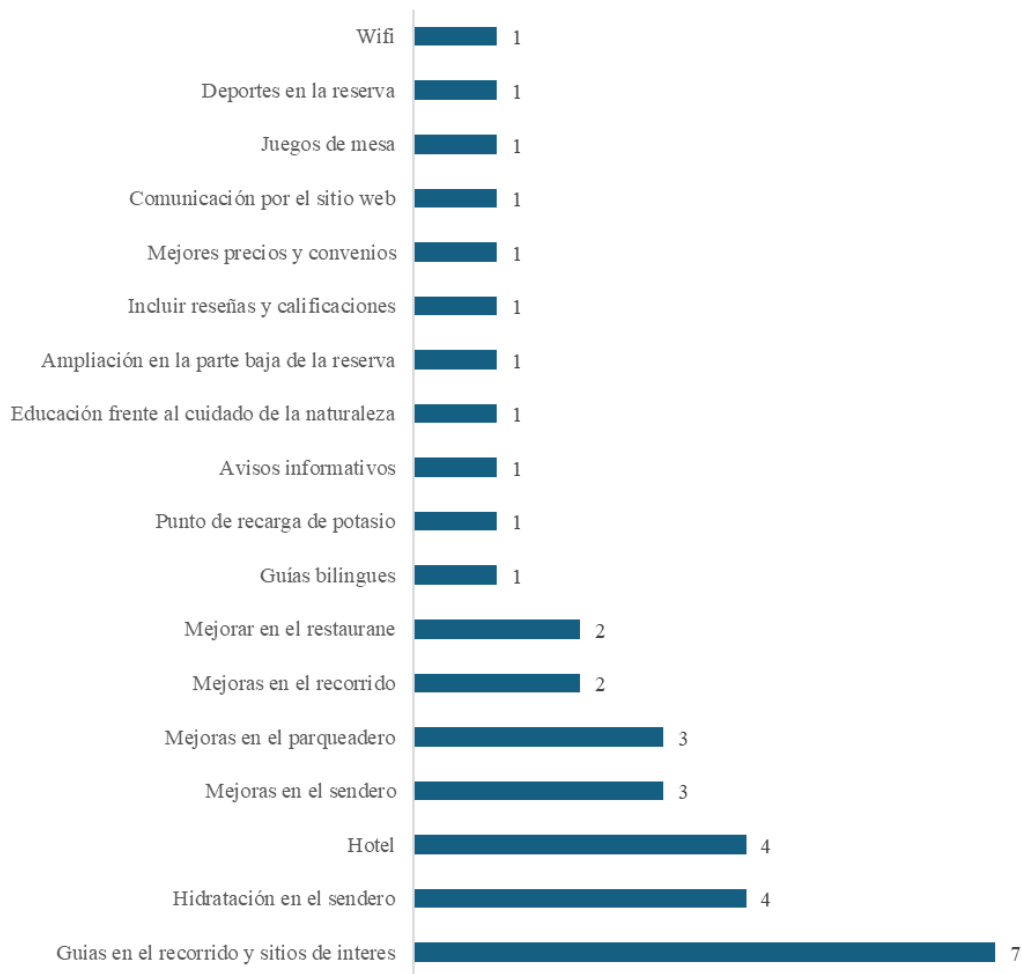


Por otra parte, frente a la posibilidad de hacer reservas y comprar las entradas de manera anticipada, sorprendentemente el 74% de las personas entrevistadas manifestaron un marcado interés en esto, como se muestra en la Figura 49, lo que abre una oportunidad de mejora frente a la propuesta de valor de la Reserva Natural Nirvana, entre otras, porque el 56% manifestó que le gustaría hacer este proceso a través de la página web y 44% restante indicó que le gustaría hacerlo a través de Whatsapp, siendo ambas alternativas esquema de fácil y rápida implementación.

**Figura 49.** Interés por reservar y comprar entradas anticipadamente (Elaboración propia).

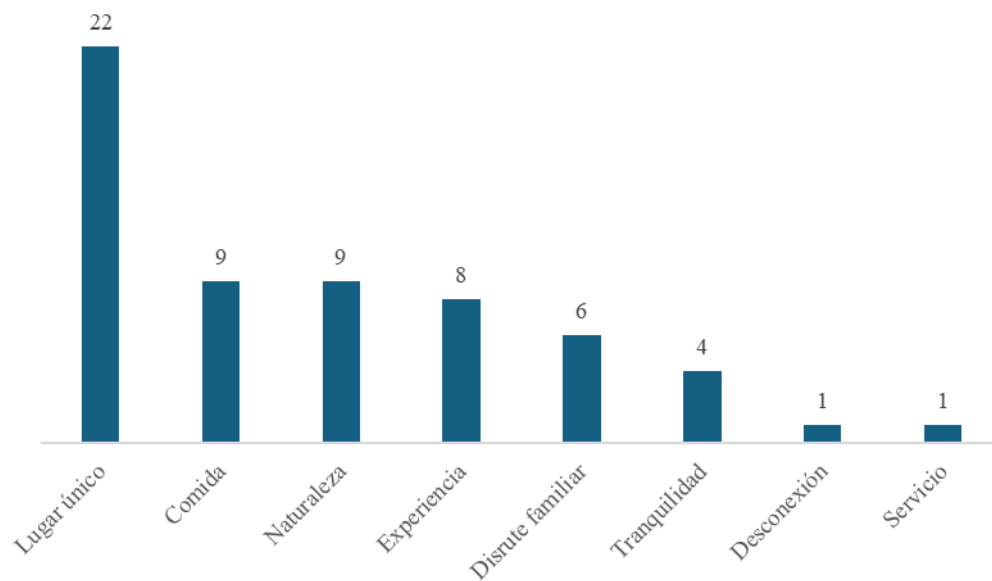


Ahora bien, con relación a los aspectos que se podrían mejorar en la Reserva Natural Nirvana, las personas entrevistadas mencionaron diferentes aspectos consolidados en la Figura 50, muchos de los cuales son aplicables. No obstante, existen aspectos que “rompen” el modelo de negocio y por ende, tendrán que ser descartados (al menos en este momento), como por el ejemplo el Hotel. En cualquier caso, mejoras como los guías en el recorrido, la hidratación en los senderos y las mejoras en el sendero, entre otras, son cosas que se pueden trabajar con relativa facilidad.

**Figura 50.** Mejoras sugeridas para la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).

Finalmente, ya para el cierre de la entrevista, se preguntó a los visitantes las razones por las que recomendaría la Reserva Natural Nirvana a otras personas y como se muestra en la Figura 51, la razón predominante es que consideran el lugar como algo único, probablemente por la combinación entre restaurante y reserva que ya se ha mencionado antes. No obstante, también es importante destacar que existen aspectos individualizados como la comida, la naturaleza, la experiencia, el disfrute familiar, la tranquilidad, la desconexión y servicio, que están en la mente de las personas.

**Figura 51.** Razones para visitar la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



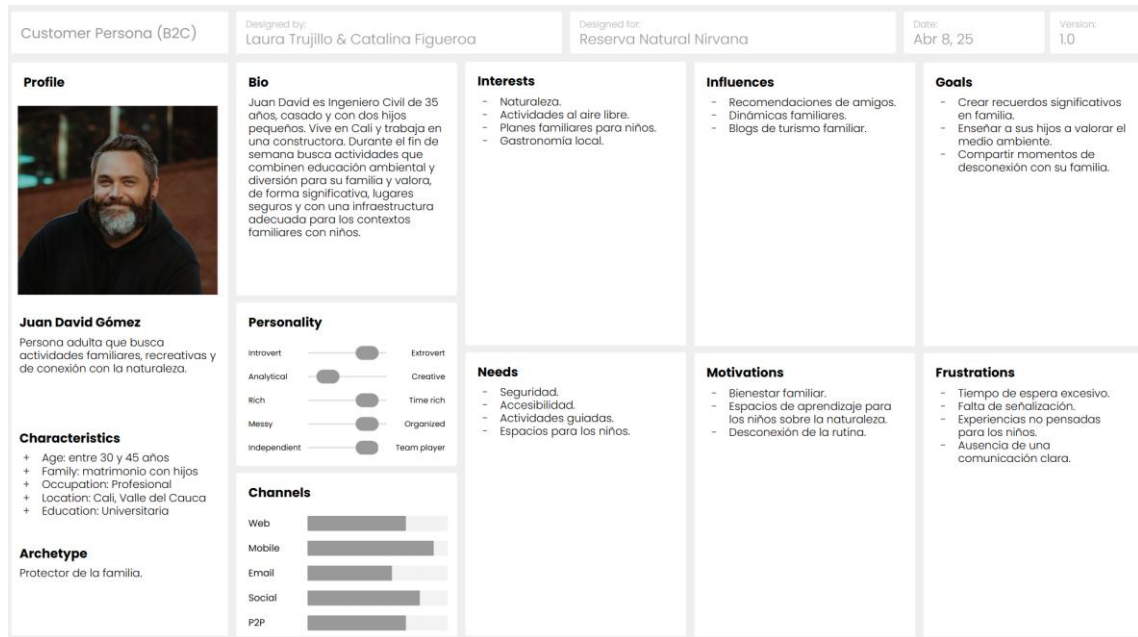
Así, con base en lo anterior y como se planteó anteriormente, es importante destacar que la Reserva Natural Nirvana tiene un potencial enorme que le permite enfocarse en dos grandes segmentos de mercado insertos en el mismo modelo de negocio: B2C y B2B. De este modo, el enfoque B2C está encaminado a llegar a las personas naturales de forma directa, mientras que el enfoque B2B está encaminado a llegar a las personas naturales, pero a través de instituciones, empresas o alianzas estratégicas (entre otros), como se explica a continuación:

- **Segmento B2C.** Aquí se encuentran, principalmente, personas adultas mayores de 30 años que tengan interés en actividades grupales o familiares, relacionadas con momentos de conexión con la naturaleza. Ahora, si bien es cierto que existen otros grupos de interés como personas jóvenes y adultos mayores, también lo es que se debe hacer énfasis en aquellos grupos poblacionales que tienen poder adquisitivo (sin perder de vista a los demás porque a través de ellos se puede generar interés cruzado en el grupo poblacional principal).

- **Segmento B2B.** Aquí se encuentran clientes empresariales dentro de los cuales se destacan: Universidades, Colegios, Instituciones públicas, Empresas privadas y Cajas de compensación, entre otras. Ahora, claramente para llegar a este tipo de clientes, es necesario identificar cuáles son las personas clave en cada contexto a fin de hacer el acercamiento adecuado.

En este sentido, es importante destacar que esta propuesta (segmentos B2C y B2B) claramente busca incrementar las ventas de la Reserva Natural Nirvana, pero, sobre todo, tiene el propósito de otorgar a la empresa herramientas para balancear y compensar la estacionalidad que experimentan los negocios vinculados al turismo. La idea es que cuando se proyecten “temporadas frías”, se tengan convenios con clientes empresariales para visitar el lugar, logrando así un balance frente a la estacionalidad y el flujo de caja requerido para operar.

Así pues, con base en lo anterior y con fundamento en toda la información recopilada, se tomó la decisión de construir dos Customer persona, uno para cada enfoque (B2C y B2B), como se muestra en las Figuras 52 y 53 respectivamente, donde se hace una caracterización de los clientes potenciales de la Reserva Natural Nirvana en términos de lo mencionado anteriormente.

**Figura 52.** Customer persona B2C (Elaboración propia).

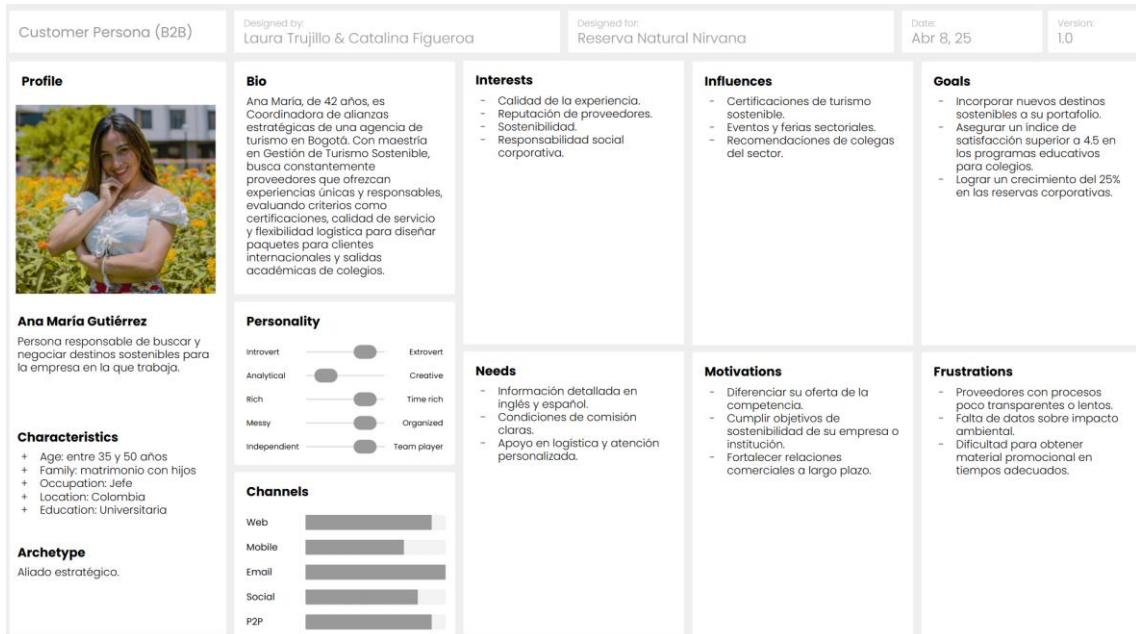
Como se puede apreciar en la Figura 52, se hace la caracterización de Juan David Gómez, un Ingeniero Civil de 35 años, casado y con dos hijos pequeños que vive en Cali, trabaja en una constructora y quién durante el fin de semana busca actividades que combinen educación ambiental y diversión para su familia, donde es importante precisar valora de forma significativa los lugares seguros y con una infraestructura adecuada para los contextos familiares con niños.

Así, dentro de esta caracterización se establecen algunos rasgos de personalidad y algunos elementos vinculados a sus canales de comunicación preferidos, además de aspectos relacionados con sus intereses, sus influenciadores, sus metas, sus necesidades, sus motivaciones y sus frustraciones.

Por su parte, en la Figura 53 se puede apreciar la caracterización de Ana María Gutiérrez de 42 años, quien se desempeña como Coordinadora de alianzas estratégicas de una agencia de turismo en Bogotá y por ende, busca constantemente proveedores que ofrezcan experiencias únicas y responsables, evaluando criterios como

certificaciones, calidad de servicio y flexibilidad logística para diseñar paquetes para clientes internacionales y salidas académicas de colegios.

**Figura 53.** Customer persona B2B (Elaboración propia).



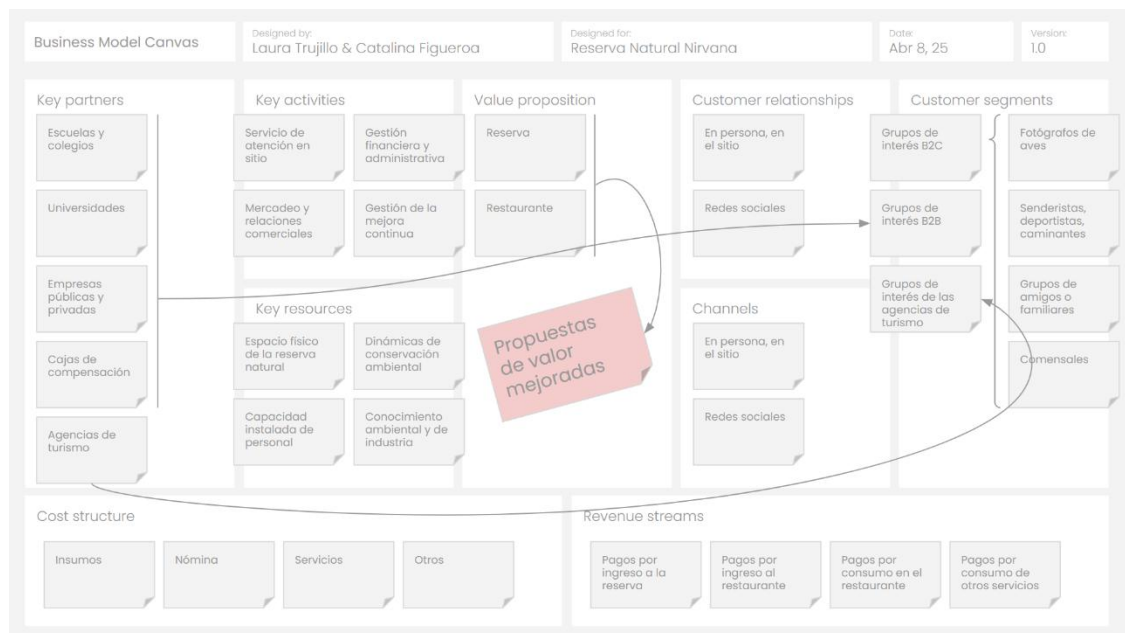
En este punto, es importante precisar que la información usada para la creación de estos Customer persona fue extraída, principalmente, de entrevistas realizadas a los más de 50 visitantes de la Reserva Natural Nirvana referenciados antes, quienes genuinamente respondieron las preguntas que permitieron hacer los análisis revisados anteriormente.

Así pues, vale la pena recordar que como se mencionó antes, estas entrevistas fueron muy espontáneas, pero se hicieron con base en lo propuesto en el Anexo 8. Protocolo de entrevista para turistas, convirtiéndose en una fuente invaluable de información para el desarrollo de esta intervención y para la articulación del plan estratégico propuesto más adelante.

### 8.2.2.3. Modelo de negocio.

Aunque la Reserva Natural Nirvana ya tenía un modelo de negocio definido, el mismo tenía diversas oportunidades de mejora y como parte integral de esta intervención y de común acuerdo con el equipo directivo, se planteó un refinamiento de este como se muestra en la Figura 54.

**Figura 54.** Modelo de negocio de la Reserva Natural Nirvana (Elaboración propia).



Aquí es importante precisar que la esencia del modelo de negocio se conserva, pero evidentemente se fortalecen aspectos como los socios clave, las actividades clave y los recursos clave, entendiendo que estos son los bloques del modelo de negocio sobre los que la Reserva Natural Nirvana tiene mayor control toda vez que corresponden a las dinámicas internas para entregar su propuesta de valor a sus clientes.

De otro lado, en cuanto al segmento de clientes, como se mencionó antes, se estructuraron enfoques B2C y B2B sobre la misma propuesta de valor, pero con formas diferentes de llegar a las audiencias. De este modo, se busca generar mayor estabilidad

en cuanto a las ventas mensuales de la empresa para contrarrestar la estacionalidad natural del sector turístico.

Ahora bien, tomando en consideración el mapa de procesos definido anteriormente y enendiendo que está por fuera del alcance de esta intervención una definición detalla de los procesos de la Reserva Natural Nirvana, a continuación se propone una estructura de procesos dividida en Estrategia, Operación y Soporte, que servirá como base para la definición y documentación de procesos de la empresa:

## **1. Procesos estratégicos**

### **1.1. Gestión estratégica**

- 1.1.1. Definición de declaraciones estratégicas: misión, visión y metas.
- 1.1.2. Revisión y ajustes del plan estratégico.
- 1.1.3. Monitoreo de indicadores estratégicos.

### **1.2. Gestión comercial**

- 1.2.1. Diseño de portafolio de servicios ecoturísticos y gastronómicos.
- 1.2.2. Mercadeo y posicionamiento de la marca.
- 1.2.3. Desarrollo y gestión de alianzas estratégicas.
- 1.2.4. Gestión de relaciones con clientes B2B y B2C.

### **1.3. Gestión financiera**

- 1.3.1. Presupuestación y control de costos.
- 1.3.2. Gestión de ingresos y facturación.
- 1.3.3. Análisis de rentabilidad y márgenes.
- 1.3.4. Reportes financieros y toma de decisiones.

## **2. Procesos Operativos**

### **2.1. Operación del restaurante**

- 2.1.1. Recepción y atención de comensales.
- 2.1.2. Preparación y servicio de alimentos.
- 2.1.3. Gestión de proveedores de insumos gastronómicos.
- 2.1.4. Control de calidad alimentaria e inocuidad.

### **2.2. Operación de la reserva**

- 2.2.1. Recepción y registro de visitantes.
- 2.2.2. Ejecución de actividades ecoturísticas (senderismo, avistamiento de aves, talleres).
- 2.2.3. Mantenimiento de senderos e infraestructura.
- 2.2.4. Gestión de guías y educación ambiental.

### **2.3. Gestión de seguridad**

- 2.3.1. Protocolos de seguridad para visitantes.
- 2.3.2. Planes y simulacros de evacuación.
- 2.3.3. Mantenimiento de equipos de emergencia y primeros auxilios.

## **3. Procesos de soporte**

### **3.1. Administración**

- 3.1.1. Gestión documental.
- 3.1.2. Procesos internos.

### **3.2. Contabilidad**

- 3.2.1. Procesos contables y fiscales.
- 3.2.2. Auditorías internas.

**3.3. Compras**

3.3.1. Selección y evaluación de proveedores.

3.3.2. Gestión de contratos y pedidos.

3.3.3. Control de inventarios.

**3.4. Gestión Humana**

3.4.1. Reclutamiento y selección.

3.4.2. Planes de formación y desarrollo.

3.4.3. Clima organizacional y bienestar.

**3.5. Mercadeo**

3.5.1. Gestión de redes sociales y sitio web.

3.5.2. Campañas publicitarias y relaciones públicas.

3.5.3. Gestión de reseñas y reputación online.

**3.6. Tecnología**

3.6.1. Gestión de infraestructura TI.

3.6.2. Soporte a usuarios y mantenimiento de sistemas.

3.6.3. Desarrollo y mejoras de herramientas (CRM, ERP).

Así, esta línea base de procesos, posteriormente permitirá documentar procedimientos, establecer responsabilidades, definir indicadores de desempeño y preparar los registros necesarios para fortalecer las dinámicas operativas de la Reserva Natural Nirvana.

### 8.2.2.4. Estrategias, tácticas y operación.

Tomando en consideración los elementos definidos anteriormente, se procedió con la operacionalización del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana, como se muestra en la Figura 55 donde se articulan tres elementos fundamentales: metas, acciones y responsable.

**Figura 55. Operacionalización del plan estratégico (Elaboración propia).**

Strategic Plan		Designed by: Laura Trujillo & Catalina Figueroa	Designed for: Reserva Natural Nirvana	Date: Abr 8, 25	Version: 1.0	
Goals	Actions	Owner	Q3, 2025		Q4, 2025	
Incrementar la facturación anual de la Reserva Natural Nirvana en un 20% de manera sostenida, pasando de \$1.000.000.000 COP a \$1.700.000.000 COP para diciembre de 2026, mediante estrategias comerciales, tácticas de mercadeo y la creación de alianzas estratégicas.	Crear campañas de mercadeo para incrementar el tráfico de visitantes.	Director comercial.				
	Implementar un programa de fidelización para clientes B2C.	Director comercial.				
	Establecer 6 alianzas comerciales por año para fortalecer el negocio B2B.	Director comercial.				
Aumentar el margen de utilidad bruta de la Reserva Natural Nirvana pasando del 45% al 60% para diciembre de 2026, optimizando costos de operación y creando canales de ingresos de mayor rentabilidad.	Optimizar los costos de los insumos para generar una reducción del 15%.	Director financiero.				
	Desarrollar un esquema de rentabilidad con márgenes del 40%.	Director financiero.				
	Implementar un dashboard financiero para mejorar la toma de decisiones.	Director financiero.				
Optimizar el costo operativo por visitante en un 25% para diciembre de 2026, mediante la eficiencia operativa, la automatización de procesos y la mejora continua.	Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001.	Director admin.				
	Optimizar los procesos de gestión del talento humano.	Director admin.				
	Instalar sistemas de bajo consumo para tener más eficiencia energética.	Director admin.				

De este modo, con base en las metas definidas, se propone la articulación de tres acciones (tácticas) por cada una, donde el propósito de este esquema es definir aquellos elementos que permitan cumplir las metas en cuestión, lo que posteriormente también permitió organizar un esquema de OKRs como parte integral del modelo de gestión del plan estratégico propuesto para la Reserva Natural Nirvana.

Adicionalmente, se esquematizaron líneas de ejecución en un horizonte de tiempo determinado. No obstante, al respecto es importante precisar los siguientes aspectos:

1. Aunque el plan estratégico (así como las metas definidas) está proyectado al 2028, en la Figura 42 se aborda únicamente el segundo semestre del 2025 dados los tiempos en los que se desarrolló esta intervención. En este sentido, es importante que la Reserva Natural Nirvana articule un ejercicio de planeación estratégica cada año, idealmente, iniciando el último trimestre del año para refinar las iniciativas, medir las metas y analizar los indicadores, en función de las decisiones clave que debe tomar.
2. Para los años posteriores, será responsabilidad de los directivos de la Reserva Natural Nirvana establecer acciones concretas, pues, aunque las líneas generales ya están definidas, con base en los resultados de cada año será necesario ir haciendo ajustes específicos de cara a las necesidades puntuales que se identifiquen.
3. Como parte del alcance de esta intervención no se proponen acciones concretas para los años posteriores porque, como se indicó antes, las mismas van a depender de los resultados que se vayan obteniendo y dado el dinamismo de los negocios en la actualidad, es poco probable predecir qué acciones se deben ejecutar en periodos tan extensos.

Posteriormente, con base en la operacionalización del plan estratégico referenciado anteriormente, se procedió con la definición de los OKRs que están vinculados con esta misma estructura para garantizar coherencia siempre y en todo momento para facilitar los procesos de gestión: implementación, ejecución y seguimiento, como se muestra en la Figura 56.

Como se puede apreciar, haciendo uso del lienzo de OKRs se tomaron las metas y las acciones definidas para articular los OKR de la Reserva Natural Nirvana y posteriormente se hizo una definición de KPIs articulados por cada OKR (para

simplificar su gestión). Así, el propósito es tener parámetros de medición concretos dentro de la operación de la Reserva Natural Nirvana, aún cuando más adelante se definieron indicadores de gestión que soportarán la toma de decisiones estratégicas.

**Figura 56.** Lienzo de OKRs (Elaboración propia).

OKR Canvas	Designed by Laura Trujillo & Catalina Figueroa	Designed for Reserva Natural Nirvana	Date Abr 8, 25	Version 1.0
<b>Goal</b> Ser un referente en América Latina en cuanto a conservación, sostenibilidad y turismo consciente, inspirando a miles de personas y empresas a vivir en armonía con la naturaleza para 2028.	<b>Objective</b> Incrementar la facturación anual de la Reserva Natural Nirvana en un 20% de manera sostenida, pasando de \$1.000.000.000 COP a \$1.700.000.000 COP para diciembre de 2028, mediante estrategias comerciales, tácticas de mercadeo y la creación de alianzas estratégicas.	<b>Objective</b> Aumentar el margen de utilidad bruta de la Reserva Natural Nirvana pasando del 45% al 60% para diciembre de 2028, optimizando costos de operación y creando canales de ingresos de mayor rentabilidad.	<b>Objective</b> Optimizar el costo operativo por visitante en un 25% para diciembre de 2028, mediante la eficiencia operativa, la automatización de procesos y la mejora continua.	
	<b>Key Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear campañas de mercadeo para incrementar el tráfico de visitantes.</li> <li>Implementar un programa de fidelización para clientes B2C.</li> <li>Establecer 6 alianzas comerciales por año para fortalecer el negocio B2B.</li> </ul>	<b>Key Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar los costos de los insumos para generar una reducción del 15%.</li> <li>Desarrollar un esquema de rentabilidad con márgenes del 40%.</li> <li>Implementar un dashboard financiero para mejorar la toma de decisiones.</li> </ul>	<b>Key Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001.</li> <li>Optimizar los procesos de gestión del talento humano.</li> <li>Instalar sistemas de bajo consumo para tener más eficiencia energética.</li> </ul>	
	<b>KPIs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de visitantes por mes al sitio web.</li> <li>Tasa de retención de clientes.</li> <li>Número de nuevas alianzas firmadas.</li> <li>Tasa de conversión de campañas.</li> <li>Ingresos recurrentes generados por clientes fidelizados.</li> <li>Reservas anuales generadas por alianzas.</li> <li>Costo de adquisición por canal por usuario.</li> <li>Índice de satisfacción de miembros del programa.</li> <li>Valor promedio de reserva B2B.</li> </ul>	<b>KPIs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de reducción de costos de insumos.</li> <li>Porcentaje de servicios con margen mayor o igual al 40%.</li> <li>Tiempo de actualización del dashboard.</li> <li>Número de contratos renegotiados con proveedores.</li> <li>Margen bruto promedio por servicio.</li> <li>Número de usuarios activos en el dashboard.</li> <li>Ahorro total anual en costo de insumos.</li> <li>Número de servicios revisados y ajustados.</li> <li>Número de decisiones estratégicas basadas en el dashboard.</li> </ul>	<b>KPIs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Etapas completadas del proceso de certificación.</li> <li>Porcentaje de reducción de sobre-cargo de horas extras.</li> <li>Porcentaje de reducción de consumo de energía.</li> <li>Número de no-confirmadas detectadas y resueltas.</li> <li>Tasa de rotación del personal.</li> <li>Capacidad instalada de energía renovable.</li> <li>Costo de implementación del sistema de gestión de calidad.</li> <li>Índice de satisfacción laboral.</li> <li>ROI de la inversión energética.</li> </ul>	

Finalmente, es importante precisar que esta es una propuesta base de operacionalización, pero la misma está sujeta a cambios o ajustes que los directivos de la Reserva Natural Nirvana podrán hacer siempre que lo consideren necesario dentro del día a día de su operación.

#### 8.2.2.5. Presupuesto.

Con base en la operacionalización propuesta anteriormente, se definió un presupuesto base sobre el cuál se podría mover la Reserva Natural Nirvana durante el segundo semestre del 2025, como se muestra en la Tabla 7. No obstante, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Este presupuesto está sujeto a revisión y aprobación.
2. El presupuesto se puede ajustar de acuerdo con las decisiones que tomen los directivos de la Reserva Natural Nirvana frente a la ejecución del plan estratégico.
3. Eventualmente algunos aspectos se podrían trasladar para el 2026.

**Tabla 7.** Presupuesto estimado para la ejecución del plan estratégico en el 2025 (Elaboración propia).

INICIATIVA	COSTO	MESES	TOTAL
Crear campañas de mercadeo para incrementar el tráfico de visitantes.	\$3'000.000	6	\$18'000.000
Implementar un programa de fidelización para clientes B2C.	-	-	-
Establecer 6 alianzas comerciales por año para fortalecer el negocio B2B.	\$1'000.000	6	\$6'000.000
Optimizar los costos de los insumos para generar una reducción del 15%.	-	-	-
Desarrollar un esquema de rentabilidad con márgenes del 40%.	-	-	-
Implementar un dashboard financiero para mejorar la toma de decisiones.	-	-	-
Implementar un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001.	\$15'000.000	1	\$15'000.000
Optimizar los procesos de gestión del talento humano.	-	-	-
Instalar sistemas de bajo consumo para tener más eficiencia energética.	\$50'000.000	1	\$50'000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$89'000.000</b>

Adicionalmente, se debe considerar que los valores indicados en el presupuesto son tomados de algunos referentes del mercado, pero los mismos están sujetos a las revisiones internas de la Reserva Natural Nirvana, los proveedores que definan para ciertas ejecuciones y la forma en que decidan ejecutar esta propuesta de plan estratégico.

### **8.2.3. Indicadores de gestión.**

Como se mencionó antes, en complemento a los KPIs definidos en el lienzo de OKRs, están pensados de forma específica para gestionar correctamente el día a día de la operación. No obstante, se considera pertinente tener KPIs más estratégicos que permitan la toma de decisiones estratégicas y por ende, a continuación se propone un esquema que permitirá a la Reserva Natural Nirvana evaluar su salud comercial, financiera y administrativa.

Los siguientes son los indicadores principales y estarán conectados con el Balanced Scorecard presentado más adelante, como mecanismos de medición estratégica:

#### **1. EBITDA**

- Mide la rentabilidad operativa antes de impactos financieros y contables.
- Meta anual:  $\geq 20\%$  de los ingresos totales.

#### **2. Índice de cumplimiento de la meta de ventas**

- Porcentaje de cumplimiento de las metas de ventas definidas.
- Meta mensual:  $\geq 90\%$ .

#### **3. Índice de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

- Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del SGC
- Meta mensual:  $\geq 90\%$ .

#### **4. Índice de Satisfacción Global**

- Valoración del cliente sobre la experiencia total.
- Meta mensual:  $\geq 4.5/5$ .

Así, los siguientes son los indicadores que también son de tipo estratégico, pero estarán un poco más de cerca de la operación:

**1. Margen de utilidad neta**

- Relación entre utilidad neta y ventas totales.
- Meta anual:  $\geq 15\%$ .

**2. ROIC (Return on Invested Capital)**

- Retorno sobre el capital invertido en infraestructura y proyectos.
- Meta para 2028:  $\geq 12\%$ .

**3. Tasa de ocupación promedio anual**

- Porcentaje de capacidad de alojamiento y tours vendidos sobre el total disponible.
- Meta anual:  $\geq 75\%$  en temporada alta y  $\geq 50\%$  en temporada baja.

**4. Ticket promedio por visitante**

- Gasto promedio de cada visitante en servicios.
- Meta para el 2028: incrementar en 30% respecto a 2025.

**5. Tasa de Retención de Talento**

- Porcentaje de empleados que permanecen año a año.
- Meta anual:  $\geq 85\%$ .

**6. Índice de Sostenibilidad Ambiental**

- Medición de la huella de carbono, consumo de agua y energía por visitante.
- Meta para el 2028: reducción del 30% en huella de carbono por visitante y del 25% en consumo de agua.

**7. ROI de Proyectos de Conservación**

- Relación entre beneficios (económicos y de reputación) y el costo de proyectos de restauración y conservación.
- Meta anual:  $\geq 1.5x$  en 3 años.

**8. Ratio Deuda/EBITDA**

- Nivel de endeudamiento relativo a la generación operativa de caja.
- Meta anual:  $\leq 2.0x$ .

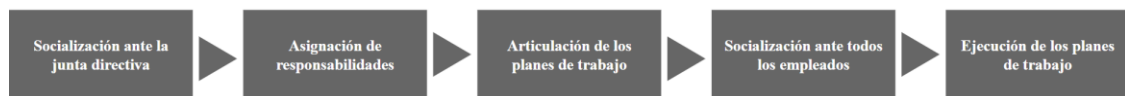
Como se mencionó antes, estos indicadores de gestión permitirán a los directivos de la Reserva Natural Nirvana monitorear el desempeño de la empresa de una manera integral, identificar oportunidades de mejora y tomar más y mejores decisiones, entrando y saliendo de la operación, sin traumatismo alguno.

### 8.3. Operacionalización

#### 8.3.1. Esquema de implementación.

Para la implementación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana, se propone un ejercicio de cinco pasos a través de los cuáles se podrán activar a todos los involucrados en el proceso, como se muestra en la Figura 57.

*Figura 57. Esquema de implementación del plan estratégico (Elaboración propia).*



En el primer paso, se propone una socialización ante la junta directiva de la Reserva Natural Nirvana a fin de que todos los miembros de esta interioricen, entiendan y asimilen el plan estratégico propuesto. En este punto, se sugiere entregar una copia a cada miembro de la junta directiva a fin de que hagan una revisión detallada para determinar si están de acuerdo con lo propuesto y aprueben el plan estratégico.

De este modo, en el segundo paso después de que la junta directiva haya aprobado el plan estratégico, se propone hacer una asignación de responsabilidades en términos de la ejecución de las acciones inherentes para que, a su vez, cada responsable prepare un plan de trabajo en función de los lineamientos establecidos en el plan estratégico propuesto (tercer paso).

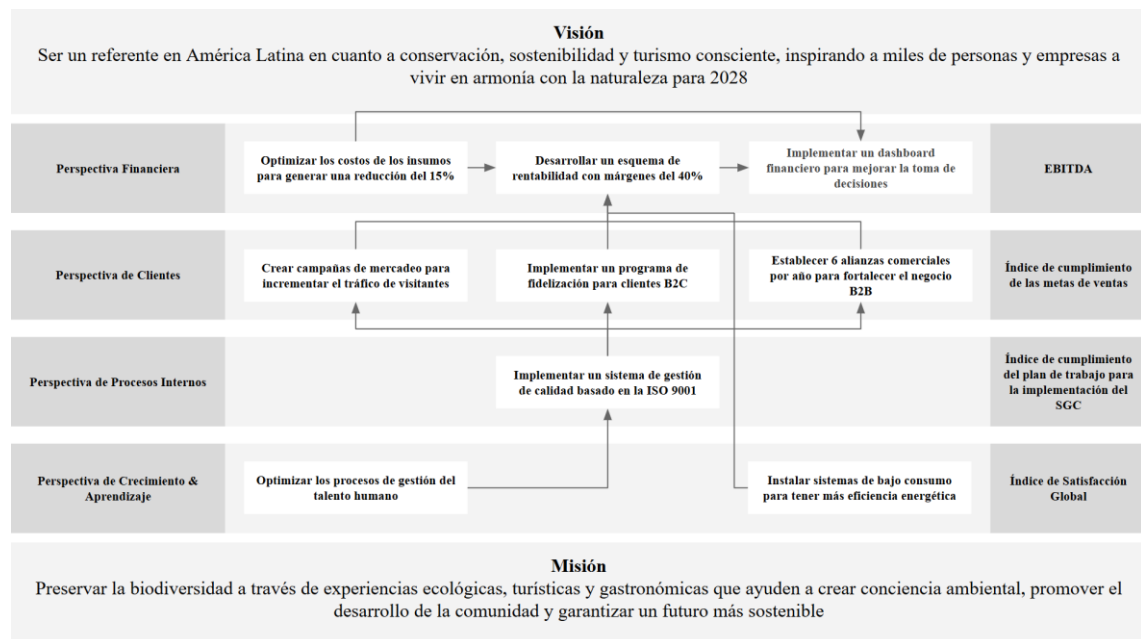
Posteriormente, en el cuarto paso se propone una socialización ante todos los empleados de la Reserva Natural Nirvana donde se espera que cada uno también haga una interiorización del plan y de las dinámicas propuestas, pues en algún momento, cada persona se verá impactada dentro de la ejecución de los planes de trabajo definidos.

Finalmente, en el quinto paso se inicia la ejecución de los planes de trabajo definidos donde cada responsable tendrá que hacer una “rendición de cuentas” ante la junta directiva, de forma periódica, como se explica más adelante.

### 8.3.2. Esquema de ejecución.

Con base en lo anterior, para la ejecución, se propone hacer una alineación entre los planes de trabajo definidos, el lienzo de OKRs y el Balanced Scorecard propuesto en la Figura 58, articulando así diferentes niveles de gestión e involucramiento en la ejecución del plan estratégico.

**Figura 58.** Esquematación del Balanced Scorecard (Elaboración propia).



Con relación al Balanced Scorecard propuesto, se siguió el esquema tradicional con el propósito de simplificar su entendimiento al interior de la Reserva Natural Nirvana. Además, se construyó buscando alineación y coherencia con las metas definidas y las acciones establecidas, así como con los OKRs planteados, para simplificar su operacionalización y manipulación desde la junta directiva.

En este sentido, es importante precisar algunos aspectos importantes:

1. Como se mencionó en el apartado 8.2.3. Indicadores de gestión, los cuatro indicadores principales están relacionados en la tercera columna del Balanced Scorecard. Su propósito es otorgar una visión global de la Reserva Natural Nirvana a fin de tomar más y mejores decisiones y en este sentido, los indicadores en cuestión tienen las siguientes características:
  - **EBITDA**
    - Mide la rentabilidad operativa antes de impactos financieros y contables.
    - Meta anual:  $\geq 20\%$  de los ingresos totales.
  - **Índice de cumplimiento de la meta de ventas**
    - Porcentaje de cumplimiento de las metas de ventas definidas.
    - Meta mensual:  $\geq 90\%$ .
  - **Índice de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**
    - Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo para la implementación del SGC
    - Meta mensual:  $\geq 90\%$ .
  - **Índice de Satisfacción Global**
    - Valoración del cliente sobre la experiencia total.
    - Meta mensual:  $\geq 4.5/5$ .
2. Estos indicadores se complementan con los demás indicadores estratégicos también referenciados en apartado 8.2.3. Indicadores de gestión, aún cuando no están conectados de forma directa y explícita al Balanced Scorecard.

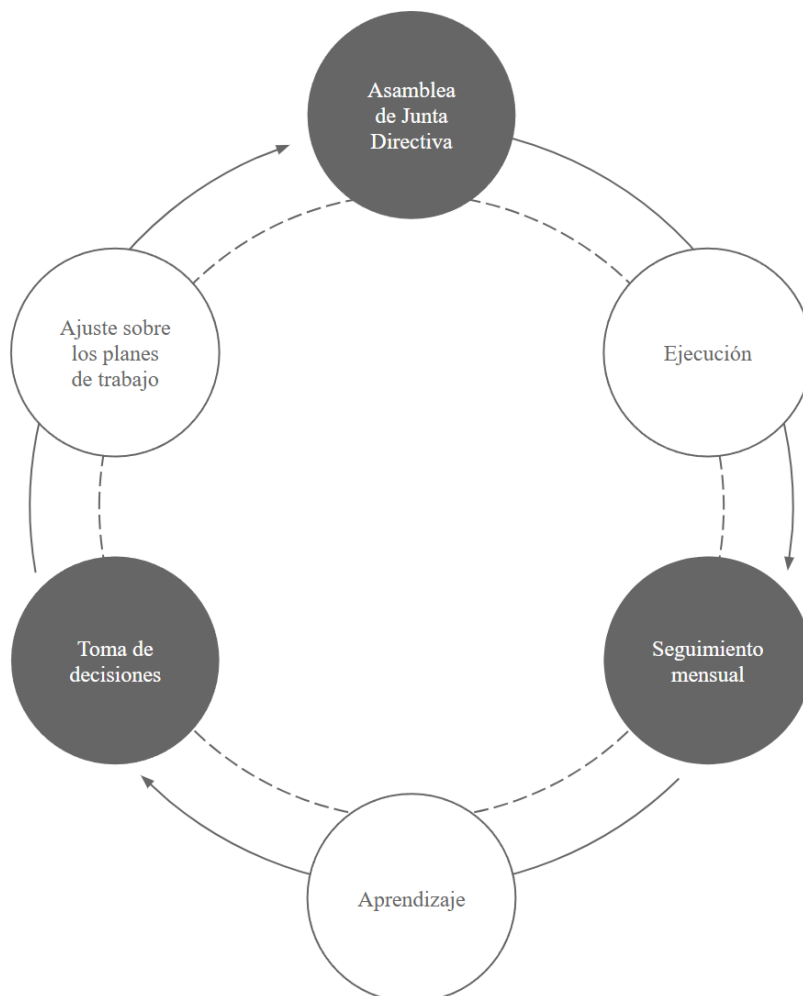
3. Cada uno de los objetivos propuestos en el Balanced Scorecard están conectados con los Key Results propuestos en el Lienzo de OKRs que se encuentra en el apartado 8.2.2.4. Estrategias, tácticas y operación donde, además, se definen KPIs para cada uno de los Key Results (que en el Balanced Scorecard hacen las veces de objetivos).
4. Cada uno de los objetivos propuestos en el Balanced Scorecard están conectados con la Operacionalización del plan estratégico que se encuentra en el apartado 8.2.2.4. Estrategias, tácticas y operación donde, además, se proponen las acciones generales y un marco de tiempo, pues a través de este “mecanismo” se interconectan los elementos y quedan claramente definidos los siguientes aspectos: las metas, los indicadores y las acciones a ejecutar para alcanzar las metas.
5. Es responsabilidad de la Reserva Natural Nirvana articular los diferentes elementos propuestos en el marco de esta intervención a fin de crear planes de trabajo concretos que permitan alcanzar los objetivos definidos, en función de lo mencionado anteriormente.

De este modo se hace una articulación integral, no solo de los elementos vinculados a la planeación estratégica de la Reserva Natural Nirvana, sino también de los instrumentos propuestos dentro de esta intervención, pues cada uno fue propuesto, analizado y diseñado, cuidadosamente con el propósito de garantizar la coherencia para finalmente dotar a la empresa de una serie de herramientas que le permitirá tener una mejor gestión sobre sus metas.

### 8.3.3. Esquema de seguimiento.

Finalmente, para el seguimiento de la ejecución del plan estratégico, se propone adoptar un esquema de gestión cercano a los propuesto por Eric Ries en su libro El Método Lean Startup donde se propone la ejecución de ciclos cortos basados en la construcción, la medición y el aprendizaje (Ries, 2011), como se muestra en la Figura 59.

*Figura 59. Esquemización del Balanced Scorecard (Elaboración propia).*



En este caso, lo que se propone son iteraciones mensuales que se inician con una asamblea de junta directiva donde se definen las acciones a ejecutar en el próximo mes, con base en los planes de trabajo construidos por cada responsable y los

lineamientos aprobados en el plan estratégico. De este modo, se inicia la ejecución y mensualmente se hace seguimiento individual a cada plan de trabajo para obtener aprendizajes de dicho ciclo de ejecución y tomar decisiones, lo que termina generando un ajuste en los planes de trabajo (si es necesario) para regresar a la asamblea de junta directiva a dar cuenta de los avances, los aprendizajes y las decisiones que se han tomado.

De este modo, se terminan articulando diferentes herramientas y mecanismos de gestión, acompañados de KPIs que permiten a la junta directiva tomar más y mejores decisiones estratégicas, de manera informada y con base en datos, cifras y hechos reales, propios de la operación de la Reserva Natural Nirvana.

En este sentido, es importante tomar en consideración, que esta propuesta de seguimiento es únicamente eso, una propuesta y por ende, será una decisión de la junta directiva de la Reserva Natural Nirvana adoptar este esquema, cambiarlo por otro o hacer algún tipo de adaptación, en pro de lo que mejor funcione para la empresa y para los directivos de esta.

#### **8.4. Socialización del plan estratégico**

Tras la finalización de esta intervención, se tomó la decisión de tener un espacio adicional con los directivos de la Reserva Natural Nirvana a fin de hacer una socialización del plan estratégico propuesto, resolver dudas o aclarar cualquier inquietud que pudiese surgir en el proceso. Esto, tomando en consideración que, a partir de este momento, es responsabilidad de los directivos asumir la operacionalización de este plan estratégico, con base en los parámetros indicados previamente.

En este sentido, se desarrolló una reunión virtual donde se hizo una presentación formal del plan estratégico (ver Anexo 10. Registro fotográfico de la sesión de socialización del plan estratégico), haciendo especial énfasis en las herramientas que ahora tienen los directivos de la Reserva Natural Nirvana para continuar gestionando la empresa. Así pues, tras la socialización del plan estratégico, se tomó la decisión de abrir una conversación con los directivos de la empresa a fin de abordar tres aspectos principales: aclarar dudas, perspectivas futuras y retroalimentación.

Frente a las dudas, los directivos de la Reserva Natural Nirvana argumentaron no tener dudas y resaltaron el hecho de que el trabajo se haya realizado sosteniendo una comunicación constante entre las partes, pues esto les permitió estar enterados de los avances, pero, sobre todo les permitió comprender la evolución que tuvo el proceso y por ende, los resultados y entregables los asumieron de forma natural y orgánica.

Con relación a las perspectivas futuras, los directivos de la Reserva Natural Nirvana manifestaron un grado de preocupación frente “lo que sigue”, pues entendieron que este es solo fue el primer paso y que, en adelante, van por cuenta propia y esto los obligaría a crear dinámicas diferentes dentro de la empresa (a nivel directivo) para lograr canalizar todos los esfuerzos necesarios alrededor de la operacionalización del plan estratégico. No obstante, destacaron que sienten algo de tranquilidad dada la claridad de los entregables y de las acciones que deben ejecutar.

Así pues, desde la perspectiva de los autores, esta “preocupación” que manifiestan los directivos de la Reserva Natural Nirvana podría estar más asociada a la inexperiencia alrededor de estos temas que a la complejidad que pueda tener en la práctica.

Finalmente, con relación a la retroalimentación, los directivos de la Reserva Natural Nirvana refieren conformidad con el proceso desarrollado y agradecen el hecho de que los autores se hayan preocupado por hacer un trabajo conjunto en el que siempre estuvieron involucrados. Además, destacan la importancia de esto porque de alguna forma, garantiza que el resultado esté alineado a las expectativas existentes alrededor de las necesidades de la empresa. Así pues, alientan a los autores a seguir fortaleciendo sus competencias y conocimientos alrededor de la consultoría estratégica.

## 9. CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que los autores proponen tras la culminación de esta intervención realizada para la Reserva Natural Nirvana, que tiene como propósito formular el plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 en busca de la optimización de la eficiencia operativa para la empresa:

1. **Visión integral alineada.** Este plan estratégico integra las dimensiones clave (financiera, comercial, administrativa, operativa y de sostenibilidad) de la Reserva Natural Nirvana, asegurando que cada área contribuya de manera coherente con el propósito de conservación y crecimiento de la empresa.
2. **Enfoque en resultados medibles.** La definición de metas con base en la técnica SMART, en conjunto con la articulación de OKRs y KPIs, garantiza que el progreso de la Reserva Natural Nirvana pueda ser monitoreado periódicamente, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la adaptación continua.
3. **Fortalecimiento de la ventaja competitiva.** Dado que se busca una diferenciación en la propuesta de valor, la mejora de procesos y la innovación sostenible, la Reserva Natural Nirvana continúa construyendo su camino como un referente en el turismo basado en la naturaleza, incrementando su atractivo tanto para un enfoque B2C como uno B2B.

Ahora bien, con el propósito de vincular los resultados obtenidos con los objetivos específicos definidos, en los siguientes puntos se consolida un análisis por cada uno de estos:

### 1. Primer objetivo específico

Entendiendo que el primer objetivo específico tenía como propósito realizar un diagnóstico integral de la Reserva Natural Nirvana con base en los resultados financieros del 2024 para el reconocimiento de la situación actual de la empresa, es

posible argumentar que además de analizar la situación actual de la empresa, se definieron las bases sobre las cuales podrá fortalecer su eficiencia operativa y el aprovechamiento de su capacidad instalada mediante la identificación, la priorización y la optimización de sus procesos clave de la organización.

A través del mapa de procesos y la cadena de valor, la empresa podrá redefinir su estructura interna, identificar cuellos de botella y reorganizar actividades misionales y de apoyo para hacer frente a los efectos de la estacionalidad y la subutilización del recurso natural, maximizando así la rentabilidad de los activos disponibles.

Desde la perspectiva del mercado, gracias a la incorporación del análisis DOFA, el análisis PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para la Reserva Natural Nirvana será posible comprender y anticipar las dinámicas externas que inciden en la disminución de visitantes, lo que a su vez le permitirá tomar más y mejores decisiones encaminadas a la optimización la propuesta de valor y del modelo de negocio.

## **2. Segundo objetivo específico**

Entendiendo que el segundo objetivo específico tenía como propósito diseñar un plan estratégico para la Reserva Natural Nirvana para el período 2025-2028 para la alineación de las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa, es importante precisar que el trabajo colaborativo que se realizó entre los autores y el equipo directivo de la empresa jugó un papel fundamental para llegar a los resultados obtenidos.

Así pues, la incorporación del *Balanced Scorecard* como herramienta de gestión estratégica permitirá traducir la visión de sostenibilidad en objetivos claros y medibles, totalmente alineados con las expectativas empresariales de la Reserva Natural Nirvana. Esto facilitará la implementación de un sistema de monitoreo constante del desempeño,

generando alertas tempranas que eventualmente podrán reducir el impacto de futuras caídas en los ingresos y articulando acciones correctivas en tiempo real.

En cuanto a lo financiero, la propuesta busca generar estrategias de diversificación de ingresos y optimización de recursos que fortalezcan la autosuficiencia de la Reserva Natural Nirvana, lo que permitirá reducir las inyecciones extraordinarias de capital por parte de los socios.

Ahora bien, desde lo social y lo ambiental, esta intervención promueve el diseño de una estrategia integral que fortalezca el vínculo con las comunidades locales, la educación ambiental y los programas de conservación, asegurando así la continuidad de los proyectos de triple impacto alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este sentido, se espera que una gestión más estratégica y eficiente contribuya, de forma directa, con el cumplimiento de los ODS 1, 3, 6, 8, 12, 13 y 15, como se mencionó en la justificación.

Por último, el proceso de formulación estratégica participativa que desarrolló permitirá fortalecer la gobernanza de la Reserva Natural Nirvana porque articula, integra y alinea a los distintos actores de la empresa (gerencia, empleados, aliados estratégicos, comunidad y visitantes) para que participen activamente en la construcción de un plan estratégico viable, sostenible y alineado con las necesidades reales del entorno.

### **3. Tercer objetivo específico**

Entendiendo que el tercer objetivo específico tenía como propósito proponer un plan de acción como mecanismo de implementación del plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana, es posible argumentar tras la socialización de los resultados de esta intervención, los directivos de la empresa ven con buenos ojos el plan estratégico propuesto y entienden que es solo el inicio de un proceso continuo y permanente que deben asumir en función de los objetivos definidos.

Adicionalmente, entienden que el resultado de esta intervención no pretende ser un derrotero de acciones inamovibles, sino que se convierten en pautas que tendrán que irse adaptando de acuerdo con las dinámicas de mercado que se vayan identificando para la Reserva Natural Nirvana.

Finalmente, es importante precisar que, aunque los resultados entregados son tangible y accionables para la Reserva Natural Nirvana, los mismos son una caja de herramientas que van a otorgar mecanismos suficientes y necesarios para que la empresa, en el tiempo, pueda continuar su gestión de forma independiente (sin depender de terceros).

Por otra parte, desde la perspectiva de los autores, existen algunos aspectos que se deben destacar tras la culminación de esta intervención y tienen relación con las limitaciones detectadas en esta intervención. Sin lugar a duda, este tipo de ejercicios hacen que los estudiantes se enfrenten a procesos empresariales cercanos a la realidad, pero no deja de ser un reto “enfrentar” a un comité directivo que entiende y conoce el negocio, que cuestiona planteamientos y que espera encontrar respuestas a preguntas profundas que tienen relación con el futuro de la empresa.

Y es que es evidente que una de las preocupaciones de las empresas tiene origen en cómo será su futuro y cuáles son las decisiones que debe tomar en la actualidad para asegurar un futuro más próspero, estable y rentable para los socios. Es ahí donde el ejercicio de consultoría estratégica cobra relevancia dada la importancia que representa para los empresarios.

Finalmente, según lo planteado por el equipo directivo de la Reserva Natural Nirvana, el reto más grande que consideran es la ejecución y operacionalización del plan estratégico propuesto, pero, sobre todo, su sostenimiento en el tiempo. Esto, tomando en consideración que implica actividades que antes no se desarrollaban y un evidente cambio en la cultura (sobre todo a nivel directivo) si es que realmente quieren obtener un impacto positivo en el tiempo.

## 10. RECOMENDACIONES

Las siguientes son las recomendaciones que los autores proponen tras la culminación de esta intervención realizada para la Reserva Natural Nirvana, que tiene como propósito formular el plan estratégico de la Reserva Natural Nirvana para el periodo 2025-2028 en busca de la optimización de la eficiencia operativa para la empresa:

1. **Implementar un sistema de monitoreo continuo.** Establecer reuniones periódicas para hacer una revisión adecuada de los OKRs y los KPIs con la intención de hacer los ajustes a los que haya lugar, bien sea a nivel estratégico, táctico u operativo, pues la premisa debe ser clara: si se va a fallar, debe ser rápido y barato. Solo de este modo será posible resolver desviaciones (oportunamente) y fortalecer la gobernanza del plan estratégico.
2. **Fomentar la cultura de calidad y mejora continua.** Capacitar a los empleados, en todos los niveles de la Reserva Natural Nirvana, es determinante no solo para asegurar la correcta operación de la empresa, sino también garantizar el compromiso, el involucramiento y la eficiencia operacional en todos los niveles.
3. **Invertir en tecnología y digitalización.** Sin lugar a duda, es necesario priorizar la implementación de herramientas tecnológicas que permitan a la Reserva Natural Nirvana automatizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y recopilar información valiosa para la toma de decisiones futuras.

Por otra parte, es importante precisar que esta intervención puede servir como base para intervenciones futuras, bien sea en otros contextos empresariales, en el mismo sector del turismo basado en la naturaleza o incluso, en la misma Reserva Natural Nirvana. En cualquier caso, como recomendación por parte de los autores, es necesario entender las particularidades de cada necesidad, extraer los elementos que generan valor y “eliminar” aquellos no tengan

aplicación. En muchos casos, es necesario “sacrificar” elementos que por valiosos que parezcan, no generan el valor que se espera. Por eso, es fundamental centrarse en los elementos que realmente generan valor y que satisfacen las necesidades existentes.

En el caso de trabajar con otros contextos empresariales, es importante considerar que las herramientas propuestas en esta intervención son transversales a cualquier industria. No obstante, algunas de ellas podrían tener mayor o menor pertinencia dependiendo del segmento para el que se esté trabajando o las particularidades de la empresa. En este caso, es necesario analizar detenidamente qué elementos se pueden aprovechar para adaptarlos y usarlos adecuadamente.

En el caso de querer trabajar en el mismo sector del turismo basado en la naturaleza, en esta intervención se podrán encontrar múltiples elementos generadores de valor que se pueden aprovechar. No obstante, se deben considerar la vigencia de estos y por esto, es preciso analizar cada uno de los entregables para determinar qué revisiones adicionales se deben realizar antes de emprender acciones que quizá, tengan fundamentos incorrectos o desactualizados.

Por otra parte, en el caso de querer continuar el trabajo con la Reserva Natural Nirvana, es importante retomar desde el diagnóstico porque las empresas son cada vez más dinámicas y su realidad cambia continua y constantemente. Por eso, sobre una nueva línea base, será posible determinar qué elementos siguen vigentes y se pueden re-aprovechar y en este sentido, un buen ejercicio podría estar relacionado con el seguimiento a la empresa tras la implementación del plan estratégico propuesto a fin de evaluar su impacto en el negocio y los resultados de la empresa.

Finalmente, es importante tomar en consideración que, como se mencionó antes, es determinante no solo para la ejecución del plan estratégico sino para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado, la articulación de procesos asociados a la gestión estratégica, la gestión financiera y la gestión comercial, principalmente. Esto, tomando en consideración que son los aspectos en los que más trabajo se debe realizar y son justamente estos aspectos y su correcto funcionamiento, los que pueden asegurar una adecuada operación de la Reserva Natural Nirvana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agile Manifesto. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Obtenido de Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
- Anderson, D. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Washington, Estados Unidos: Blue Hole Press.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303–316.
- Becken, S., & Simmons, D. (2002). Understanding energy consumption patterns of tourist attractions and activities in New Zealand. *Tourism Management*, 23(4), 343–354.
- Betancourt, B. (2013). *Benchmarking competitivo, un enfoque práctico*. Colombia: Universidad del Valle.
- Bjerke, M., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *ScienceDirect*, 61, 125-127.
- Botero, F. (2024). Sesiones de trabajo con la Reserva Natural Nirvana. (L. Trujillo, & C. Figueroa, Entrevistadores)
- Buckley, R. (2009). *Ecotourism: Principles & Practices*. Reino Unido: CABI Publishing.
- Buckley, R. (2011). *Tourism and Environment*. Alemania: Springer.
- Camp, R. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Estados Unidos: Productivity Press.
- Ceballos-Lascurain, H. (1996). *Tourism, Ecotourism, and Protected Areas*. Suiza: IUCN Publications.

- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (4 ed.). Reino Unido: Pearson Education.
- Cifuentes, M. (1992). *Determinación de capacidad de carga turística en áreas protegidas*. CATIE.
- Cokins, G. (2017). *Strategic Business Management: From Planning to Performance*. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- CVC. (5 de junio de 2024). *El Valle del Cauca, un paraíso protegido*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web de la CVC: <https://cvc.gov.co/boletin-prensa-114-2024>
- Daly, H. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics.*, 2, 1-6.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- David, F. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts, Estados Unidos: MIT Press.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2020). *Política de Crecimiento Verde*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web del Departamento Nacional de Planeación de Colombia: [https://www.dnp.gov.co/LaEntidad\\_/misiones/mision-crecimiento-verde#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Crecimiento%20Verde,que%20nos%20beneficiar%C3%A1%20a%20todos](https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/misiones/mision-crecimiento-verde#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Crecimiento%20Verde,que%20nos%20beneficiar%C3%A1%20a%20todos).
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Nueva York, Estados Unidos: Penguin.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Alemania: Springer.

El Espectador. (30 de abril de 2025). *Turismo verde, en auge: destinos de naturaleza más buscados por los colombianos*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web del diario El Espectador: <https://www.elespectador.com/turismo/turismo-verde-en-auge-destinos-de-naturaleza-mas-buscados-por-los-colombianos/>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Reino Unido: Capstone Publishing.

European Foundation for Quality Management. (2020). *EFQM Model 2020*. Bruselas, Bélgica: EFQM Publications.

Fennell, D. (2008). *Ecotourism*. Routledge.

Fennell, D. (2003). *Ecotourism: An Introduction*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.

Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Londres, Reino Unido: Pearson Education.

Ghasemi, M., González, A., Charrahy, Z., & Serrao, S. (20 de abril de 2024). Utilizing supply-demand bundles in Nature-based Recreation offers insights into specific

strategies for sustainable tourism management. *ScienceDirect*, 922, 171185.

Recuperado el 15 de mayo de 2025

Gobernación del Valle del Cauca. (19 de febrero de 2025). *El Valle del Cauca brilló en 2024 como destino turístico y cultural*. Recuperado el 2025 de mayo de 2025, de Sitio web de la Gobernación del Valle del Cauca:

<https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/85252/el-valle-del-cauca-brillo-en-2024-como-destino-turistico-y-cultural/>

Gómez, J., & Giraldo, A. (2017). Ecoturismo y Desarrollo Sostenible en América Latina. *Revista de Turismo y Medio Ambiente*, 14, 55-74.

Goodland, R. (1995). The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1–24.

Google Maps. (26 de Febrero de 2025). *Ubicación geográfica de la Reserva Natural Nirvana en Google Maps*. Obtenido de Google Maps:

[https://www.google.com/maps/place/Reserva+Natural+Nirvana/@3.5208651,-76.2656307,10841m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x8e3a10a7b4f7ec15:0x98400bbfaf51682e!8m2!3d3.4757181!4d-76.1916453!16s%2Fg%2F11b8v9qw8r!5m1!1e4?entry=tту&g\\_ep=EgoyMDI1MDIyNi4xIKXMDSOASAFQAw%](https://www.google.com/maps/place/Reserva+Natural+Nirvana/@3.5208651,-76.2656307,10841m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x8e3a10a7b4f7ec15:0x98400bbfaf51682e!8m2!3d3.4757181!4d-76.1916453!16s%2Fg%2F11b8v9qw8r!5m1!1e4?entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MDIyNi4xIKXMDSOASAFQAw%2F)

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. (2012). *Tourism and climate change: Impacts, mitigation and adaptation*. Routledge.

Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.

- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Hammer, M. (1997). *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*. Estados Unidos: Harper Business.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nueva York, Estados Unidos: HarperBusiness.
- Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11 ed.). Estados Unidos: Cengage Learning.
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Washington, Estados Unidos: Island Press.
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. Estados Unidos: Stanford Research Institute.
- Instituto de Turismo de Bogotá. (2021). *Indicadores de Sostenibilidad*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web del Instituto de Turismo de Bogotá:  
<https://www.idt.gov.co/es/indicadores-de-sostenibilidad-turistica>
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*. Ginebra, Suiza: International Organization for Standardization.

- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Juran, J. (1988). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- KC, B., Adhikari, H., & Stainback, G. (2024). Tourism and national collaboration in protected areas. *ScienceDirect*, 5(2), 100151.
- Kotler, P. (2017). *Marketing Management*. New Jersey, Estados Unidos: Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2009). *Marketing for Hospitality and Tourism* (5 ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
- La República. (26 de abril de 2019). *Visitas a los Parques Naturales Nacionales crecieron 172% en ocho años*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web del diario La República: <https://www.larepublica.co/especiales/turismo-abril-2019/visitas-a-los-parques-naturales-nacionales-crecieron-172-en-ocho-anos-2855569>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York, Estados Unidos: Macmillan.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (16 de junio de 2021). *Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza"*. Recuperado el 15 de mayo de 2025, de Sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:  
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

Naciones Unidas. (2025). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Nirvana. (2024). Sesiones de trabajo con la Reserva Natural Nirvana. (L. Trujillo, & C. Figueroa, Entrevistadores)

Niven, P. (2012). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Estados Unidos: Wiley.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Reino Unido: Oxford University Press.

Normas ISO. (2025). *ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de Normas ISO:  
<https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Hoboken, Estados Unidos: Wiley.
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2000). *The Six Sigma Way: How to Maximize the Impact of Your Change and Improvement Efforts*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York, Estados Unidos: Crown Business.
- Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Sachs, J. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Massachusetts, Estados Unidos: Scrum.org.
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107, 239–253.
- Spangenberg, J., Pfahl, S., & Deller, K. (2002). Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21. *Ecological Indicators*, 2(1-2), 61-77.
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. Estados Unidos: Routledge.
- The International Ecotourism Society. (2015). *Ecotourism Principles and Practices*. *TIES Publications*.
- Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*. Estados Unidos: Wiley.
- Wearing, S., & Neil, J. (2009). *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities*. Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Weaver, D. (2001). *The Encyclopedia of Ecotourism*. Reino Unido: CABI Publishing.
- Whittington, R., Johnson, G., Scholes, K., Angwin, D., & Rengér, P. (2023). *Exploring Strategy* (13 ed.). Reino Unido: Pearson Education.
- World Trade Organization. (2016). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations*. World Tourism Organization.
- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Reino Unido: Butterworth Architecture.

## ANEXOS

### Anexo 1. Protocolo de entrevista individual a directivos

## Entrevista individual Directivos de la Reserva Natural Nirvana

### Saludo

<b>Entrevistador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA ENTREVISTA y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTA DE LA ENTREVISTA. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda el saludo.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, esta es una entrevista que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado interpele si es necesario.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

### Introducción

<b>Entrevistador:</b>	– Muy bien. El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre la gestión que se viene realizando en Nirvana para tener elementos de juicio que nos permitan construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro de la entrevista vamos a abordar diferentes aspectos enmarcados en una serie de preguntas que se irán desarrollando gracias a las intervenciones que se puedan generar, intervenciones que se espera, sean abiertas, objetivas y espontáneas, pues la intención es construir a partir de lo que se tiene actualmente en Nirvana. – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

### Ficha técnica

<b>Entrevistador:</b>	– Se hará una revisión de la ficha técnica de la entrevista: <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Empresa:</b> NOMBRE DE LA EMPRESA.</li><li>○ <b>Área:</b> ÁREA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Ciudad:</b> CIUDAD EN LA QUE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li><li>○ <b>Nombre:</b> NOMBRE DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Posición:</b> POSICIÓN DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Antigüedad:</b> AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LA PERSONA ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Género:</b> MASCULINO O FEMENINO.</li><li>○ <b>Edad:</b> EDAD DE LA PERSONA ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Nivel educativo:</b> TÉCNICO, PREGRADO, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO.</li><li>○ <b>Método:</b> Entrevista.</li><li>○ <b>Técnica:</b> Estructurada.</li><li>○ <b>Fecha:</b> DD/MM/AAAA</li><li>○ <b>Duración:</b> 60 minutos aproximadamente.</li><li>○ <b>Contexto:</b> ESPACIO FÍSICO DONDE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li></ul>
-----------------------	--

	- ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	- <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	- <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> - Muy bien. Continuemos.

## Entrevista

Nota: todas las preguntas las hace el entrevistador y las responden la persona que están siendo entrevistada.

1	¿Conoces la estructura organizacional de Nirvana? ¿Cuál es?
2	¿Conoces la misión, la visión y los valores de Nirvana? ¿Cuáles son?
3	¿Existe un documento de planeación estratégica donde se encuentren definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Nirvana? ¿Lo conoces? ¿Existe un plan de acción para alcanzarlos?  En caso de que no exista ¿qué esperas de Nirvana en el corto, mediano y largo plazo?
4	¿Qué oportunidades de crecimiento ves para Nirvana en los próximos años?
5	¿Qué estrategias de crecimiento tiene Nirvana actualmente? ¿Cuáles han funcionado mejor hasta ahora?
6	¿Nirvana ha desarrollado estrategias que recuerde como exitosas? ¿Qué elementos cree que contribuyeron a ese éxito? ¿Las han realizado solos o han contratado alguna consultoría?
7	¿Cómo describiría el perfil de los visitantes que más frecuentan a Nirvana?
8	¿Cuál cree que es el valor agregado de Nirvana frente a otros destinos de turismo ecológico?
9	¿Cuáles crees que son las oportunidades que tiene Nirvana?
10	¿Cuáles crees que son las fortalezas que tiene Nirvana?
11	¿Cuáles crees que son los desafíos que enfrenta Nirvana?
12	¿Cuáles crees que son las amenazas que tiene Nirvana?

## Agradecimiento & Cierre

<b>Entrevistador:</b>	- Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Entrevistado:</b>	- <i>Espacio para que el entrevistado responda el agradecimiento.</i>
<b>Entrevistador:</b>	- Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.

## Anexo 2. Protocolo de entrevista para contabilidad

# Entrevista individual

## Contabilidad de la Reserva Natural Nirvana

### Saludo

<b>Entrevistador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA ENTREVISTA y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTA DE LA ENTREVISTA. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda el saludo.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, esta es una entrevista que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado interpele si es necesario.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

### Introducción

<b>Entrevistador:</b>	– Muy bien. El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre la situación financiera de Nirvana para tener mapeados algunos elementos que se necesitarán al momento de construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro de la entrevista vamos a abordar diferentes aspectos enmarcados en una serie de preguntas que se irán desarrollando gracias a las intervenciones que se puedan generar, intervenciones que se espera, sean abiertas, objetivas y espontáneas, pues la intención es construir a partir de lo que se tiene actualmente en Nirvana. – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

### Ficha técnica

<b>Entrevistador:</b>	– Se hará una revisión de la ficha técnica de la entrevista: <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Empresa:</b> NOMBRE DE LA EMPRESA.</li><li>○ <b>Área:</b> ÁREA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Ciudad:</b> CIUDAD EN LA QUE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li><li>○ <b>Nombre:</b> NOMBRE DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Posición:</b> POSICIÓN DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Antigüedad:</b> AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LA PERSONA ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Género:</b> MASCULINO O FEMENINO.</li><li>○ <b>Edad:</b> EDAD DE LA PERSONA ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Nivel educativo:</b> TÉCNICO, PREGRADO, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO.</li><li>○ <b>Método:</b> Entrevista.</li><li>○ <b>Técnica:</b> Estructurada.</li><li>○ <b>Fecha:</b> DD/MM/AAAA</li><li>○ <b>Duración:</b> 60 minutos aproximadamente.</li><li>○ <b>Contexto:</b> ESPACIO FÍSICO DONDE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li></ul> – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i>

	– Muy bien. Continuemos.
--	--------------------------

## Entrevista

Nota: todas las preguntas las hace el entrevistador y las responden la persona que están siendo entrevistada.

1	En términos generales ¿cuál es el balance general de Nirvana financieramente hablando?
2	Desde la perspectiva financiera ¿cuáles crees que son las decisiones que se deberían tomar en Nirvana?
3	¿Cuáles fueron las ventas (por año) de los últimos 3 años en Nirvana?
4	¿Cuál fue la estacionalidad de las ventas (por año) en los últimos 3 años en Nirvana?
5	¿Cuántas son las ventas promedio (por año) por mes, en los últimos 3 años en Nirvana?
6	¿Cuál es el <i>ticket</i> promedio en Nirvana?
7	¿Háblanos sobre la liquidez de Nirvana actualmente? ¿Cuál es el nivel de liquidez que existe?
8	¿Cuál es el margen de contribución que se tiene actualmente en Nirvana?
9	¿Cuál es el EBITDA que tiene actualmente Nirvana?
10	¿Cuál el margen bruto que tiene actualmente Nirvana?
11	¿Cuáles son los costos fijos y los costos variables que tiene actualmente Nirvana? Es decir, ¿cuál es su composición y cuáles son los valores asociados?
12	¿Cuál es el margen neto que tiene actualmente Nirvana?

## Agradecimiento & Cierre

<b>Entrevistador:</b>	– Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda el agradecimiento.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.

### Anexo 3. Protocolo de grupo focal para reconocimiento de mapa de procesos

## Grupo focal Directivos de la Reserva Natural Nirvana

### Saludo

<b>Facilitador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE FACILITA EL GRUPO FOCAL y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTAS DEL GRUPO FOCAL. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el saludo.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, este es un grupo focal que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes interpielen si es necesario.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

### Introducción

<b>Facilitador:</b>	– Muy bien. El propósito de este grupo focal es obtener información sobre los procesos que tiene Nirvana actualmente a fin de identificar cómo está operando la empresa, pues esto es clave al momento de construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro del grupo focal vamos a abordar diferentes aspectos enmarcados en una serie de preguntas que se irán desarrollando gracias a las intervenciones que se puedan generar, intervenciones que se espera, sean abiertas, objetivas y espontáneas, pues la intención es construir a partir de lo que se tiene actualmente en Nirvana. – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

### Ficha técnica

<b>Facilitador:</b>	– Se hará una revisión de la ficha técnica del grupo focal: <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Empresa:</b> NOMBRE DE LA EMPRESA.</li><li>○ <b>Área:</b> ÁREA QUE ESTÁ PARTICIPANDO DEL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Ciudad:</b> CIUDAD EN LA QUE SE ESTÁ HACIENDO EL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Nombre:</b> NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE ESTÁN SIENDO PARTE DEL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Posición:</b> POSICIÓN DE LAS PERSONAS QUE ESTÁN SIENDO PARTE DEL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Antigüedad:</b> AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LAS PERSONAS QUE ESTÁN SIENDO PARTE DEL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Género:</b> MASCULINO O FEMENINO.</li><li>○ <b>Edad:</b> EDAD DE LAS PERSONAS QUE ESTÁN SIENDO PARTE DEL GRUPO FOCAL.</li><li>○ <b>Nivel educativo:</b> TÉCNICO, PREGRADO, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO.</li><li>○ <b>Método:</b> Grupo focal.</li><li>○ <b>Técnica:</b> Estructurada.</li><li>○ <b>Fecha:</b> DD/MM/AAAA</li><li>○ <b>Duración:</b> 60 minutos aproximadamente.</li><li>○ <b>Contexto:</b> ESPACIO FÍSICO DONDE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li></ul> – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
---------------------	---

<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – <i>Muy bien. Continuemos.</i>

## Grupo focal

Nota: todas las preguntas las hace el facilitador y las responden los participantes del grupo focal.

1	<p>¿Nirvana tiene definido un mapa de procesos donde se identifiquen las diferentes actividades que se deben realizar y los responsables?</p> <p>Si la respuesta es no, ¿considera que esto es necesario?</p> <p>Si la respuesta es si, ¿todas las personas en Nirvana tienen claros los procesos? ¿podríamos analizar el mapa de procesos?</p>
2	Independientemente de que exista un mapa de procesos o no ¿cuáles son los principales procesos en Nirvana y qué personas son (o deberían ser) responsables de cada uno de estos?
3	¿Las personas involucradas en cada uno de los procesos tiene las competencias y los conocimientos necesarios para ejecutar sus respectivas actividades?
4	¿Todos nos sentimos cómodos con la foto que tenemos en este momento frente al mapa de procesos?
5	¿Existe algo que consideremos, debe cambiarse dentro de la foto que tenemos en este momento frente al mapa de procesos?

## Agradecimiento & Cierre

<b>Facilitador:</b>	– <i>Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.</i>
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el agradecimiento.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.</i>

## Anexo 4. Taller de identificación de propuesta de valor y modelo de negocio

### Taller

### Propuesta de valor & Modelo de negocio

#### Saludo

<b>Facilitador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE FACILITA EL TALLER y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTAS DEL TALLER. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el saludo.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, este es un taller que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes interpielen si es necesario.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

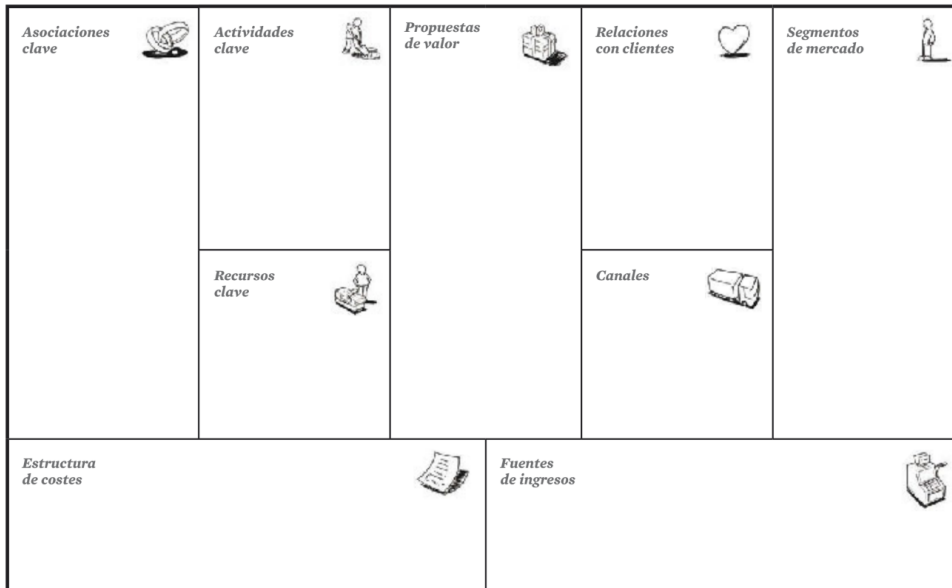
#### Introducción

<b>Facilitador:</b>	– Muy bien. El propósito de este taller es obtener información sobre la propuesta de valor y el modelo de negocio de Nirvana con el propósito de establecer una línea base, que nos servirá como insumo para construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro del taller iremos desarrollando diferentes actividades que iremos orientando, donde la apertura es clave y sobre todo, tener presente que todas las ideas y comentarios suman. – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

#### Taller

1	Se inicia el espacio con una presentación corta para establecer un entendimiento común alrededor de la propuesta de valor y del modelo de negocio de una empresa, donde, además se establece la relación que tienen estas dos herramientas al momento de pensar en una planeación estratégica.
2	Se hace una explicación breve del Value Proposition Canvas y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura:  <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <p><small>Propuesta de valor</small></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><small>Segmento de clientes</small></p> </div> </div> <p>Una flecha horizontal apunta desde el regalo en el diagrama de la Propuesta de Valor hacia el círculo del Segmento de Clientes, indicando la conexión entre las dos herramientas.</p>

3 Posteriormente se hace una explicación breve del Business Model Canvas y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura:



4 Sobre esta base, se hace una reflexión sobre los resultados obtenidos, a fin de verificar que todos los participantes se encuentren conformes con los resultados obtenido y sobre todo, que los mismos sean el reflejo de la realidad empresarial de la Reserva Natural Nirvana.

5 Finalmente, se abre un espacio de conversación donde se busca obtener más información que eventualmente no haya quedado plasmada en los lienzos y además, se comparte con el equipo directivo cuáles son los siguientes pasos dentro del proceso a fin de mentar una conexión.

<b>Agradecimiento &amp; Cierre</b>	
<b>Facilitador:</b>	– Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el agradecimiento.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.

## Anexo 5. Taller de análisis de entorno

# Taller Análisis del entorno

## Saludo

<b>Facilitador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE FACILITA EL TALLER y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTAS DEL TALLER. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el saludo.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, este es un taller que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes interpielen si es necesario.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

## Introducción

<b>Facilitador:</b>	– Muy bien. El propósito de este taller es establecer un análisis de entorno para Nirvana con el propósito de establecer una línea base, que nos servirá como insumo para construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro del taller iremos desarrollando diferentes actividades que iremos orientando, donde la apertura es clave y sobre todo, tener presente que todas las ideas y comentarios suman. – <i>¿Existe alguna pregunta o inquietud?</i>
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

## Taller

1	Se inicia el espacio con una presentación corta para establecer un entendimiento común alrededor del análisis de entorno, donde, además se abordan aspectos teóricos sobre herramientas como Análisis DOFA, Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y Análisis de benchmarking competitivo.
2	Se hace una explicación breve del Análisis DOFA y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura: <div data-bbox="272 1467 1230 2007" data-label="Diagram"> <p>The diagram is a SWOT Canvas. It is a 2x2 matrix with 'Internal aspects' on the top-left and 'External aspects' on the bottom-right. The top-left quadrant is 'Strengths (+)', the top-right is 'Weaknesses (-)', the bottom-left is 'Opportunities (+)', and the bottom-right is 'Threats (-)'. To the right of the matrix is a 'Notes' column. Below the matrix, there are four strategy boxes: 'SO Strategy   Offensive' (Strengths-Opportunities), 'WO Strategy   Adaptive' (Weaknesses-Opportunities), 'ST Strategy   Reactive' (Strengths-Threats), and 'WT Strategy   Defensive' (Weaknesses-Threats). To the left of the matrix, there are 'Key questions' for Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. At the bottom left, there are 'Warnings'.</p> </div>

3 Posteriormente se hace una explicación breve del Análisis PESTEL y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura:

PESTEL Analysis	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Political analysis		Needs		Solutions
Economic analysis		Needs		Solutions
Social analysis		Needs		Solutions
Technological analysis		Needs		Solutions
Ecological analysis		Needs		Solutions
Legal analysis		Needs		Solutions

4 También se hace una explicación breve del Análisis de las 5 fuerzas de Porter y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura:

Porter's 5 Forces Analysis	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Negotiating with customers		Needs		Solutions
Bargaining with suppliers		Needs		Solutions
Threat of substitute products		Needs		Solutions
Risk of new competitors		Needs		Solutions
Rivalry among competitors		Needs		Solutions

5 Además, se hace una explicación breve del Benchmarking competitivo y se empieza a construir el mismo sobre la realidad que tiene la Reserva Natural Nirvana. En este caso, el foco es establecer Competidores, Factores Claves de Éxito y Matriz de perfil competitivo, pues se usa un instrumento en Excel que simplifica el proceso y el entendimiento del ejercicio.

4 Sobre esta base, se hace una reflexión sobre los resultados obtenidos, a fin de verificar que todos los participantes se encuentren conformes con los resultados obtenido y sobre todo, que los mismos sean el reflejo de la realidad empresarial de la Reserva Natural Nirvana.

5 Finalmente, se abre un espacio de conversación donde se busca obtener más información que eventualmente no haya quedado plasmada en los lienzos y además, se comparte con el equipo directivo cuáles son los siguientes pasos dentro del proceso a fin de mentar una conexión.

<b>Agradecimiento &amp; Cierre</b>	
<b>Facilitador:</b>	– Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el agradecimiento.</i>

<b>Facilitador:</b>	– Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.
---------------------	--

## Anexo 6. Taller de brechas

# Taller Brechas

## Saludo

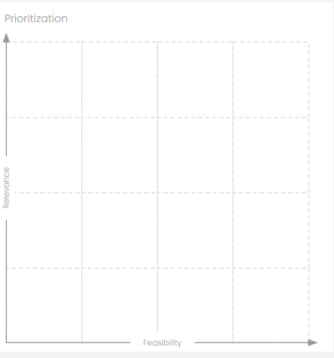
<b>Facilitador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE FACILITA EL TALLER y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTAS DEL TALLER. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el saludo.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, este es un taller que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes interpielen si es necesario.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

## Introducción

<b>Facilitador:</b>	– Muy bien. El propósito de este taller es establecer las brechas estratégicas, tácticas y operativas que tiene Nirvana con el propósito de alimentar nuestra línea base, que nos servirá como insumo para construir un plan estratégico efectivo para los próximos años. – Entonces, dentro del taller iremos desarrollando diferentes actividades que iremos orientando, donde la apertura es clave y sobre todo, tener presente que todas las ideas y comentarios suman. – <u>¿Existe alguna pregunta o inquietud?</u>
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

## Taller

1	Se inicia el espacio con una presentación corta para establecer un entendimiento común alrededor de las brechas estratégicas, tácticas y operativas y la importancia de alinear las mismas para mejorar la gestión empresarial en todos los niveles.
2	Se abre espacio para una dinámica donde se articulan 3 preguntas que se espera, sean resueltas en conjunto por todos los participantes del taller: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué podría hacer que la Reserva Natural Nirvana llegue a ser irrelevante en el mercado en los próximos 5 años?</li> <li>• ¿Cuáles son los activos que tiene la Reserva Natural Nirvana que, organizados de otra manera, le pueden ayudar a ser mejor?</li> <li>• ¿Cómo se debería mover la Reserva Natural Nirvana estratégicamente en función de esta realidad?</li> </ul>
3	Posteriormente se hace una explicación breve sobre la importancia de identificar los puntos de dolor dentro de las empresas, tomando como insumo la siguiente figura:

Pain Canvas	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Pains	Solutions		Notes	
			Prioritization 	

4 También se hace una exploración alrededor de las declaraciones estratégicas de Nirvana, tomando como insumo la siguiente figura:

Strategic Statements	Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Purpose	Corporate mission	Corporate values		
	Corporate vision	Corporate culture		

5 Además, se crea un espacio de discusión donde motiva al equipo directivo para empezar a establecer las metas a las que se quieren comprometer para los próximos años, buscando declaraciones SMART, lo que servirá como base para la creación de un esquema de medición sólido.

4 Sobre esta base, se hace una reflexión sobre los resultados obtenidos, a fin de verificar que todos los participantes se encuentren conformes con los resultados obtenido y sobre todo, que los mismos sean el reflejo de la realidad empresarial de la Reserva Natural Nirvana.

5 Finalmente, se abre un espacio de conversación donde se busca obtener más información que eventualmente no haya quedado plasmada en los lienzos y además, se comparte con el equipo directivo cuáles son los siguientes pasos dentro del proceso a fin de menter una conexión.

## Agradecimiento & Cierre

<b>Facilitador:</b>	– Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el agradecimiento.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.

## Anexo 7. Taller de planeación estratégica

# Taller Planeación estratégica

## Saludo

<b>Facilitador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE FACILITA EL TALLER y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTAS DEL TALLER. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan el saludo.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, este es un taller que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes interpielen si es necesario.</i>
<b>Facilitador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

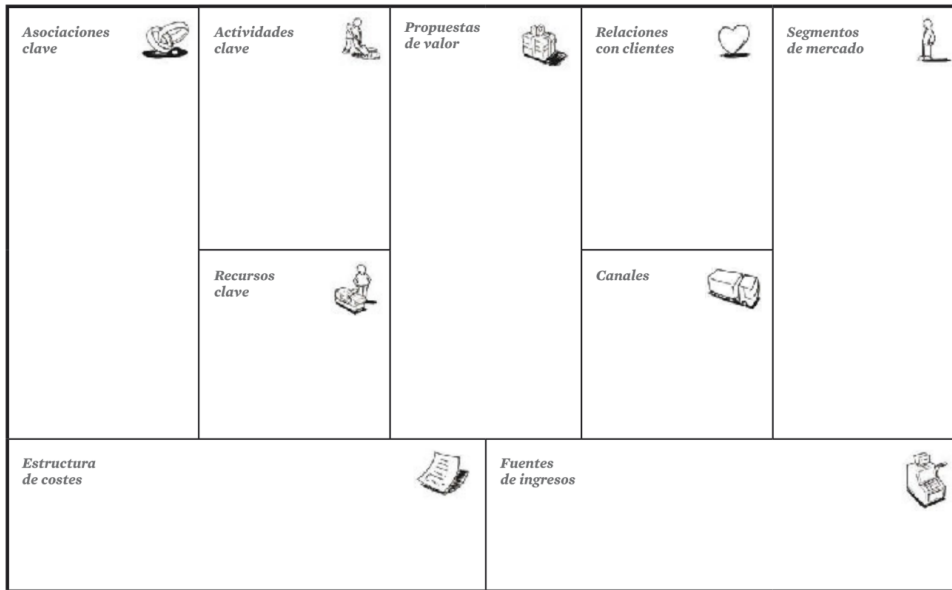
## Introducción

<b>Facilitador:</b>	– Muy bien. El propósito de este taller es establecer un horizonte estratégico para Nirvana con el propósito de definir acciones concretas en función de las metas definidas en conjunto con el equipo directivo. – Entonces, dentro del taller iremos desarrollando diferentes actividades que iremos orientando, donde la apertura es clave y sobre todo, tener presente que todas las ideas y comentarios suman. – <i>¿Existe alguna pregunta o inquietud?</i>
<b>Participantes:</b>	– <i>Espacio para que los participantes respondan la pregunta.</i>
<b>Facilitador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

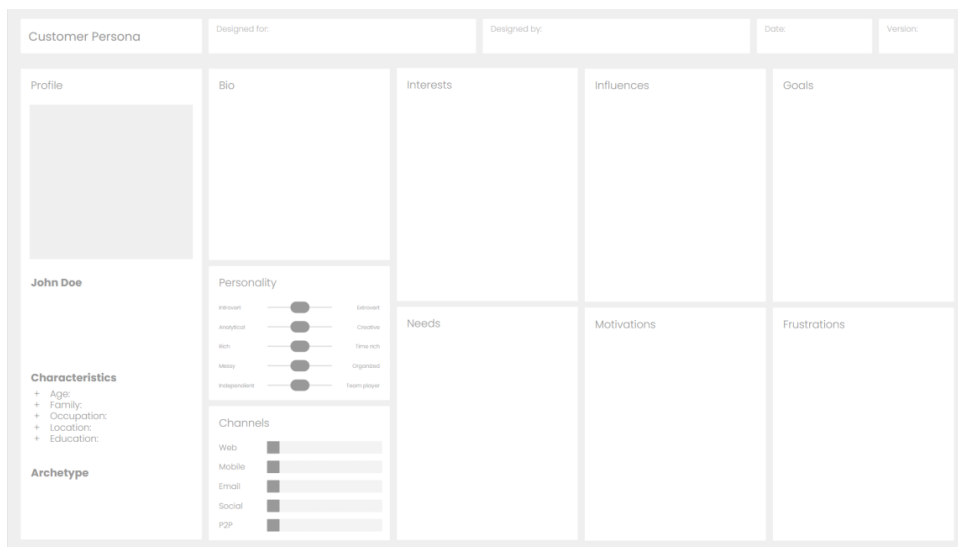
## Taller

1	Se inicia el espacio conectando todos los elementos que se han trabajado hasta el momento, con el propósito del espacio: construir un plan estratégico para Nirvana.
2	<p>Sobre lo construido, se propone la re-construcción de la propuesta de valor haciendo uso del Value Proposition Canvas, tomando como insumo la siguiente figura:</p>

3 Posteriormente se propone la re-construcción del modelo de negocio haciendo uso del Business Model Canvas, tomando como insumo la siguiente figura:



4 También se propone la construcción de un Customer Persona a fin de tener mejor caracterizado el cliente ideal de Nirvana, tomando como insumo la siguiente Figura:



5 Además, se abordaron, a partir de las metas definidas, las acciones concretas a ejecutar tomando como insumo la siguiente Figura:



## Anexo 8. Protocolo de entrevista para turistas

# Entrevista individual

## Turistas de la Reserva Natural Nirvana

### Saludo

<b>Entrevistador:</b>	– Buen día, mi nombre es NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA ENTREVISTA y el nombre de mi compañera es NOMBRE DE LA PERSONA QUE TOMA LAS NOTA DE LA ENTREVISTA. Somos estudiantes de Maestría de Administración de Negocio de la Javeriana.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda el saludo.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Mucho gusto. Bueno, esta es una entrevista que vamos a realizar en el marco de una intervención que estamos realizando para Nirvana como parte de nuestro trabajo de investigación de la Maestría.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado interpele si es necesario.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Muchas gracias por la colaboración prestada. Continuemos.

### Introducción

<b>Entrevistador:</b>	– Muy bien. El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre la percepción de los turistas cuando vienen a Nirvana, pues la intención es tener un mejor entendimiento de las expectativas para crear una mejor oferta de valor. – Entonces, dentro de la entrevista vamos a abordar diferentes aspectos enmarcados en una serie de preguntas que se irán desarrollando gracias a las intervenciones que se puedan generar, intervenciones que se espera, sean abiertas, objetivas y espontáneas, pues la intención es construir a partir de lo que se tiene actualmente en Nirvana. – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Empecemos.

### Ficha técnica

<b>Entrevistador:</b>	– Se hará una revisión de la ficha técnica de la entrevista: <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Origen:</b> CIUDAD DE DONDE VIENE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Ciudad:</b> CIUDAD EN LA QUE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li><li>○ <b>Nombre:</b> NOMBRE DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Oficio:</b> OFICIO DE LA PERSONA QUE ESTÁ SIENDO ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Género:</b> MASCULINO O FEMENINO.</li><li>○ <b>Edad:</b> EDAD DE LA PERSONA ENTREVISTADA.</li><li>○ <b>Nivel educativo:</b> TÉCNICO, PREGRADO, ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO.</li><li>○ <b>Método:</b> Entrevista.</li><li>○ <b>Técnica:</b> Estructurada.</li><li>○ <b>Fecha:</b> DD/MM/AAAA</li><li>○ <b>Duración:</b> 60 minutos aproximadamente.</li><li>○ <b>Contexto:</b> ESPACIO FÍSICO DONDE SE ESTÁ HACIENDO LA ENTREVISTA.</li></ul> – ¿Existe alguna pregunta o inquietud?
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda la pregunta.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– <i>Espacio para aclarar las dudas existentes, si es necesario.</i> – Muy bien. Continuemos.

## Entrevista

Nota: todas las preguntas las hace el entrevistador y las responden la persona que están siendo entrevistada.

1	¿Nos visitas en compañía de alguien más o en grupo?
2	¿Cómo te enteraste de Nirvana?
3	¿Esta es tu primera visita?  Si la respuesta es no, ¿cuántas veces has visitado Nirvana?  Si la respuesta es sí, ¿qué te ha parecido hasta el momento la experiencia en Nirvana?
4	¿Qué te motivó a venir a Nirvana?
5	En una escala de 1 a 10, donde 1 es lo más bajo y 10 lo más alto ¿cómo calificarías tu experiencia general en Nirvana?
6	¿Qué aspectos de Nirvana te gustaron más? Por ejemplo: el mariposario, el sendero, el restaurante, el mirador de los vientos.
7	¿Tuviste alguna dificultad o inconveniente durante tu visita a Nirvana? Si es así ¿nos podrías contar más sobre esto?
8	¿Consideras que la reserva está adaptada para visitantes con discapacidades? ¿Qué aspectos crees que se pueden mejorar?
9	¿Te gustaría tener la opción de reservar y comprar las entradas anticipadamente? En este caso ¿a través de qué canales le gustaría hacer el proceso?
10	¿Qué mejoras cree que se podrían implementar en Nirvana para mejorar la experiencia de los visitantes?
11	¿Recomendarías Nirvana a otras personas? ¿Por qué?
12	¿Existe algún comentario adicional que quisieras compartir?

## Agradecimiento & Cierre

<b>Entrevistador:</b>	– Bueno, esto ha sido todo por hoy. Muchas gracias por el tiempo, la disposición y la colaboración prestada.
<b>Entrevistado:</b>	– <i>Espacio para que el entrevistado responda el agradecimiento.</i>
<b>Entrevistador:</b>	– Hasta una próxima, que estés muy bien. Feliz resto de día.

## Anexo 9. Registro fotográfico de las sesiones de trabajo

# Registro fotográfico Sesiones de trabajo en la Reserva Natural Nirvana

## Grupo focal & Mapa de procesos



## Propuesta de valor



## Análisis del entorno



## Planeación estratégica



## Conversaciones con visitantes



## Trabajo de campo



**Anexo 10. Registro fotográfico de la sesión de socialización del plan estratégico**

**Registro fotográfico**  
**Sesiones de socialización del plan estratégico**

**Reunión virtual**

