

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS
Código del Trabajo: TGII-P4
Área del Trabajo: Sostenibilidad

Diseño de un modelo de negocio sostenible para el Hotel Natura Reservado

Gabriela Morales ^{1*} , Diego Alexander Daza ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: ga_morales@javeriana.edu.co

Abstract: *This research is based on designing and proposing a sustainable business model for the Natura Reservado Hotel to develop its economic activity without affecting its environment and resources for future generations.*

Seek ways to transition the business initiative based on profitability to a sustainable business model through the synthesis and analysis of the information acquired and collected through interviews with the company, review of existing records and documents and observation of operation.

Thus obtaining the necessary information for the construction of a Triple Layered Canvas model and development of those actions that the company should implement to become a company of responsible and balanced growth that generates better relations with its environment environmental and social.

Keywords: *Sustainable Business Model, Sustainability, Triple Layered Canvas*

Resumen: *Esta investigación tiene como base diseñar y plantear un modelo de negocio sostenible para el Hotel Natura Reservado con el fin de desarrollar su actividad económica sin afectar su entorno y recursos para futuras generaciones.*

Buscar la forma de transitar la iniciativa de negocio con base en la rentabilidad a un modelo de negocio sostenible por medio de la sintetización y el análisis de la información adquirida y recolectada por medio de entrevistas a la empresa, revisión de registros y documentos existentes y observación del funcionar.

Obteniendo así, la información necesaria para la construcción de un modelo Triple Layered Canvas y desarrollo de aquellas acciones que debería implementar la empresa para convertirse en una empresa de crecimiento responsable y equilibrado que genera mejores relaciones con su entorno medioambiental y social.

Palabras claves: *Modelo de Negocio Sostenible, Sostenibilidad, Canvas de Tripe Capa*

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia el sector PyMEs está conformado por las pequeñas y medianas empresas clasificadas según sus ingresos, esta clasificación varía en rangos según su actividad económica: manufactura, servicios y comercio, (véase anexo 1 (Bancóldex, 2023)), estos rangos se miden por cantidad de UVTs (un UVT equivale a \$42.412 COP para el año 2023).

Según una entrevista realizada en el 2021 por el diario La República a Julián Domínguez, el actual presidente de Confecámaras, en Colombia se crean alrededor de 93 PyMEs al día, estas representan más del 90% de las empresas del país (ANIF, 2021), después de ser creadas, solo el 64% de estas superan el periodo de un año, lo que parece una cifra bastante alta; sin embargo, su ciclo de vida culmina después de 5 años para al menos el 60% de estas, adicional a esto, hay que observar la importancia de las PyMEs dentro de la economía colombiana, ya que generan aproximadamente un 65% del empleo en el país y aportan un 35% al Producto Interno Bruto (ANIF, 2021).

Para el sector Turismo el valor agregado, entiéndase como la “Producción total del sector descontándole el valor de las materias primas y otros bienes usados en su producción” (DANE, 2023), para el año 2022 fueron 28.001 miles de millones de pesos

colombianos, confirmó el DANE en el respectivo informe de Turismo anual que hubo un crecimiento del 52,5% frente al valor presentado en el año 2021. (DANE, 2023)

El sector turismo fue uno de los más afectados en 2020 con la llegada del COVID-19, debido a las restricciones aplicadas en el sector en Colombia, el DANE informa que el valor agregado de alojamiento y servicios de comida, representó una caída del 36,8% en 2020 respecto al 2019; sin embargo, vemos como este se va recuperando, ya que “Los servicios turísticos aportarían \$45 billones al PIB (Producto Interno Bruto) de 2022 y según estimaciones de Mincomercio esta cifra representaría un crecimiento del 15,4% con respecto a 2021 y de 33,4 % con respecto a 2019, lo que significa una recuperación total de los efectos de la pandemia.” (DANE, 2022).

Hotel Natura Reservado es una marca creada por Empresarios Fénix S.A.S, una empresa familiar creada en 1996, cuyos propietarios adquirieron un terreno en Anapoima (Cundinamarca) con fines recreativos. En el año 2013 vieron una oportunidad de negocio, que consistía en construir casas para alquilar a grupos familiares, en su mayoría, de hasta 11 personas; con el pasar del tiempo, vieron que sus clientes, actuales y potenciales, necesitaban una opción de alojamiento con capacidad menor, parejas y grupos de hasta 7 personas, por lo que construyeron apartamentos, villas, cabañas y aparta estudios enfocados en satisfacer la demanda del mercado.

En el año 2016, Empresarios Fénix S.A.S, tomó la decisión de incluir el servicio de desayuno para aquellas personas que rentaran alguno de sus alojamientos y en el año 2017 integraron por completo el servicio de restaurante, año en el cual el Hotel fue inscrito en el

Registro Nacional de Turismo, y desde esa fecha hasta su actualidad han venido funcionando de la misma manera.

Carrión afirma que “Una característica distintiva de muchas PyMEs es que tienen un origen familiar y una esencia de supervivencia, la tendencia de trabajar en familia, lleva a que se brinde poca importancia a la capacitación, además no quedan claras las funciones y obligaciones de los miembros de la organización” (2016, Pág. 85), también podemos ver que, en el 2021, la ANIF, basados en una encuesta realizada a varias MiPymes, evidencia que el 54.86% de las micro, pequeñas y medianas empresas son de propiedad familiar, lo que indicaría que gran parte de las MiPymes en Colombia tiene una construcción de negocios basada en formas intuitivas de manejar y reaccionar a las adversidades a las que se enfrentan, por lo que en la mayoría de los casos no se tiene un objetivo más allá de la rentabilidad, como es el caso del Hotel Natura Reservado, que inicia adaptándose al entorno donde se encontraba y termina haciendo cambios por la necesidad de sus clientes.

Además de esto, los autores Depken y Zeman, en el año 2018, aseguran que en muchas ocasiones los esfuerzos que realizan las pequeñas empresas por ser sostenibles, no se ven reflejados, por lo que falta un ejercicio de planificación y formalidad, demostrando que no relacionan directamente la sostenibilidad con el modelo de negocio, la estructura de la empresa y los recursos disponibles. Esta percepción errada que tienen las pequeñas empresas de la sostenibilidad hace que muchas de ellas se enfoquen únicamente en beneficios económicos, lo que provoca que ignoren otros beneficios potenciales, tales como los sociales y los ambientales.

En vista de lo mencionado, se llega a la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante para una pyme diseñar e implementar una planificación estratégica?, revisando la literatura, observamos que tener diseñado un plan estratégico podría aumentar sus posibilidades de éxito. Scott (2013), presenta que una planeación estratégica permite a las organizaciones desarrollarse y cumplir su misión y visión a largo plazo, lo que la convierte en una herramienta fundamental para apoyar su toma de decisiones, acoplándose a los cambios en el entorno. Humberto Serna (2003), afirma que es un proceso por el que una empresa define su visión a largo plazo y las estrategias a realizar, a partir de un análisis DOFA.

Por otro lado, el acercamiento entre sustentabilidad y pequeñas empresas mostró limitaciones relacionadas con la falta de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, estructurales y de conocimiento), por ello, autores como Hahn y Scheermesser (2006); Williamson et al. (2006); Klewitz y Hansen (2013) y Shields y Shelleman (2015), enfatizan la importancia de desarrollar herramientas y procesos que ayuden a las pequeñas empresas a transformar la sostenibilidad teórica en sostenibilidad práctica, a partir del ajuste de sus valores, misión y objetivos principales (Barbosa et al., 2020)

Dicho esto, FUNDES LATINOAMÉRICA (organización que fortalece las capacidades empresariales), evaluó y examinó durante dos años a varias PyMEs por Latinoamérica y concluyó que un 80% no tienen un plan estratégico y que el 20% de las que lo tienen desarrollado, solo un 32% lo ejecutan. Lo que implica que realmente pocas PyMEs trabajan bajo una planeación. Rubén Darío, Gerente General de FUNDES LATINOAMÉRICA, asegura que las PyMEs no están direccionadas a obtener resultados que sean fácilmente medibles, verificables y concretos, lo que dificulta su crecimiento en

un entorno tan cambiante como en el que vivimos en la actualidad, (2021). Lo que implica, que el no integrar una planeación estratégica puede dificultar el crecimiento de una PyME.

En una entrevista, realizada por Semana al director del grupo de investigación en gerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas (G3PyMEs) se constata que uno de los factores que impiden el desarrollo de las PyMEs es la soberbia empresarial, refiriéndose a que en repetidas ocasiones los gerentes buscan utilizar estrategias que veían efectivas hace 20 años y no se acoplan a un entorno cambiante como el de la realidad actual, es importante que se diseñen planes para acoplarse a las nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores actuales, previendo posibles situaciones y adversidades para evitar tomar una decisión de forma reactiva.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial frecuentemente es definida como “la gestión del triple resultado final de un proceso mediante el cual las empresas gestionan sus riesgos, obligaciones y oportunidades financieras, sociales y ambientales” (Dyllick & Muff, 2016).

En 1987 La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (WECD) afirmó que un desarrollo económico sostenible es aquel que logra satisfacer las necesidades actuales sin perjudicar la capacidad de las futuras generaciones. La estructura de sostenibilidad suele abordar las tres dimensiones generalmente aceptadas del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social (Labuschagne et al., 2005).

Asimismo, varios autores a lo largo del tiempo han buscado una definición para la sostenibilidad, llegando a conclusiones muy similares, Lüdeke-Freund (2009) considera

que los intentos que realiza una organización de no solo centrarse en la rentabilidad, sino también en gestionar e integrar de forma eficiente y eficaz su impacto medioambiental, social y económico, es considerado sostenibilidad empresarial; Smith y Sharicz (2011) afirman que el triple balance (Triple Bottom Line) de sostenibilidad es "El resultado de las actividades de una organización, voluntaria o regida por la ley, que demuestre la capacidad de la organización para mantener viables sus operaciones comerciales (incluida la viabilidad financiera, según proceda) sin afectar negativamente a ningún sistema social o ecológico [...]"; Neumeyer & Santos, (2018) asegura que "El espíritu empresarial sostenible se define en términos generales como el reconocimiento, la evaluación y la explotación de las oportunidades por parte de las personas que crean productos y servicios futuros con beneficios económicos, sociales y ecológicos", y por último, Ferro et al., (2019) logra llegar a su propia definición a partir de guiarse de otros autores como, Svensson y Wagner (2012a) y RobecoSAM (2013), diciendo que la sostenibilidad empresarial "Es cada uno de los esfuerzos que realiza una organización para gestionar su impacto entre la vida de la tierra y sus ecosistemas y toda su red de negocios, siendo así un enfoque empresarial que crea valor para los accionistas a largo plazo al abrazar las oportunidades y gestionar los riesgos derivados de la evolución económica, medioambiental y social [...]".

Como conclusión, se puede definir, que la sostenibilidad empresarial es la capacidad de una empresa para desarrollar su actividad económica de manera que no perjudique y, por el contrario, valora las dimensiones ambientales, sociales y económicas con las que se relacione.

2.2 Modelo de negocio

“Los modelos de negocio han sido ampliamente definidos y discutidos; sin embargo, diferentes definiciones implican que son un concepto, representación, declaración y/o método que describe la propuesta de valor; el valor que una empresa introdujo a los clientes existentes y potenciales; creación de valor; cómo se formula el negocio; infraestructuras y condiciones de creación de valor; recursos, infraestructura y circunstancias necesarias para crearlo, y cómo se mantiene el valor financiero para la empresa.” (Neumeyer & Santos, 2018).

Es decir, describimos los modelos de negocio como representaciones simplificadas de los elementos e interacciones entre estos elementos que una unidad organizacional elige para crear, entregar, capturar, y valor de cambio. Esta definición permite la implementación del concepto de modelo de negocio para análisis, planificación y comunicación frente a la complejidad organizacional. (Geissdoerfer et al., 2016)

Así, un modelo de negocio representa nada menos que la estructura organizativa y financiera de una empresa refiriéndose a un modelo conceptual, no financiero y, una vez adoptado, define cómo está llega al mercado. (Teece, 2010).

Un modelo de negocio aborda el beneficio que la organización entregará a sus clientes, cómo capturará una parte del valor que entrega y cómo se organizará para hacerlo, por lo que enlaza la lógica, los datos y otras pruebas que apoyan una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y costos para la empresa que entrega ese valor. (Teece, 2010)

Dado lo anterior, Boons & Lüdeke-Freund, 2013, identifica los siguientes elementos que se encuentra en un modelo de negocio genérico, propuesta de valor; que se refiere al valor incorporado en el producto / servicio que ofrece la empresa; la cadena de suministro

que explica las relaciones con los proveedores, como está estructurada y gestionada; la interfaz con el cliente la cual indica cómo son las relaciones con los clientes y por último el modelo financiero en el que se incluyen los costos y beneficios de los tres elementos anteriores.

En síntesis, un modelo de negocio es aquel instrumento que permite a las empresas definir con claridad qué producto o servicio ofrecerá al mercado, de qué manera lo realizará, a quién lo ofrecerá, cómo lo venderá y de qué forma generará ingresos. Es un instrumento que facilitara el análisis para encontrar el ADN de la empresa.

2.3 Planificación estratégica

La Organización de las Naciones Unidas planteó que “La planificación estratégica es un proceso de mirar hacia el futuro e identificar tendencias y cuestiones con las que alinear las prioridades institucionales, significa ajustar una división, sección, dependencia o equipo a una estrategia de nivel superior.” (UN)

Lo que incide en que la planificación estratégica, definida por escritores como Porter, ha consistido en realizar un diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, asumiendo las condiciones que se puedan presentar, evaluar alternativas y seleccionar estrategias, pero esa definición con el paso de los años era exigua, por lo que la planificación estratégica se convirtió en un proceso mediante el cual las organizaciones se proyectan para identificar una visión, crear una de misión y desarrollar los valores y principios bajo los que se regir, revisando y evaluarán los recursos que tienen. (Williams, 2002)

Para concluir definimos la planificación estratégica como aquella herramienta que describe los objetivos y planes de acción establecidos para lograr las metas, con el fin de

que la empresa pueda responder de forma adecuada ante los cambios del entorno y oportunidades que se presenten.

2.4 Triple layered business model canvas (TLBMC)

El modelo de triple capa nace como una respuesta a la presión que generan los consumidores por su preocupación sobre la sostenibilidad, se espera que las organizaciones aborden temas como las crisis financieras, la desigualdad social y económica, la escasez de recursos y materiales, demanda de energía, acontecimientos medioambientales, etc. (Joyce & Paquin, 2016)

El TLBMC complementa y amplía el original de Osterwalder y Pigneur (2010) concepto de CANVAS para un modelo de negocio orientado económicamente con nuevas capas de lienzo que exploran la creación de valor ambiental y social. Estas capas adicionales son paralelas al modelo de negocio original lienzo resaltando las interconexiones que soportan el entorno impactos ambientales y sociales por separado, y se extiende dibujando conexiones a través de las tres capas para soportar un triple integrado perspectiva final del impacto organizacional (Joyce & Paquin, 2016)

Véase en el Anexo 2 en el cual se incluyen las 3 capas del modelo canvas donde la Figura 1 es la presentación tradicional del modelo canvas para un modelo de negocio, la Figura 2 y 3 son las dos capas adicionales propuestas para presentar un modelo de negocio sostenible.

Realizar el modelo de negocio basado en el triple modelo canvas hará viable la transición de una iniciativa de negocio a un modelo de negocio sostenible.

Las dos capas que se añaden al modelo tradicional son paralelas al modelo de negocio original buscando resaltar conexiones que respaldan los impactos medio

ambientales y sociales en cada una de estas, se extiende para respaldar una perspectiva integrada del triple resultado del impacto organizacional. (Glaser, 2006; Hubbard, 2009; Sherman, 2012)

La capa medio ambiental se basa en tener una perspectiva del ciclo de vida del impacto ambiental, expone Joyce & Paquin (2016) esto surge debido a que se encuentra como un enfoque para evaluar los impactos ambientales que genera un producto o servicio durante su ciclo de vida, permitiendo realizar un análisis de ciclo de vida formal para desarrollar indicadores como CO₂e, la salud humana, la calidad de los ecosistemas, uso y agotamiento de recursos como energía y agua, etc. De esta forma “Combinar el Análisis de Ciclo de Vida con la innovación empresarial puede respaldar innovaciones competitivas en productos, servicios y modelos de negocios con características ambientales mejoradas frente a las innovaciones comerciales tradicionales” (FORA, 2010). Dentro de esta capa se encuentran componentes como suministros y tercerización, producción, distribución, materiales, valor funcional, end-of-life, fase de uso, beneficios e impactos ambientales.

La capa social hace una evaluación de la gestión de partes interesadas, entendiendo que estas son todas aquellas que influyen o se ven influenciadas por lo general suelen ser empleados, accionistas, comunidad cercana, clientes, proveedores y organizaciones gubernamentales, para encontrar el impacto social que genera el producto o servicio, el ideal de esta capa es encontrar el equilibrio en la gestión de las partes interesadas de la organización, no solo realizar la gestión del máximo beneficio para la compañía como suele ser en un modelo no sostenible. Esta capa se extiende hasta los impactos de una organización desde la perspectiva de las partes interesadas ya que las partes interesadas de

cada organización pueden variar según el contexto esta es amplia y flexible en su uso (Joyce & Paquin, 2016). Dentro de esta capa se encuentran componentes como comunidades locales, gobernanza, empleados, valor social, cultura social, escala de alcance, usuario final, impactos y beneficios sociales.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Transformar una iniciativa de negocio hacia un modelo de negocio sostenible, caso Hotel Natura Reservado.

3.2 Objetivos Específicos / Hipótesis:

3.2.1. Realizar un análisis y diagnóstico estratégico interno y externo de Hotel Natura Reservado, tomando como referencia los modelos propuestos por diferentes autores.

3.2.2. Desarrollar un modelo de negocio sostenible para Hotel Natura Reservado.

3.2.3. Diseñar un plan estratégico que le permita a Hotel Natura Reservado la sostenibilidad en el mercado

4. METODOLOGÍA

Dentro del desarrollo metodológico que exige el proceso, se desarrollara un análisis cuantitativo y uno cualitativo que permita el cumplimiento de la investigación, los objetivos y un análisis de la actual plataforma estratégica y sus características.

Los procesos que se llevarán a cabo para el desarrollo de la investigación y cumplimiento de los objetivos son:

El primer paso para la recolección de datos cualitativos será revisar registros existentes, observaciones y/o entrevistas dentro del Hotel Natura Reservado, para realizar un diagnóstico de las siguientes variables:

- Microentorno, macroentorno y funcionamiento interno de la empresa, con el fin de realizar un análisis DOFA.
- Plataforma estratégica, dentro de la cual se revisarán visión, misión, objetivos estratégicos y valores corporativos.
- Propuesta de valor, buscando encontrar aquella distinción que tiene el servicio y/o producto frente a los competidores.

Además, se consultarán textos referentes a la teoría que se maneja en la investigación.

Segundo paso, teniendo un previo análisis de la empresa y luego de haber establecido una nueva plataforma estratégica y propuesta de valor coherente con el funcionar de la empresa, se iniciará la realización de un modelo de negocio sostenible donde se tomará en cuenta información como la propuesta de valor, la cadena de suministro, la relación con el cliente modelo financiero, costos y beneficios, etc.

Se construirá por medio de un modelo de negocio canvas de triple capa (TLBMC) el cual ofrece la oportunidad para que los usuarios aborden tres dimensiones y logren proporcionar un medio para integrar las relaciones y los impactos a nivel financiero, medioambiental y social. (Joyce & Paquin, 2016).

Por último, se diseñará un plan estratégico a Hotel Natura Reservado en el que se consolidarán las acciones que deben realizar para redefinir el Hotel y su funcionamiento hacia un modelo de negocio sostenible.

5. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Realizar un análisis y diagnóstico estratégico interno y externo de Hotel Natura Reservado, tomando como referencia los modelos propuestos por diferentes autores.

Para el desarrollo del primer objetivo específico se realizó una reunión con el Gerente de recursos humanos y el área administrativa con el fin de recopilar información útil para realizar un análisis interno y externo del Hotel Natura Reservado.

Revisando literatura existente se decidió seguir el modelo de análisis estratégico de una empresa presentado en Análisis DOFA o FODA, donde Sánchez (2020) recomienda dividir en 3 etapas, análisis del macroentorno, análisis del microentorno y finalmente análisis interior de la empresa, presentado esquemáticamente (ver Anexo 3) para realizar un análisis exitoso

Etapa 1. Análisis del Macroentorno el cual se realizará revisando variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, análisis PESTEL.

Política. Plan 500 es la estrategia para mejorar las vías presentada por la Gobernación de Cundinamarca, cuenta con una inversión de 439.000 millones de pesos, busca mejorar troncales viales, fluidez vehicular, fortalecer la conectividad rural e impulsar el turismo y desarrollo agrícola. (Gobernación de Cundinamarca, 2023)

Política de turismo sostenible “Unidos por la Naturaleza,” esta política busca que para el desarrollo del turismo en el país la sostenibilidad sea primordial como factor de competitividad y desarrollo social y cultural local, se presenta a largo plazo con el fin de que se vea materializada en 2030 buscando proteger el capital natural que hace a Colombia

un destino atractivo con un alto volumen de turistas. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)

Económica. La economía se puede ver afectada por variables como la inflación, la tasa de empleo o desempleo y los niveles de renta dentro de un país, etc.

Según la encuesta más reciente de expectativas realizada por el Banco Central Colombiano los analistas financieros proyectan que la inflación acumulada al cierre del año 2023 sea de 9,56% (Bloomberg línea, 2023), lo que demuestra una desaceleración ya que la inflación acumulada al cierre de año 2022 fue 13,12% (DANE, 2023). Sin embargo, organismos internacionales como el FMI aseguran que cerrar en una cifra cercana a 11,4 y en 2024 si se presentara la desaceleración esperada por el país, hasta llegar al 5.2% (Portafolio 2023).

La tasa de desempleo en Colombia para el mes de agosto del 2023 fue de 9,3% lo que implica una disminución comparada con la del mismo mes para el año 2022 donde fue 10,6% (DANE, 2023). Se han logrado recuperar cifras similares a las presentadas en 2017 y 2018, después de las altas tasas de desempleo durante la pandemia COVID-19, en la entrevista realizada por EL PAIS a la actual directora del DANE asegura que fueron recuperados alrededor de 1.127.000 empleos de los cuales 59% fueron mujeres, “Una noticia catalogada como “muy importante” por Urdinola, dada cuenta que, entre las disfunciones del mundo laboral colombiano, hay consenso en torno a las limitaciones y otras inequidades para las mujeres en temas de acceso y cobertura social.” (EL PAIS, 2023).

Social. Basándose en el último censo realizado y publicado por el DANE se han visto notorios cambios en la población de Colombia, la estructura de edades se ha visto modificada, comparando el año 2005 con el 2018, se ve reflejado en una disminución en la cantidad de habitantes en el grupo de edad de 0 a 14 años, por el contrario, el fenómeno inverso ocurrió en los grupos de edades entre 15 a 65 años y 65 o más años (Ver Anexo 4) (DANE, 2019).

En cuanto a la ubicación geográfica de la población no se han encontrado muchas variaciones debido a que en las cabeceras municipales se encuentra el 77,1% para el año 2018, creció 1,1% comparado con el porcentaje de población ubicada para el año 2005 que era un 76%, los centros poblados y rurales dispersos se encuentra ubicada el 22,9% de la población para el año 2018, cuando para el año 2005 se encontraba el 24% de esta (Ver Anexo 5) (DANE, 2019).

De acuerdo con la distribución porcentual de la fuerza de trabajo según sus niveles educativos logrados evidenciada (Ver Anexo 8), vemos un notorio crecimiento del 2021 al 2022 de en la población la cual logro culminar su educación media, siendo el nivel de educación logrado con mayor valor porcentual, mientras que para el año 2021 era la educación básica secundaria, (DANE, 2023) de igual forma la población el alfabetismo aumento para poblaciones de todas las edades y géneros. (Ver Anexo 6) (DANE, 2019)

La conformación de los hogares tuvo una variación significativa debido a que a pesar de que el número total de hogares aumento entre el año 2005 y 2018 en un 34,7% (Ver Anexo 7), el número de personas por hogar tuvo una disminución, para el año 2005 los hogares con 5 personas y más significaban el 33,2% siendo la conformación más usual,

por el contrario, para el año 2018 los hogares de 3 personas significaban el 23,2% siendo la nueva conformación de los hogares más usual. (Ver Anexo 7)

Tecnológica. La inteligencia artificial (IA) ha tenido un gran impacto en el turismo ya que según un estudio realizado por IBM en Colombia para el 2022 cerca del 7% de las empresas dedicadas al turismo utilizan IA en sus procesos, sin embargo, el 47% de las empresas encuestadas se encontraban interesadas en usar inteligencia artificial de alguna manera en sus negocios. “En países europeos ha aumentado el uso de inteligencia artificial por parte de agencias de viajes y hoteles ya que este les proporciona un análisis del comportamiento del cliente para que se ajuste a las ofertas y precios”. (Ladevi, 2022) Los beneficios que trae para el sector turismo la IA son mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, algunas empresas lo realizan por medio de chatBots y asistentes virtuales, ya que estos se encargan de responder en tiempo real de manera coherente y aclarar las dudas de los usuarios a través de mensajes o chats. Ladevi (2022) un portal de noticias en Latinoamérica para temas relacionados al turismo asegura que la implementación de un programa de Chatbot facilitaría a los emprendedores la optimización de los procesos de reserva hoteleras, brindar información actualizada y detallada de planes turísticos y de esta forma aumentar la satisfacción de los clientes con un bajo costo.

Ecológica. La Política de turismo sostenible “Unidos por la Naturaleza” expone que en promedio un turista consume 25% más recursos como energía representando el quinto sector con mayor consumo energético. El consumo de agua del sector turismo corresponde a 5% del consumo total de agua a nivel mundial, de esta forma se expone que los turistas consumen hasta 4 veces más agua que los residentes. De igual forma en temporadas altas el

volumen de residuos plásticos que terminan en ecosistemas marinos aumenta en un 40%.
(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)

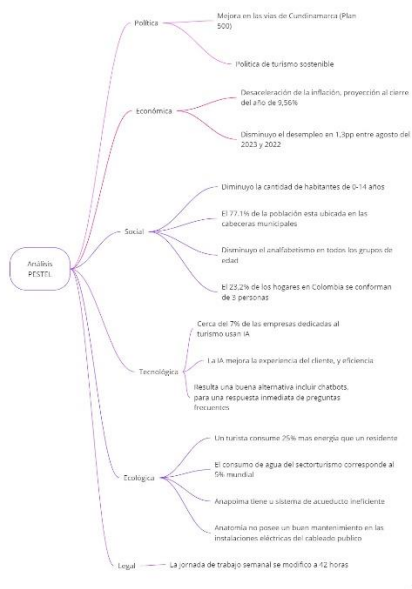
Específicamente para la zona de Anapoima los recursos también significan una dificultad, debido a que como confirma en la entrevista Nicolas Bello (2023) (Ver Anexo 15) Anapoima tiene un acueducto ineficiente, ya que circula agua únicamente un día a la semana, obligando a los habitantes y negocios de la zona suburbana a utilizar tanques de agua y tratar aguas lluvia para uso doméstico, pero no consumo potable.

De igual forma el cableado de energía no tiene un buen mantenimiento por lo que suelen haber cortes de luz, en ocasiones como lluvia y viento debido a que los cables chocan y se va la luz, por esta razón muchos negocios y habitantes de la zona han decidido optar por energía alimentada por paneles solares o generadores de energía de respaldo.

Legal. En el ámbito legal se radicó una nueva reforma laboral el pasado 24 de agosto de 2023 buscando priorizar y generar algunas las garantías de estabilidad laboral y formalización del empleo para los colombianos, modificando la jornada de trabajo a 42 horas semanales distribuidas de mutuo acuerdo entre el trabajador y el empleador, implicando la jornada máxima diaria de 8 horas. (Ministerio del Trabajo, 2023)

Siguiendo la guía legal de los prestadores de servicios turísticos, alojamiento y hospedaje realizada por MinCIT los documentos, certificaciones y acreditaciones son de carácter obligatorio y es responsabilidad de cada establecimiento actualizarlas y mantenerlas al día, dentro de estas se encuentran la inscripción al Registro Nacional de Turismo (RNT), permiso de uso de suelo, matrícula mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente a su municipio o distrito, la comunicación de la apertura del

establecimiento a la estación de la Policía Nacional de la zona y deben cumplir normas básicas como respetar los niveles de intensidad auditiva, horarios establecidos para la actividad económica desarrollada, condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)



Etapa 2. Análisis del Microentorno el cual se realizará revisando las 5 fuerzas de Porter siendo estas: amenazas de nuevos competidores entrantes, poder negociador de clientes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, y rivalidad de los competidores.

Amenazas de nuevos competidores entrantes. Para iniciar el análisis del microentorno será considerado el grado de amenazas que significan para hoteles Natura los competidores entrantes se contestaran preguntas como “¿Qué inversiones de capital necesitan estos nuevos competidores para entrar en el mercado? y ¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?”. (Alonso, 2022)

Nicolas Bello, (2023) quien hace parte del área administrativa expuso que las inversiones de capital necesarias para entrar en el mercado son, el terreno, construcción y/o adecuación para que sea un espacio apto para ofrecer un servicio de hospedaje, todo el mobiliario del cual debe disponer como camas, colchones, tendidos, zona de bodegaje y lavandería, con su respectiva maquinaria como secadoras, lavadoras y estantería. De igual forma el acceso a los canales de distribución y ventas por parte de un nuevo competidor son sencillos, debido a que los canales de venta propios son página web, página de Instagram y respuesta por medio de WhatsApp y llamadas, como canales externos se utilizan OTA`s (Online travel agencies), empresas como Booking, Expedia, despegar, etc., son meta buscadores a los cuales acuden muchos clientes para encontrar el alojamiento que más se acople a sus necesidades, este tipo de meta buscadores requieren de alguno documentos para registrarse como hospedaje, documentos como La Cámara de Comercio valida y vigente, el RUT para los datos de facturación y el Registro Nacional de Turismo, con el fin de validar la confiabilidad del establecimiento, las OTA`s cobran un porcentaje por cada reserva efectiva realizada por el meta buscador.

Poder negociador de clientes. Para el Hotel Natura Reservado el poder negociador de los clientes es medio, debido a que como presenta el área administrativa en la entrevista realizada (Nicolas Bello, 2023) los clientes pueden acudir fácilmente a productos sustitutos como lo son las casas vacacionales de alquiler por noche y Glamping, sin embargo no se presenta frecuentemente la negociación de precios entre el cliente y el Hotel, debido a que se encuentran establecidos 3 precios, temporada alta, correspondiente a junio, julio, diciembre y enero, temporada media haciendo referencia a los días viernes, sábado, domingo y lunes festivos para los meses febrero, marzo, abril, mayo, agosto, septiembre,

octubre y noviembre, temporada baja refiriéndose a los días lunes, martes, miércoles y jueves para los meses mencionados en temporada media y la posibilidad de una negociación entre el cliente y el hotel se presenta solo en temporada media modificando el precio en algunos casos al valor de temporada baja.

Amenaza de productos sustitutos. Como se mencionó anteriormente los productos sustitutos son las casa vacacionales y los Glamping, de los cuales su relación calidad precio, como mencionó Nicolas Bello (2023) en la entrevista realizada a la empresa las casa vacacionales las califica con un puntaje de 7.5 de 10 debido a que algunas veces son muy costosas y no ofrecen ningún producto o servicio diferente al alojamiento y piscina en algunos de los casos, por el contrario los Glamping tiene un valor de 8 de 10, debido a que muchas veces se encuentran en zonas retiradas de la urbanización por lo que el entorno es mucho más apreciado por los visitantes al estar rodeados de naturaleza y cuentan algunas veces con servicio de alimentación o restaurante.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores se encuentra en un nivel medio debido a que algunos de los proveedores, como confirmó el hotel Natura, son brindados por empresas ubicadas en Anapoima, como por ejemplo el servicio de Internet es brindado por una empresa llamada Sim la cual sólo tiene un competidor en esta ubicación, la empresa encargada de suplir la indumentaria y químicos para la piscina se encuentra ubicada de igual forma en Anapoima sólo existen dos competidores dentro de la zona geográfica y es altamente requerida por los clientes debido a que existe bastante demanda ya que la mayor parte de condominios y residencias en la

zona cuentan con piscina comunal o privada. Toda la materia prima que se adquiere para el restaurante se compra directamente al supermercado de Anapoima y a la fama ubicada en este mismo, no existe otro supermercado tan completo por lo que no tiene una competencia directa en la zona.

Por el contrario, otros proveedores como televisión por cable, jabones de cocina y uniformes son adquiridos a empresas ubicadas en Bogotá como claro y laboratorios industriales LPS dónde encuentran oferta de sus servicios.

Rivalidad de los competidores. Los productos de Hotel Anapoima Natura reservado se diferencian de sus competidores principalmente por servicios y productos diferentes a hospedarse que ofrece el hotel como gran variedad de zonas verdes, cancha de tenis, voleibol playa, fútbol cinco, zona de juegos que incluye billar, futbolito, hockey de mesa, capilla, restaurante y parque de agua para niños adicional a esto auditorio y espectáculos de música en vivo algunos fines de semana festivos. (Nicolas Bello, 2023)

Según un informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo realizado en agosto del 2023 se puede evidenciar como cerca de 3,6 millones de personas realizaron turismo interno en Colombia lo que representa el 16,3% de la población total, una cifra notoriamente por encima al mismo mes evaluado el año anterior donde la cifra había sido un nueve, nueve de la población colombiana. De igual forma la tasa de ocupación de alojamiento fue de 55.6% aumentando 14.8 frente al año 2022. (MinCIT, 2023)

ProColombia (2021) afirmó que los turistas han presentado nuevas tendencias a la hora de viajar dando mayor importancia a la seguridad y confianza, realizando reservas con menor antelación, viajes nómadas, micro vacaciones y la reivindicación de slow tourism,

"el turismo slow es una forma de considerar tanto el viaje turístico como el tiempo vacacional en el destino como partes integradas de la experiencia vacacional, de acuerdo a la filosofía slow que implica un consumo responsable, la percepción del ocio y el turismo como satisfacción y recuperación tanto física como psicológica, cultural, social y la convicción de que la calidad debe primar sobre la cantidad" (Blanco, 2011). Lo que implica que el turista le da mayor valor a hospedarse en lugares cercanos a las grandes capitales donde suele ser mucho más económico, con el fin de durar mucho más en sus vacaciones para conocer puntos de interés cercanos.

Etapa 3. Análisis interior de la empresa considerando sus mayores fortalezas y debilidades.

Debilidades

Lenta adaptación e implementación de nuevas tecnologías, como se muestra en los Anexos 9 y 10 algunas de las reseñas presentadas en Booking por diferentes clientes demuestran la inconformidad con la ausencia de wifi en los hospedajes, ya que solo hay en las zonas sociales, como el restaurante y el auditorio, la conectividad a internet representa gran importancia en la actualidad ya que como expuso la superintendencia de industria y comercio (2022) “ la pandemia del COVID 19 puso en evidencia la importancia de la interconexión, ...,de allí la necesidad de que los ciudadanos cuenten con acceso a servicios de telecomunicaciones de calidad que les permitan desarrollar sus vidas plenamente.”

Baja efectividad en los medios de marketing digital, según la encuesta realizada por el hotel a varios de sus clientes se evidencia como un gran porcentaje se suelen enterar de

hospedajes por medio de redes sociales e internet (Ver Anexo 11, pregunta 7), sin embargo, se evidencia en el anexo 12, las estadísticas del perfil de Instagram del hotel como cada vez disminuye el alcance y las interacciones comparado con el trimestre anterior.

Fortalezas

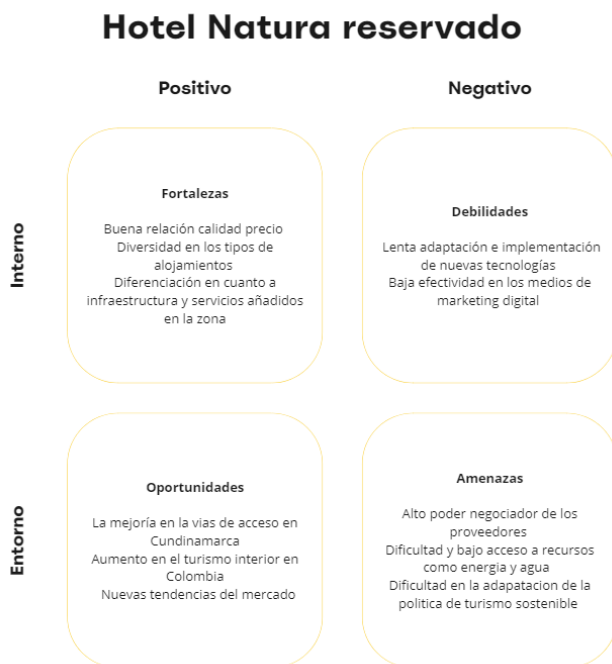
Buena relación calidad precio, se evidencia la satisfacción de los clientes en la relación calidad precio que ofrece el Hotel Natura Reservado tomando en cuenta la calidad de las instalaciones y los servicios que ofrece, donde destacan el parque de agua, el restaurante, la calidad del personal, etc. Según las estadísticas que muestra Booking de acuerdo con comentarios y puntuaciones dadas por usuarios que se han hospedado en el hotel. (Ver Anexo 13).

Diversidad en los tipos de alojamientos, debido a que el hotel fue construido por etapas, se realizaron diferentes tipos de alojamiento, casas con piscina privada, aparta estudios, cabañas, apartamentos, etc., lo que genera una facilidad a las familias de reservar según el tamaño y preferencias y presupuesto que tengan para sus vacaciones.

Diferenciación en cuanto a infraestructura y servicios añadidos en la zona, después de realizar una búsqueda en la zona y con base a las referencias dadas en la entrevista, no hay un hotel cercano que cuente con las zonas de recreación familiar del hotel, cancha de tenis, cancha de volley playa, cancha de futbol 5, parque de agua, salón de juegos además de que 4 de sus hospedajes cuentan con piscina privada y 15 cuentan con cocina completamente dotada.

Análisis DOFA

El desarrollo de las variables externas del DOFA (Oportunidades y Amenazas) fueron construidas a partir de la investigación realizada en el análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter, las variables internas fueron evaluadas en la etapa 3 del proceso, las cuales se verán evidenciadas en el siguiente cuadro.



Con el fin de analizar la plataforma estratégica del Hotel Natura Reservado, se reunieron todos los documentos entregados y la entrevista realizada, para restablecer la plataforma estratégica buscando la coherencia con el funcionar del hotel y volverlo un modelo de negocio sostenible, sin embargo, es posible que mucha de la información necesaria para reestablecer el plan estratégico no se encuentre descrita en ningún documento por lo que deberá ser construida.

Las partes principales que se analizarán y construirán serán misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

Misión

La *Misión* existente no está enfocada en el hotel, debido a que Empresarios Fénix SAS tiene diferentes líneas de negocio a continuación se encuentra la misión dada por la empresa.

“Somos una empresa dedicada a la gestión integral de residuos y procesos de multi empaque, prestadores de servicios hoteleros; contamos con un equipo humano competente y comprometido con los objetivos trazados por la organización a nivel de disminución del impacto negativo, protección al medio ambiente. Brindamos un beneficio al entorno natural generando un desarrollo organizacional permanente, proporcionando productos y servicios de calidad bajo los estándares establecidos por nuestros clientes y normas vigentes en materia contable, turística, trabajo, medio ambiente, seguridad industrial y salud ocupacional.” (Empresarios Fénix SAS, 2019)

Entendiendo la misión de la empresa como la definición, se recurrió a contestar preguntas basándose en la página web del hotel y la entrevista con el área administrativa, *¿Cuál es el propósito?*, existimos para ofrecer espacios que permita a nuestros clientes vivir experiencias memorables al relacionarse con la naturaleza. *¿a qué tipo de clientes se dirige?* Es un hotel dirigido principalmente a familias, debido a sus instalaciones que cuentan con diferentes espacios para todos los integrantes de la familia como algunas canchas deportivas, parque de agua, capilla, etc. También basándose en la encuesta realizada a los clientes del hotel (Ver Anexo 11, Pregunta 4) donde se evidencio que 83.8% de las personas visitaron el hotel en grupo familiar. *¿Cuáles son sus productos?* El hotel ofrece el servicio de hospedaje y alimentación, *¿a qué tipo de mercado quiere llegar?* El mercado al cual le interesa llegar es grupos familiares, siendo un espacio diverso para todos los tipos de familia. De esta forma se plantea la nueva misión:

Somos una empresa familiar dedicada a ofrecer un espacio donde nuestros huéspedes encuentren la mejor combinación de naturaleza, confort y diversión para vivir experiencias memorables.

Visión

La visión existente de la empresa no está enfocada en los planes a futuro de esta, como se puede ver a continuación

“Ser una empresa reconocida por su liderazgo, innovación, competitividad, rentabilidad y calidad en el desarrollo de sus procesos y servicios a nivel nacional e internacional, mostrando siempre su compromiso con la protección en salud y seguridad de sus colaboradores, en la conservación del medio ambiente, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la comunidad.”
(Empresarios Fénix SAS, 2019)

Para el planteamiento de una nueva visión era necesario reconocer los planes de la empresa a futuro, cuál era su proyección a nivel local, regional o nacional, por tal motivo también fue necesaria una entrevista Nicolas Bello (2023) junto con su núcleo familiar quienes se encargan de tomar las decisiones, donde se destacaron prioridades como:

- Apoyar la industria local
- Apoyar el cuidado del medio ambiente y evitar el malgasto de recursos
- Ser reconocidos y preferidos por las familias de toda la región

Teniendo en cuenta cada una de estas características, la visión de esta organización se plasmó de la siguiente manera:

Para el 2030 Hotel Natura Reservado busca ser un referente de hospitalidad, consolidándose dentro del Top 3 de Hospedajes en Anapoima y alrededores.

Valores Corporativos

Actualmente los *Valores corporativos* del Hotel Natura Reservado no se encuentran documentados, así que por medio de una encuesta a los clientes hospedados entre el 23 de agosto de 2023 y 29 de septiembre del 2023, se determinaron los principales valores del Hotel según la experiencia que vivió cada huésped, la encuesta fue realizada a 52 personas.

Los principales valores que resaltaron dentro de la encuesta fueron, respeto, honestidad, actitud de servicio y familiar (Ver Anexo 14). Por lo que los valores corporativos del Hotel se construyeron de la siguiente manera

Queremos brindar momentos memorables, nos preocupamos por ofrecer las mejores experiencias con actitud de servicio, respeto y honestidad cuidando a nuestros huéspedes, el entorno y las comunidades donde operamos. Siéntete como en casa, en un ambiente cálido y acogedor que podrás disfrutar de manera sana y segura.

Objetivos estratégicos

Los *objetivos estratégicos* serán establecidos de acuerdo con la visión, misión y valores propuestos. Se brindarán como forma de guía para el Hotel Natura Reservado para lograr su visión

- Incrementar el número de clientes nuevos, buscando mayor penetración del segmento establecido, familias y parejas.
- Desarrollar la marca en redes sociales, crear mayor cantidad de interacciones en los contenidos publicados.
- Invertir en el desarrollo personal y profesional de los empleados, para alcanzar estándares de calidad, que mejoren el servicio ofrecido a los clientes y mejorando la calidad de vida de los empleados.
- Crear nuevas formas de realizar turismo, demostrar que se puede realizar un turismo de forma sostenible, sin afectar a la comunidad local, ni el ecosistema cercano.

- Brindar la mejor experiencia al cliente en el mercado, medida por el tiempo de respuesta, los comentarios de los clientes y el reconocimiento de la marca en la región.

Propuesta de Valor

En el Hotel Natura Reservado no solo brinda un servicio de hospedaje, brinda al cliente un espacio en el cual vivir una experiencia de diversión, bienestar, descanso y confort en familia o pareja.

Objetivo específico 2: Desarrollar un modelo de negocio sostenible para Hotel Natura Reservado.

El modelo de negocio que se desarrolló para el Hotel Natura Reservado se realizó por medio de un Triple layered Canvas.

Capa 1

Se describirá cada uno de los módulos existentes en la primera capa del modelo.

Como *socios clave* se establecieron los proveedores de alimentos debido a que el restaurante es punto clave de los servicios que ofrece el hotel para el nicho al cual se busca penetrar, insumos de aseo y tendidos que se utilizan dentro de las habitaciones ya que son de alta calidad para una mejor experiencia de confort, de igual forma la empresa se encarga de proveer el sistema de reservas por su facilidad de uso, esta información se obtuvo después de observar el funcionamiento del hotel .

Entendiendo como *Actividades clave* para el funcionamiento del hotel realizar el mantenimiento adecuado a la infraestructura y zonas recreativas, junto con la venta de

alimentos, ya que en la encuesta realizada se evidencio que el servicio principal que esperan dentro de un hotel es el Restaurante. (Ver Anexo 11, pregunta 11)

Los **Recursos clave** dentro del funcionamiento del hotel son los empleados, encargados de generar una buena experiencia al cliente, y la infraestructura que permite el desarrollo de la propuesta de valor del hotel.

La **propuesta de valor** que diferencia al Hotel Natura Reservado la cual se construyó en el objetivo específico1 es que brinda al cliente un espacio en el cual vivir una experiencia de diversión, bienestar, descanso y confort en familia o pareja.

Las **relaciones con el cliente** se establecen por medio de correo, WhatsApp, llamadas o directamente en el punto físico del hotel, tiene atención en la recepción 24 horas, el hotel ofrece variedad de canales para comunicarse con el cliente debido a las diferencias de edad que existen en sus clientes, evidenciado en la encuesta realizada por el hotel donde la mayor parte de sus clientes se encontraban en los grupos de edad entre 18-25 años y 36-45 años. (Ver Anexo 11 pregunta 2)

Los **Canales** por los cuales un cliente puede adquirir y reservar el servicio son la página web propia del hotel, por medio de redes sociales, WhatsApp, llamada, en el punto físico del hotel y por medio de OTA`s como Expedia y Booking principalmente, se ofrece variedad de canales para reservar el hospedaje ya que como se demostró anteriormente existen grandes diferencias en los grupos de edad que visitan el hotel, de igual forma se muestra una nueva tendencia de consumo a como el slow tourism (Blanco, 2011), como presenta el hotel muchas veces los huéspedes realizan reservas con menor antelación e incluso muchas veces llegan a su lugar de destino sin tener una reserva previa. (Nicolas Bello, 2023)

El *segmento de clientes* en el cual busca enfocarse el Hotel Natura Reservado son familias, principalmente ubicadas en Bogotá pertenecientes a estrato socioeconómico 4, 3, 5 y 6. (Ver Anexo 11 pregunta 3). Teniendo en cuenta la diversidad familiar no discrimina el tipo de familia, ya que es un hotel diseñado para integrantes de todas las edades, sin embargo, ofrece un servicio principalmente para aquellas familias que quieran un entorno más rural al cotidiano de grandes ciudades, sin perder el confort de unas y bienestar.

La *estructura de costos* en los cuales incurre el Hotel Natura reservado por su funcionamiento son el salario de empleados, costo del equipo de trabajo para la cocina, aseos y mantenimiento de las piscinas, costo de mobiliario del restaurante, zonas sociales y habitaciones, adquisición de insumos para el restaurante, aseo y químicos de piscina, publicidad en redes sociales, comisión que se debe pagar a las diferentes OTA`s por cada reserva realizada por medio de sus plataformas, seguro hotelero, servicios correspondientes a agua, energía, gas, internet y televisión satelital.

Las *Fuentes de ingreso* que presenta el hotel son el valor pagado por el hospedaje por parte de los clientes, consumos del restaurante y pasadías.

Se evidencia la primera capa del modelo de forma sintetizada en el siguiente cuadro:



Capa 2

Se describirá cada uno de los módulos correspondientes al ciclo de vida del servicio y como afecta al medio ambiente

Suministros y tercerización hace referencia a cada uno de los recursos y servicios que el Hotel no logra realizar autónomamente como el servicio de internet, televisión satelital, energía, agua, gas y reparaciones de la infraestructura en temas eléctricos y construcción por lo que acude a empresas de servicios públicos para la energía, gas y agua y empresas privadas que brindan el servicio de internet y puntos de

televisión satelital por el contrario reparaciones de infraestructura y eléctricas acude a contratistas independientes. (Nicolas Bello, 2023)

La **Producción** hace referencia a todos los puntos clave para “producir” su servicio, como la infraestructura dentro de la cual se lleva a cabo el servicio de hospedaje, y la infraestructura de la tecnología de la información que incluye el sistema de reservas para hacer efectiva la reservación en el sistema del hotel sin importar desde que canal la realice el cliente, el sistema de inventarios por medio del cual el hotel asegura la disponibilidad de insumos para las preparaciones del restaurante, sistema de facturación del restaurante y sistema contable para llevar el registro de los platos venidos en el restaurante y entradas y salidas de los trabajadores para pago de salarios y horas extra. (Nicolas Bello, 2023)

Los **materiales** necesarios para desarrollar el servicio son la infraestructura dentro de la cual se brinda el espacio para que los clientes vivan experiencias en familia, el mobiliario que da vida a las habitaciones y cumple el valor de bienestar y confort al ser de alta calidad e insumos de alimento y aseo. (Nicolas Bello, 2023)

El **Valor funcional del hotel** “es una descripción cuantitativa del desempeño del servicio o de las necesidades satisfechas en el sistema del producto investigado” (Rebitzer et al., 2004). Demostrado en el hotel como la cantidad de noches que se ofrece el servicio de hospedaje por la cantidad de hospedajes llenos durante el año, refiriéndose a que el porcentaje de ocupación del hotel es del 17%, de igual forma se presenta que durante un año el hotel se encuentra completamente lleno 60 noches y se presentan al menos 1440 reservas anuales. (Nicolas Bello, 2023)

El Módulo *end-of-life* hace referencia a aquellos materiales que se dañarían y perderían con el tiempo si nadie volviera a consumir el servicio que ofrece el hotel, los cuales son implementos de cocina, mobiliario de los hospedajes, uniformes e insumos previamente adquiridos de aseo, piscina y restaurante.

La *distribución* se refiere a el “medio físico mediante el cual la organización asegura el acceso a su valor funcional, es decir que la capa medioambiental, se consideran los modos de transporte, las distancias recorridas y los pesos de lo que se envía” (Joyce & Paquin, 2016). Los transportes de insumos de alimentos de proveedores de la región y el mercado local, insumos de piscina se distribuyen desde la región, por otro lado, los insumos de aseo se proveen desde Bogotá hasta Anapoima.

La *fase de uso* en la capa medioambiental hace referencia a todo aquel gasto de recurso o huella ambiental en la que deba incurrir el cliente para acceder y usar el servicio, es decir energía e internet para reservar el hospedaje y posteriormente transporte, gasolina y/o energía para llegar al punto de servicio y al final devolverse a su hogar.

Los *impactos ambientales*, es decir el consumo de recurso en el que incurre el hotel al proveer su servicio es consumo de agua para aseo y uso de huéspedes, energía para uso diario y mantenimientos, planta eléctrica alimentada de gasolina, mantenimiento y uso del servidor y página web y por último todos aquellos desechos y residuos del hotel y restaurante.

Los *beneficios ambientales* que genera el Hotel son recolección y tratamiento de aguas lluvias para uso diario (no consumo), calentadores de agua solares en todos los

hospedajes, iluminación solar vial en las zonas comunes, adquisición de electrodomésticos con bajo consumo de energía para uso del restaurante y hospedajes.

Se evidencia la capa medioambiental del modelo de forma sintetizada en el siguiente cuadro:



Capa 3

Se describirá cada uno de los módulos correspondientes al ciclo de vida del servicio y como afecta a la sociedad

El Hotel Natura Reservado a creado relaciones exitosas con proveedores locales de alimento dentro de las *comunidades locales* debido a la fresca variedad de productos que poseen, adicionalmente a que realiza la mayor parte de su mercado de alimentos al mercado Anapoima y una fama local, el hotel busco incluir en el menú postres con el fin de apoyar una iniciativa de Anapoima de producción local de arequipe, obleas y helado de balu, el área administrativa del hotel busca promover las iniciativas de negocio de la región por lo que acude a las diferentes ferias,

gastronómicas, folclóricas, etc. que se desarrollan dentro del pueblo para encontrar nuevos proveedores que tengan productos de calidad y alineación con la propuesta de valor del hotel. (Nicolas Bello, 2023)

La **Gobernanza** dentro del Hotel Natura da prioridad a la transparencia en la toma de decisiones, se encarga de informar a los empleados claramente que persona dentro de la empresa es la encargada de tomar la decisión y buscan siempre dar un respaldo y total claridad a las decisiones tomadas e involucrar a las partes interesadas para crear valor, a pesar de que existe una persona encargada para cada tipo de decisión, se tiene en cuenta la opinión de accionistas y empleados principalmente, dependiendo la situación incluso clientes, para que la decisión final tenga diferentes perspectivas de a quienes va a afectar y se presenta como unidad de negocio autónoma debido a que dentro de la empresa existen diferentes líneas de negocio como se contextualizo anteriormente, y en el caso del Hotel todos los trabajadores dentro de este se encuentran en la misma línea de trabajo con el fin de crear valor a sus huéspedes. (Nicolas Bello, 2023)

Los **empleados** dentro del hotel son mayormente de la región, siendo un 70% de Anapoima y veredas cercanas, así mismo el 80% de sus empleados son mujeres ya que aportan habilidades, perspectivas y experiencias únicas que nos permiten ser más competitivos, de igual forma aportan a la construcción de una cultura empresarial inclusiva y colaborativa, el 50% de los empleados son orientados al cliente ya que tienen contacto directo con este y su trabajo se encuentra basado en la atención a este como meseras, recepcionistas, etc. (Nicolas Bello, 2023)

El *valor social* que aporta el Hotel a la comunidad es que al consumidor le brinda un espacio para descanso, bienestar y libre de estrés para mejorar la calidad de vida, ya que como menciona La Asociación Americana de Psicología (2015) el estrés “contribuye al surgimiento de problemas de salud, relaciones deficientes y pérdida de productividad laboral”. De igual forma para los empleados el hotel ofrece fácil financiación para adquirir bienes (moto, carro, casa) aportando al bienestar de sus empleados y familias. (Nicolas Bello, 2023)

La *cultura social* a la cual le da importancia el hotel es la cultura de respeto al medio ambiente, realizando charlas y capacitaciones con expertos en sostenibilidad 1 vez al año y busca brindar apoyo a la vida espiritual de los empleados no solo brindando espacios, sino incluso financiando retiros espirituales si el empleado desea realizarlos. (Nicolas Bello, 2023)

Para Hotel Natura Reservado la *escala de alcance* está representada por una empresa en crecimiento que regionalmente en Cundinamarca con sede principal en Anapoima. Su alcance también es profundo y diversificado al incentivar la capacitación de sus empleados y programas de microcrédito para sus trabajadores.

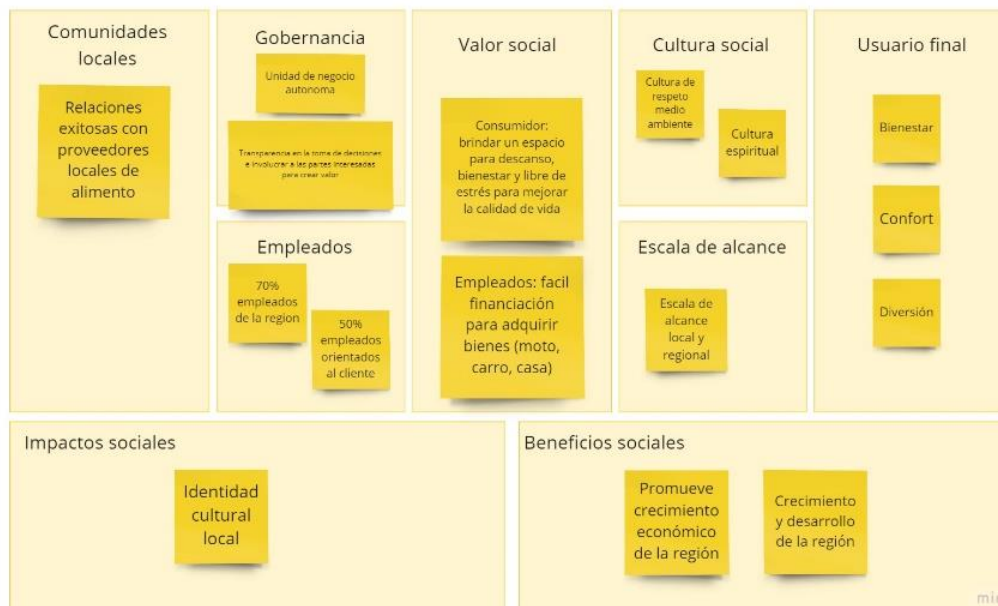
El Hotel brinda al *usuario final* un espacio dentro del cual pueda tener experiencias de bienestar, confort y diversión en familia o pareja.

El *impacto social* negativo que genera el Hotel al entorno es que no incentiva la curiosidad al cliente sobre la identidad cultural de Anapoima, sus tradiciones, alimentos historia, ferias, etc.

Los *beneficios sociales* que genera el Hotel Natura son que proporciona espacios de esparcimiento y libres de estrés a sus clientes, de igual forma apoya el

crecimiento de unidades de negocio de la región, visitando diferentes ferias de gastronomía, etc.

Se evidencia la capa social del modelo de forma sintetizada en el siguiente cuadro:



Como consecuencia del triple layered canvas expuesto, se observa cada uno de los módulos contenidos en las diferentes capas, los cuales fueron construidos con el fin de demostrar las diferentes actividades que son relevantes para la mejora y creación de un modelo de negocio sostenible. Donde en la Capa 1 se construyó la propuesta de valor del hotel, el nicho y los demás módulos se establecieron a partir de información previa del funcionamiento del hotel. En la Capa 2 se revisaron y establecieron todos los recursos que se utilizan para brindar la propuesta de valor a los clientes y se encontró el valor funcional del hotel. Finalmente, en la Capa 3 se establecieron todas las variables sociales que afectan a las partes interesadas internas y externas de la empresa.

Objetivo específico 3: Diseñar un plan estratégico que le permita a Hotel Natura Reservado la sostenibilidad en el mercado

Las principales acciones que se deben llevar a cabo para redefinir el hotel como un modelo de negocio sostenible son:

Implementar estándares de sostenibilidad, con el fin de reportar su compromiso con el desarrollo de una industria sostenible en el ámbito económico, social y medioambiental, servirá como respuesta a los indicadores que miden su desempeño y que permiten fijar objetivos a futuro, vinculados con la estrategia corporativa, un estándar como Preferred by Nature para Actividades Turísticas Sostenibles el cual cumple con los Criterios del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) consta de 31 criterios donde sus estructura principal evalúa 4 principios, prácticas empresariales y manejo responsable, se respeta el bienestar y los derechos humanos de las personas, se protege la naturaleza, el medio ambiente y los impactos en el clima se reducen y mitigan, buscando certificar el compromiso de Hotel Natura Reservado con su entorno social y medioambiental. (Preferred by Nature, 2023)

Capacitar el talento humano en habilidades blandas como liderazgo en equipos de trabajo y gestión del tiempo y habilidades duras como atención al cliente , con el fin de potenciar el desarrollo de los empleados y lograr los objetivos del Hotel Natura Reservado de brindar la mejor experiencia a su usuario, Adecco, empresa dedicada a los recursos humanos, asegura que una adecuada capacitación del talento humano “logra que el personal se sienta identificado con la empresa, aumenta la productividad y la calidad del trabajo, incrementa la rentabilidad, mejora los estándares de reclutamiento y selección de personal, ayuda a resolver problemas concretos en el día a día, disminuye la necesidad de supervisión, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, etc.” (Adecco, 2023)

Implementar una economía local para la preparación de alimentos del restaurante, entendiéndose “la economía local como un proceso colaborativo de producción, distribución y consumo de productos locales, que promueve el aprovechamiento sostenible de estos” (Manos Verdes, 2023), como expone Vita (2020) se elige una economía local con el fin de fomentar el comercio justo y responsable socialmente, el cual garantiza buenas condiciones de trabajo, promueve el comercio local, generando cercanía entre productores y consumidores, favorecer la producción y consumo responsable, elaborando un proceso de consumo en el que se adquiere solo lo necesario disminuyendo los residuos y favoreciendo productos que aportan al cuidado ambiental, la igualdad social y el bienestar laboral de los productores, de igual forma Semana (2021) añade que evita desperdicios de alimentos, ya que en Colombia anualmente se tiran aproximadamente 9.76 millones de toneladas de comida correspondientes al 34% de la producción total del país. Gran parte de estas pérdidas se dan durante el transporte o comercialización, así que la reducción de las distancias y el tiempo de conservación disminuirá a su vez el riesgo hay de que los alimentos se estropeen.

Implementar una estrategia de marketing digital, con el fin de que a corto plazo aumente la vinculación de clientes, las ventas y satisfacción del cliente y a largo plazo generar recordación y preferencia de marca, aumentar la participación en el mercado, generar un posicionamiento de la marca y ampliar la cobertura geográfica. (Hoyos, 2010). La estrategia se enfocará principalmente en email marketing, publicidad paga para motores de búsqueda e inbound marketing.

Email marketing buscando la fidelización de los clientes se envían mensajes personalizados por medio de correo electrónico dentro de los cuales se pueden contener

novedades e información actualizada del hotel, promociones y beneficios que reciben al ser usuarios anteriores de este.

SEM o Publicidad paga para motores de búsqueda con el fin de aumentar el tráfico del sitio web a través de publicidad en línea. El usuario cada vez que busque algunas palabras clave establecidas dentro de la campaña el motor de búsqueda muestra el anuncio correspondiente al hotel, esta estrategia permite segmentar el nicho y sus características demográficas.

Inbound marketing con el fin de atraer público de manera orgánica en redes sociales se crea contenido de valor logrando que la información no llegue de forma invasiva al consumidor y por el contrario este se sienta atraído a la marca.

Con lo mencionado anteriormente se puede concluir que realizar las acciones de mejora propuestas para el Hotel Natura facilitara y guiara su transición a un modelo de negocio sostenible.

6. CONCLUSIONES

Según lo obtenido en esta investigación, se encuentra que el Hotel Natura Reservado es una iniciativa de negocio que se enfoca en su mayoría en la rentabilidad. Por lo tanto, se plantea un modelo de negocio sostenible para guiar al hotel a desarrollar su actividad de forma responsable y equilibrada.

Este estudio se realizó en 3 fases. En la primera fase se analizó el entorno externo a nivel macro y micro por medio de un análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter, así mismo se analizó con otras herramientas el interior de la empresa. En la segunda fase se

realizó un Triple Layered Canvas y finalmente, en la tercera fase se proponen las acciones a seguir para redefinir el hotel a un modelo de negocio sostenible.

Dentro de estas fases se obtuvo que el Hotel Natura Reservado puede tener complejidades en cuanto al crecimiento debido a la implementación de las tecnologías y su crecimiento económico, puede verse afectado debido el alcance por el mal manejo de los canales de mercadeo. Sin embargo, el hotel tiene oportunidad de crecimiento apoyado en mejoría de la situación económica del país, en la que se puede reforzar el turismo interior nacional. A su vez, al tener una diferenciación significativa en infraestructura con respecto a los competidores de la zona puede captar mayor cantidad de clientes. Por otro lado, el sector del turismo tiene una oportunidad de mejora en el marco ambiental para disminuir el consumo de recursos y el desecho de residuos.

Además de este análisis, se planteó un modelo de negocio sostenible por medio del Triple Layered Canvas con el fin de evidenciar y evaluar los beneficios o impactos generados por el Hotel Natura Reservado al proveer sus servicios, en el ámbito financiero, ambiental y social.

En este análisis se evidencia que el hotel genera muchos impactos negativos ambientales por el alto consumo de recursos por parte de sus huéspedes y empleados, comparados con el valor funcional que se encuentra a un nivel bajo. En cuanto al ámbito social, no proveen muchos beneficios a la comunidad ni a las partes interesadas, lo cual no genera relaciones exitosas a largo plazo con proveedores y clientes.

Por último, se recomienda al hotel llevar a cabo las acciones propuestas para transitar hacia un modelo de negocio sostenible, mejorando así las relaciones con los clientes y las habilidades de su capital humano, y cumpliendo los estándares de

sostenibilidad propuestos para en caminar el hotel a cumplir la propuesta de valor y visión planteada.

7. REFERENCIAS

Adecco. (2023). *La importancia de la capacitación del personal*.

<https://blog.adecco.com.mx/2020/02/14/importancia-capacitacion-de-personal/>

Alonso, M. (2022). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*.

<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

ANIF. Equipo de investigación de ANIF bajo la dirección de Mauricio Santa María

Salamanca. (2021). Retos y oportunidades de las PyMEs

[https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20MiPymes%20representan%20m%C3%A1s%20del,Producto%20Interno%20Bruto%20\(PIB\).](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/#:~:text=Las%20MiPymes%20representan%20m%C3%A1s%20del,Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB).)

ANIF. (2021). Gran encuesta PyME lectura Nacional, Informe resultados segundo semestre

2020. <file:///C:/Users/Nicolas%20Bello/Downloads/gran-encuesta-pyme-nacional-ii-2020.pdf>

BANCOLDEX. (2023). Cuadro de clasificación de empresas en Colombia

<https://www.bancoldex.com/es/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>

BLANCO. A. (2011). *Una aproximación al turismo slow: el turismo slow en las cillaslow de España*. Investigaciones turísticas. N. 1 (en.-jun. 2011). ISSN 2174-5609, pp 122-133.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18100/1/Investigaciones%20Turisticas_01_08.pdf

Bloomberg línea. (2023). *Expectativas de inflación, en Colombia consolidan aun no consolidan su reducción hacia la meta*.

<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/expectativas-de-inflacion-en-colombia-aun-no-consolidan-su-reduccion-hacia-la-meta/>

Carrion, L., Jorge, Z., & Laura, C (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria. *Innova*, 82-102

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y vivienda*.

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

DANE. (2022). *Directorio Estadístico de Empresas 2019 - 2021*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/registro-estadistico/boletin-directorio-estadistico-empresas-2019-2021.pdf>

DANE. (2022). *Directorio Estadístico de Empresas y sector público 2020 - 2021*.

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/registro-estadistico/presentacion-extendida-directorio-estadistico-empresas-y-sector-publico-2020-2021.pdf>

DANE (2023). *Informe mensual de turismo.*

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2023/julio/oee-yv-turismo-julio.pdf.aspx>

DANE. (2022). *Los servicios turísticos aportarían \$45 billones al PIB de 2022, según estimaciones de*

Mincomercio. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/servicios-turisticos-aportarian-45-billones-al-pib>

DANE. (2023). *Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Consumidor (IPC).*

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf

DANE. (2023). *Principales indicadores del mercado laboral.*

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-ago2023.pdf>

Depken, C. A. & Zeman, J. (2018). Sustainable practices in small business: the effect of stakeholder pressure and top management views. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 431-448.

El País. (2023). *Colombia reduce el desempleo al 9,6% en julio y recobra niveles*

anteriores a la pandemia. <https://elpais.com/america-colombia/2023-08-31/colombia-reduce-el-desempleo-al-96-en-julio-y-recobra-niveles-anteriores-a-la-pandemia.html>

FORA, 2010. *Green Business Models in the Nordic Region e a Key to Promote Sustainable Growth.* Commissioned by the Nordic Council of Ministers.

Fundes, & Fundes. (2021). <https://fundes.org/blog/>

Fundes, & Fundes. (2022, 19 agosto). FUNDES Colombia, hacia una Colombia sostenible e incluyente - Fundes Latinoamérica. *Fundes Latinoamérica - Unleashing impact & growth through small businesses*. <https://fundes.org/2022/08/18/fundes-colombia-hacia-una-colombia-sostenible-e-incluyente/#:~:text=Acerca%20de%20FUNDES%20Latinoam%C3%A9rica,de%20valor%20de%20grandes%20corporaciones>

Glaser, J.A., 2006. Corporate responsibility and the triple bottom line. *Clean Technol. Environ.*

Gobernación de Cundinamarca. (2023). Plan 500: Así transformamos las vías de Cundinamarca, Región que Progresa. <https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/plan+500+asi+transformamos+las+vias+de+cundinamarca+region+que+progresa>

Hoyos, R. (2010). *El papel del marketing en las Empresas: misión, objetivos y funciones*. https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/8820/ricardohoyosballesteros_2010.pdf

Hubbard, G., 2009. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Bus. Strategy Environ.* 18 (3), 177e191.

Ladevi. (2023). *La Inteligencia Artificial y el turismo en Colombia*. <https://colombia.ladevi.info/inteligencia-artificial/la-inteligencia-artificial-y-el-turismo-colombia-n53911>

Manos verdes. (2023). *¿Qué es la economía local y cómo funciona en Colombia?*

<https://www.manosverdes.co/que-es-economia-local-y-como-funciona/>

Ministerio de comercio Industria y Turismo. (2023). *Guía legal de los prestadores de servicios turísticos, alojamiento y hospedaje.*

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/guias-legales-de-los-prestadores-de-servicios-turi/alojamiento-y-hospedaje-1.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Informe mensual de Turismo.*

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2023/julio/oee-yv-turismo-julio.pdf.aspx>

Ministerio de comercio Industria y Turismo. (2020). *POLÍTICA DE TURISMO*

SOSTENIBLE: UNIDOS POR LA NATURALEZA.

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>

Ministerio del Trabajo. (2023). *Gobierno del Cambio radicó este jueves el proyecto de ley*

de la Reforma Laboral. <https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Gobierno-del-Cambio-radico-este-jueves-el-proyecto-de-ley-de-la-Reforma-Laboral-230825.aspx#:~:text=%E2%80%99CLA%20Reforma%20Laboral%20que%20hoy,%E2%80%8Be%20agosto%20de%202023.>

Portafolio. (2023). *¿Inflación cerrará 2023 en un dígito?: esto proyecta el Banrep.*

<https://www.portafolio.co/economia/crecimiento/nuevas-proyecciones-del-banco-de-la-republica-para-la-inflacion-en-colombia-590719>

Preferred By Naturee (2023). *Estándar Preferred by Nature para Actividades Turísticas*

stenibles. Preferred By Nature. <https://preferredbynature.org>

ProColombia. (2021). *Cinco tendencias para viajar en 2021.*

<https://procolombia.co/noticias/cinco-tendencias-para-viajar-en-2021>

Rebitzer, G., Ekvall, T., Frischknecht, R., Hunkeler, D., Norris, G., Rydberg, T., Schmidt, W.-P., et al., 2004. Life cycle assessment: Part 1: framework, goal and scope definition, inventory analysis, and applications. *Environ. Int.* 30 (5), 701e720.

Rimberti, R. (2018). *Planeación estratégica.* Clube de Autores.

Scott, A (2013). *Strategic planning.* United Kingdin: Edinburgh Business School

Semana. (2021). Casi un 20% de los alimentos del mundo se desperdicia, según informó la ONU. <https://www.semana.com/mundo/articulo/casi-un-20-de-los-alimentos-del-mundo-se-desperdician-segun-informo-la-onu/202101/>

Semana. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?

<https://www.semana.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958/>

Serna, H (2003). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: 3R editores.

Sherman, W.R., 2012. The triple bottom line: the reporting of 'doing well' & 'doing good.'
J. Appl. Bus. Res. (JABR) 28 (4), 673e682.

Soto, S. A. (2021, 26 abril). *En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. Diario La República.*

<https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>

Superintendencia de industria y comercio. (2022). *Conozca la importancia de la conectividad en la transformación de los países.*

<https://www.sic.gov.co/noticias/conozca-la-importancia-de-la-conectividad-en-la-transformaci%C3%B3n-de-los-pa%C3%ADses>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías Y Buenas Prácticas En América Latina.

https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf

Vita, M. L. (2020). *Se debe apostar por el consumo de productos locales para dinamizar la economía.* La Republica. <https://www.larepublica.co/especiales/500-ideas-para-avanzar/se-debe-apostar-por-el-consumo-de-productos-locales-para-dinamizar-la-economia-3026686>

REFERENCIAS SCOPUS Y WBS

Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

Ferro, C., Padin, C., Høgevold, N., Svensson, G., & Sosa Varela, J. C. (2019). Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(1), 95–116. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2017-0181>

Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Labuschagne, C., Brent, A. C., & van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>

Neumeyer, X., & Santos, S. C. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4565–4579. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.216>

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy, and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: links to alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217–233. <https://doi.org/10.1080/13678860110057638>

6. ANEXOS

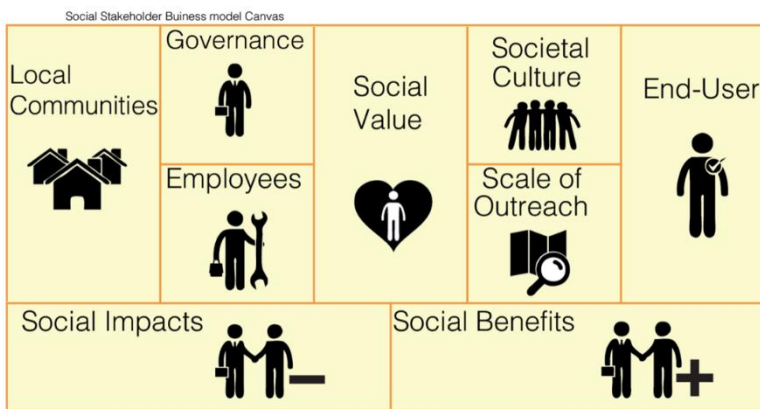
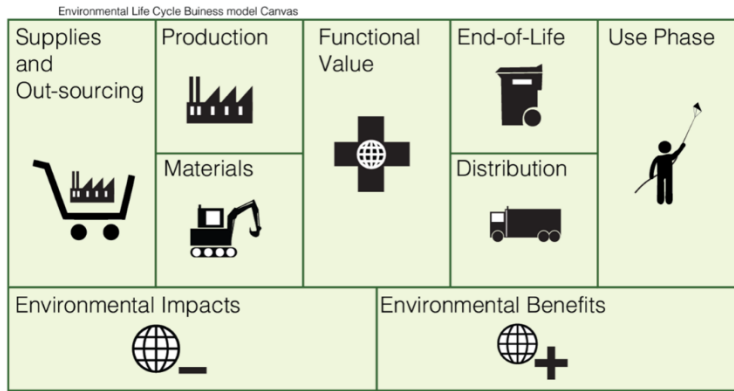
Anexo 1. Cuadro de clasificación de tamaño de empresa en Colombia 2023

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
Microempresas	Hasta \$999.323.956	Hasta \$1.399.097.036	Hasta \$1.999.740.626
Pequeñas empresas	Superior a \$999.323.956 y hasta \$8.094.247.940	Superior a \$1.399.097.036 y hasta \$5.595.305.812	Superior a \$1.999.740.626 y hasta \$10.257.894.752
Medianas empresas	Superior a \$8.094.247.940 y hasta \$73.620.194.790	Superior a \$5.595.305.812 y hasta \$20.486.434.008	Superior a \$10.257.894.752 y hasta \$41.639.349.034
Grandes empresas	Superior a \$73.620.194.790	Superior a \$20.486.434.008	Superior a \$41.639.349.034

Fuente: Bancóldex

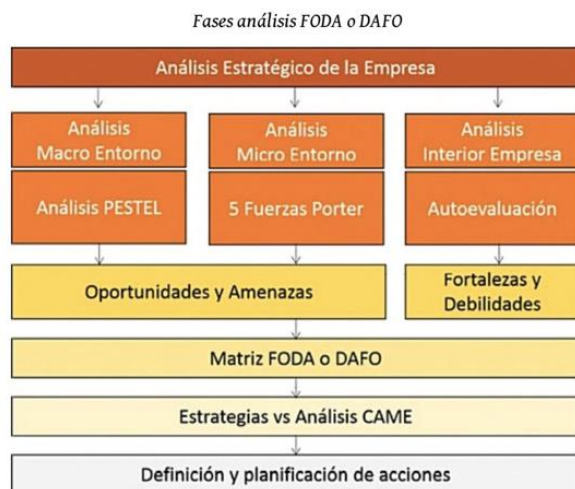
Anexo 2. Triple Layered Business Model Canvas





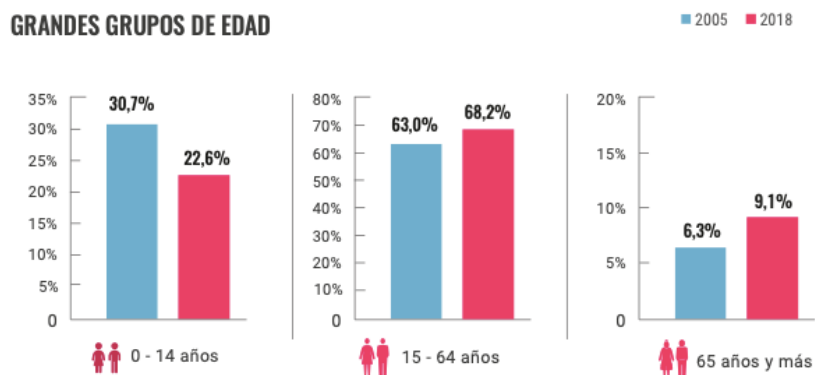
Fuente: Joyce & Paquin (2016)

Anexo 3.



Fuente: Sánchez (2020)

Anexo 4.

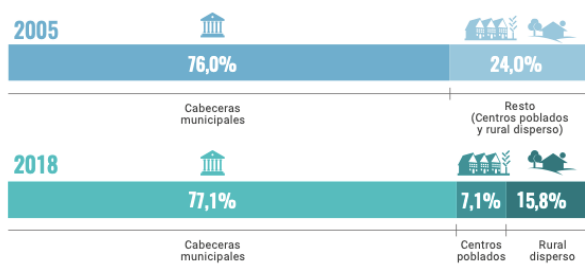


Fuente: DANE

Anexo 5

¿DÓNDE ESTAMOS?

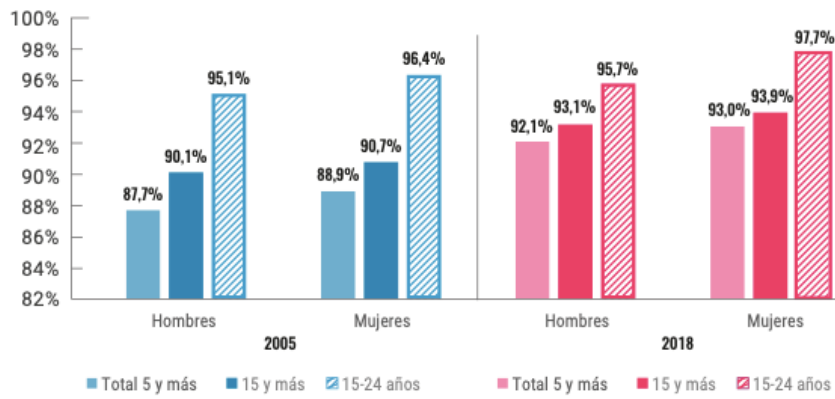
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR UBICACIÓN



Fuente: DANE

Anexo 6

ALFABETISMO: LEER Y ESCRIBIR



Fuente: DANE

Anexo 7

¿CÓMO VIVIMOS?



Total viviendas

2005

10.390.207

2018

13.480.729

Total hogares

2005

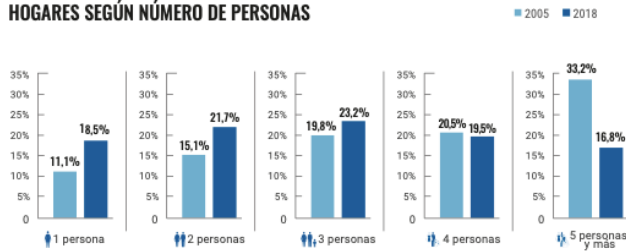
10.570.899*

2018

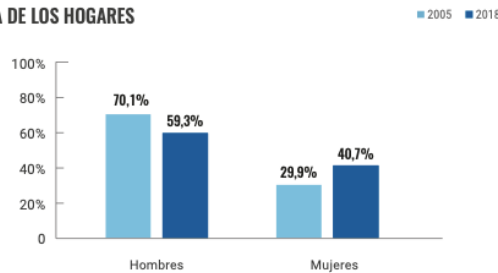
14.243.223

*Fe de erratas: por un error de tipografía se había publicado 13.480.729 como el total de hogares en 2005. Se advierte que el dato correspondiente es este.

HOGARES SEGÚN NÚMERO DE PERSONAS



JEFATURA DE LOS HOGARES



Fuente: DANE

Gráfico 2. Distribución porcentual de la fuerza de trabajo según niveles educativos logrados
Total nacional
Año 2022

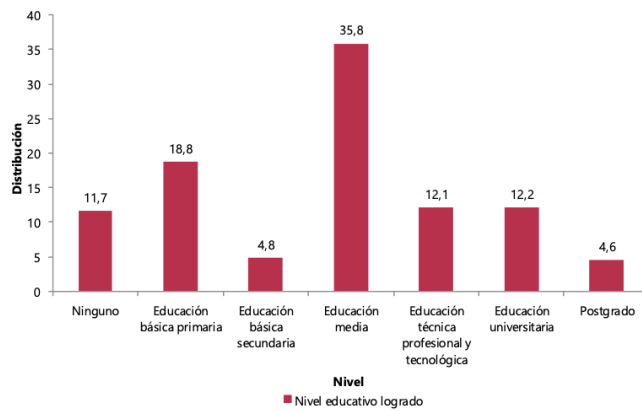
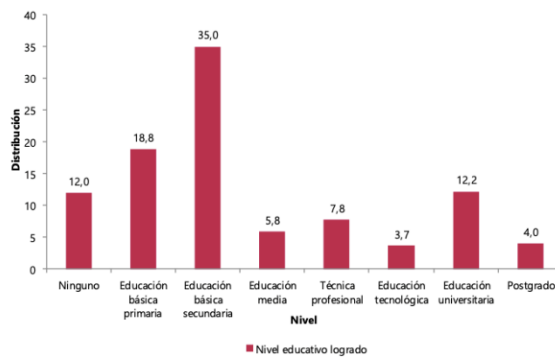




Gráfico 2. Distribución de la fuerza de trabajo según nivel educativo
Total nacional
2021



Fuente: DANE


Anexo 9. Opiniones de clientes en Google




Jonarock Cortes
2 años atrás en  Google

3/5

Desayuno muy limitado, hace falta actividades para adulto por lo menos un gimnasio, de resto bn, tranquilo....





Juan David Yepes Pachón
un año atrás en  Google

4/5

Buenas instalaciones, internet solo en el área de juegos, no hay bar pocas opciones en el restaurante, mas para familias que planean preparar sus alimentos. ...

[▼ Más información](#)




TH F
hace 10 meses en  Google

4/5

... you can have luxury resort and all the amenities modern society can offer. **Only drawback is no wifi in the room and no air condition, which is both quite easy to fix.**
The manager at the hotel told me that at Anapomia we try to ...

Fuente: opiniones google


Anexo 10. Opiniones de clientes Booking





Anónimo0816
Colombia


Comentó en: 16 de agosto de 2021


Muy bien

 Estudio Amplio

 2 noches - Agosto de 2021


 En familia

 Las habitaciones muy confortables. El aire puro y el ambiente natural. Bonitas y amplias las piscinas. Muy buena ubicación.

 No hay WiFi en la zona de las habitaciones, solo en el restaurante. El desayuno aunque bueno, es poco variado. La habitación no se arregla temprano ni a diario.

Respuesta del alojamiento:


Gracias por sus comentarios, como le s informamos al momento de reservar en este momento por protocolos de bioseguridad en tema de covid, la alcaldia permite ingreso de aseo a los alojamientos con huéspedes cada 2 dias, por lo tanto si su reserva era de menos tiempo nadie ingresaría al alojamiento. si retiramos basuras a diario.





Diana
Colombia


Comentó en: 20 de agosto de 2019


Descanso

 Villa de 1 dormitorio

 2 noches - Agosto de 2019

 En grupo

 El lugar está en muy buenas condiciones, tienen cuidado con los detalles, tienen varias opciones para disfrutar durante el día, la atención del personal es amable y muy buena. El desayuno es bueno. El lugar es agradable y bonito.

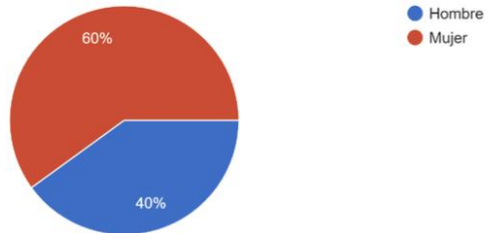
 La comida (almuerzo y cena), tienen bastante por mejorar (probé la carne y los patacones, no parecía baby beef). La ensalada natura si es muy buena.
El **wifi** solo funciona cerca de la administración... en caso de necesitarse, la señal no es muy buena. Debes llevar el shampoo, en este caso faltó aclaración en la página.

Fuente: Booking

Anexo 11. Resultados encuesta brindada por el hotel, fue realizada en el 2021

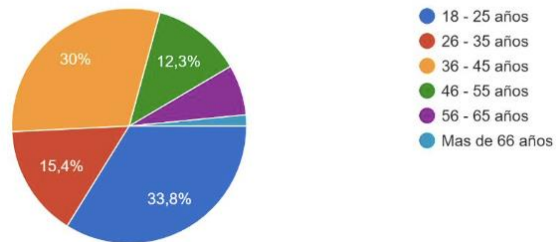
Pregunta 1

Genero
130 respuestas



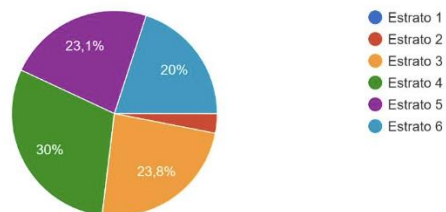
Pregunta 2

¿Qué edad tienes?
130 respuestas



Pregunta 3

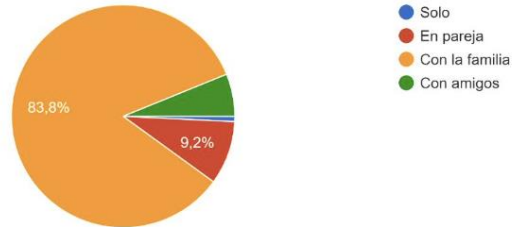
Estrato socioeconómico
130 respuestas



Pregunta 4

Cuando viajas, ¿cómo sueles hacerlo?

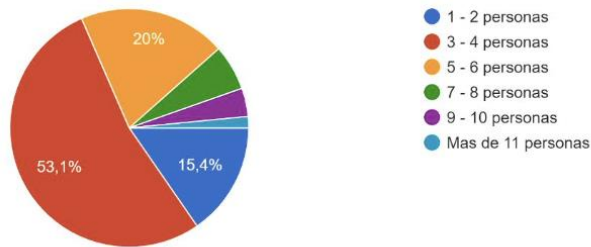
130 respuestas



Pregunta 5

¿Cuál es el tamaño del grupo con el que frecuentas viajar?

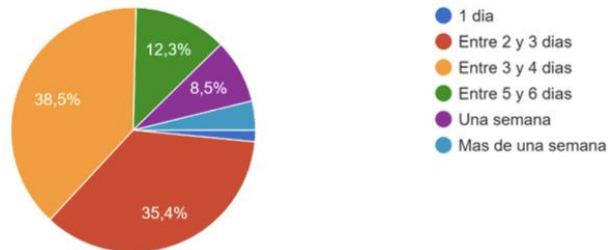
130 respuestas



Pregunta 6

Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo sueles quedarte hospedado en un hotel?

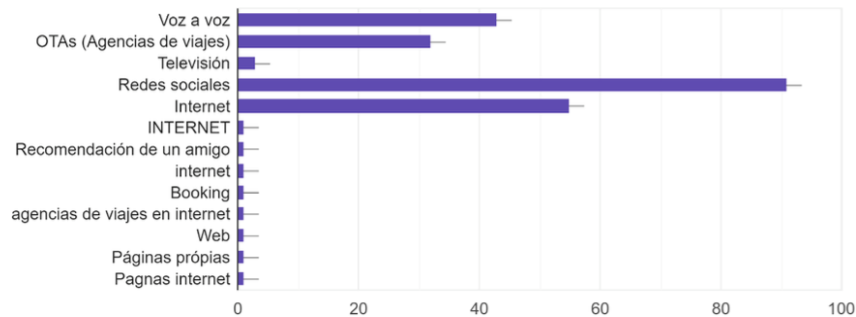
130 respuestas



Pregunta 7

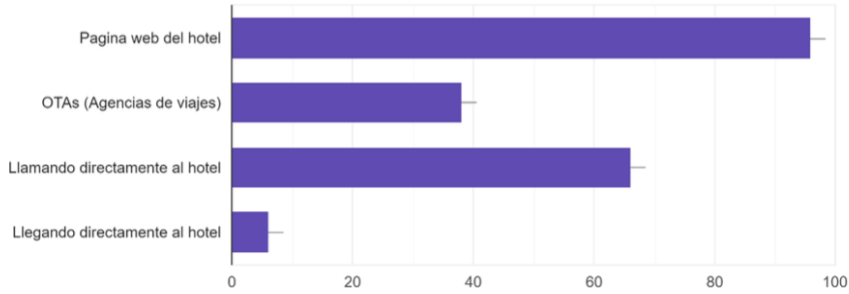
¿Por qué medios sueles enterarte de hoteles para tu hospedaje?

130 respuestas



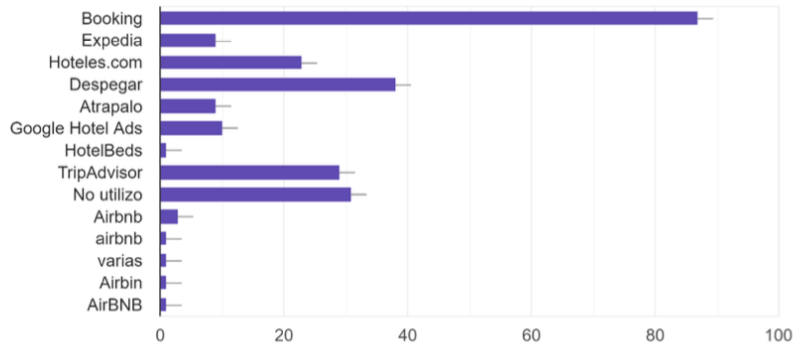
Pregunta 8

¿Cómo o por qué medios sueles realizar tu reservar?
130 respuestas



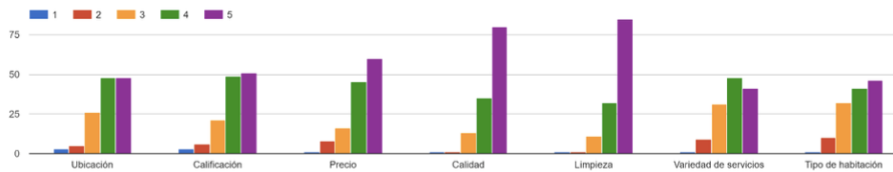
Pregunta 9

De las siguientes OTAs (Agencias de viajes), ¿cuáles utilizas más?
130 respuestas



Pregunta 10

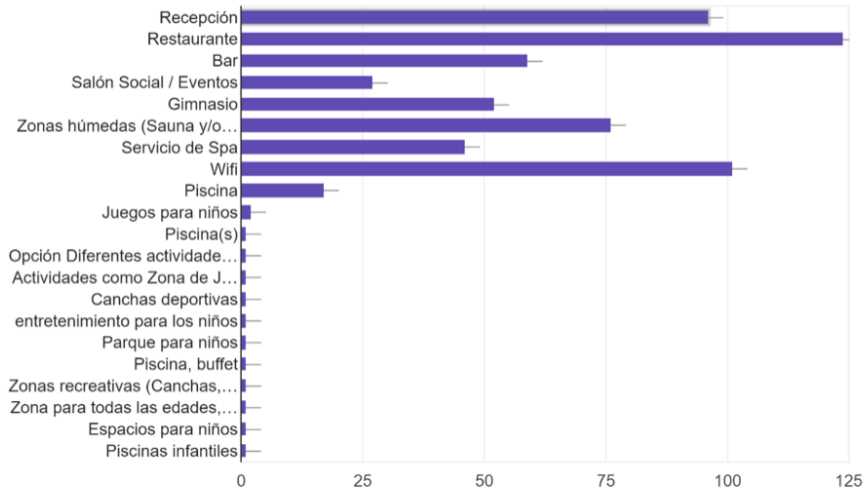
En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el mas importante ¿cuáles son los factores mas importantes en el momento de reservar un hotel?



Pregunta 11

¿Qué servicios esperas encontrar en un hotel?

130 respuestas



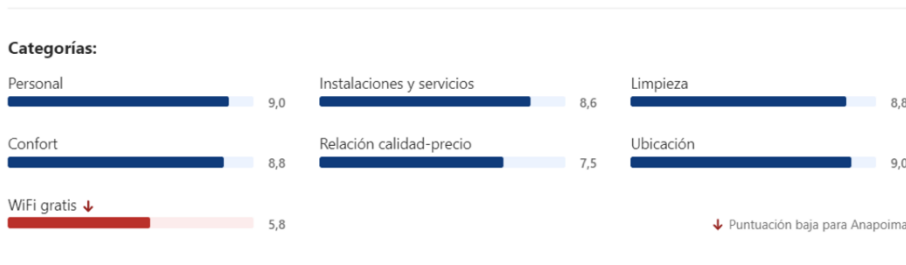
Fuente: Hotel Natura Reservado

Anexo 12. Estadísticas redes sociales de Hotel Natura Reservado.



Fuente: Hotel Natura Reservado

Anexo 13. Puntaje por categorías Booking 2021



Fuente: Hotel Natura Reservado

Anexo 14. Resultados encuesta Valores Hotel Natura Reservado

Escriba los 4 valores principales que percibió del Hotel Natura Reservado durante su estadía



Fuente: Autoria propia

Anexo 15 Entrevista realizada al área administrativa del Hotel Natura Reservado Nicolas Bello, el 20 de septiembre

Entrevistadora: Hola Nicolas buenas tardes gracias por aceptar esta entrevista

Nicolas: hola dale con todo gusto

Entrevistadora: esta entrevista es principalmente para conocer más sobre el Hotel las dificultades que tienen sus prioridades a largo plazo la competencia entre otras cosas

entonces me gustaría empezar por la primera pregunta que sería pedirte que describas el hotel

Nicolas: claro mira nuestro Hotel es muy reconocido en el área debido a que somos un hotel sumamente completo contamos con zonas verdes, cancha de fútbol, voleibol, tenis, zona de juegos, capilla, restaurante y un parque de agua aparte de esto contamos con una diversidad grande de alojamientos para una ocupación de dos o hasta 11 personas, tenemos cabañas, apartamentos con cocina integrada y totalmente amoblada aparta estudios, villas, casas, un tipo de habitación que llamamos habitación superior.

Entrevistadora: veo que son una infraestructura realmente completa me gustaría saber cuáles fueron la inversión de capital necesarias que tuviste que realizar al inicio de este proyecto

Nicolas: realmente la inversión inicial que tuve que hacer pues fue el terreno y la construcción de todas las áreas que te acabo de mencionar y también áreas más específicamente de funcionamiento como bodegas de lavandería, bodegas para almacenar todos los tendidos de cama, insumos de alimentación entre otras cosas necesarias para poder ofrecer el servicio de hospedaje que tenemos hoy en día

Entrevistadora: ya teniendo un poco de contexto sobre el Hotel me gustaría también saber cómo es tu interacción con tus clientes cuáles son los canales que tienes para comunicarte con ellos cómo pueden realizar reservas

Nicolas: inicialmente nuestros clientes pueden realizar sus reservas por medio de nuestra página web, por medio de agencias de viaje Online como Expedia Booking, por medio de un Chat de WhatsApp que tenemos disponible, por medio de llamadas o incluso directamente en nuestro punto físico, de hecho, muchas veces hay clientes que llegan a nuestro hotel sin una reserva previa.

Y nuestros canales de comunicación con los clientes son muy similares a los anteriores ya que son Chat de WhatsApp, llamadas, e-mail, y nuestro punto de servicio físico

Entrevistadora: me gustaría saber si en tu comunicación con los clientes en algún punto algún tipo de negociación o si tus precios ya están fijados

Nicolas: realmente nosotros manejamos tres tipos de precios para tres temporadas específicas que son temporadas baja media y alta, en temporada baja y alta no hay posibilidad de negociar el precio establecido, por el contrario, en temporada media si el cliente lo pide se puede negociar a una tarifa de temporada baja

Entrevistadora: ya que hablas de temporadas me gustaría saber un poco sobre cómo manejan esas temporadas en el hotel

Nicolas: nuestras temporadas altas son los meses de julio, junio, diciembre y enero

Temporada media son los viernes sábados y domingos y lunes festivos para los meses febrero, marzo, abril, mayo, agosto, septiembre, octubre y noviembre

Y por último la temporada baja son los lunes martes miércoles y jueves de los meses febrero, marzo, abril, mayo, agosto, septiembre, octubre y noviembre

Entrevistadora: me gustaría saber un poco sobre qué problemas tienes dentro del Hotel y en tu entorno

Nicolas: principalmente los problemas externos que a los que nos enfrentamos son de recursos como el agua y la energía ya que el acueducto realmente en Anapoima ofrece un servicio ineficiente y sólo provee agua una vez a la semana por lo que muchos comercios y condominios de la región y de la zona 1 optado por tener tanques de agua que llenan cuando el acueducto provee agua y también tanques de aguas lluvias que se deben tratar para el uso diario de los aseos entre otras cosas pero no de consumo y realmente así es como sobrellevamos la situación del agua por otro lado el cableado público tiene un mantenimiento ineficiente ya que con diferentes vientos o climas como lluvia suelen haber cortes de luz por lo que a nosotros nos tocó adoptar por tener una planta energética de respaldo

Y problemas internos dentro de nuestra empresa vemos realmente una lenta adaptación a las tecnologías por parte de nuestros empleados

Y realmente no tenemos bien desarrollada una estrategia de marketing y nuestras redes sociales realmente no generan mucha interacción con el poco contenido que subimos te voy a compartir las estadísticas de nuestro Instagram para que tengas de respaldo

Entrevistadora: ya hablamos de los problemas así que me gustaría saber un poco de los beneficios que el hotel y ustedes como empresa generan a la su comunidad local regional a los empleados o incluso al medio ambiente

Nicolas: nosotros siempre buscamos que nuestros empleados tengan una buena calidad de vida por lo que realmente siempre ayudamos a una financiación para que obtengan carro o moto o casa sabiendo que eso les va a mejorar la calidad actividad a ellos y a su familia, también debido a que el Hotel inicio de una forma muy familiar y realmente los accionistas y dueños dan mucha importancia a la vía espiritual de las personas por lo que ofrecen a quienes quieran dentro de sus empleados asistir a retiros espirituales y la empresa los financia, también nos importa mucho evitar el gasto innecesario de recursos por lo que intentamos una vez al año realizar una charla con algún experto sobre el respeto hacia el medio ambiente, y a la comunidad local siempre buscamos tener nuevos proveedores dentro de nuestra comunidad por lo general asistimos a las ferias de gastronomía fue el cloro entre otras que realiza la alcaldía de Anapoima para conocer nuevas iniciativas de negocio locales que puedan aliarse con nosotros te voy a dar un ejemplo porque fue la última que realizamos fuimos a la feria gastronómica del año 2023 y vimos un emprendimiento que se dedicaba a la producción de arequipe obleas y helados de Baloo que es una legumbre cosechada en la región probamos el producto y realmente nos pareció que

tenía una muy buena calidad y se asociaba a la cultura de nuestra empresa por lo que decidimos crear lazos con ellos se llama Balvi implementar postres con arequipe dentro de nuestro menú

Entrevistadora: entiendo y ya que me hablas de la cultura del Hotel me gustaría saber un poco de cuáles son sus prioridades a largo y mediano plazo

Nicolas: realmente nuestras prioridades son ser reconocidos y preferidos por nuestros clientes y personas externas, realmente nosotros estamos muy enfocados en atraer familias también nos gustaría mucho apoyar al cuidado del medio ambiente y evitar el gasto innecesario de recursos como el agua y la energía y también apoyarle a industria local de Anapoima

Entrevistadora: ya para finalizar me gustaría recalcar que los problemas externos realmente no nos hablaste de la competencia ni nuevas formas de hospedaje que existan dentro de Anapoima entonces me gustaría saber cómo manejan eso y cómo ves las nuevas formas de hospedaje

Nicolas: realmente nuestra competencia directa en Anapoima son dos hoteles pero no están tan enfocados en familias y recreación como nosotros por otro lado 1 nuevo servicio peaje que existe que puede ser competencia para nosotros son las casas vacacionales de alquiler y los Glamping que están muy de moda realmente las casas de alquiler pueden ser una competencia para nosotros ya que dentro de nuestro hospedaje se encuentra una casa sin embargo la casa de hospedaje por lo general es muy costosa y no te ofrece nada más allá de un hospedaje privado y los Glamping por lo general me gustan mucho ya que se encuentran en zonas muy rurales con las que realmente la gente busca conectar con la naturaleza y tener un espacio diferente a la ciudad

Entrevistadora: si pudieras calificar de uno a 10 como me comentas las casas vacacionales y los Glamping de acuerdo con la relación calidad precio que tienen como las calificarías

Nicolas: realmente las casas vacacionales debido que muchas veces son costosas las calificó con un 7.5 de 10 en su relación calidad precio porque muchas veces ofrecen privacidad que la gente desea y los Glamping como te comentaba por lo general son ubicados y geográficamente en una zona mucho más rural por lo que los ubico en 1 8/10 en su relación calidad precio

Entrevistadora: Muchas gracias, Nicolas por destinar este espacio para contestar mis preguntas.