

Plan estratégico para el alojamiento rural “Cabaña El Encanto de ALU” ubicada en Paipa
Boyacá.

Andrea Milena Leguizamón Jiménez
Sandra Marcela Villegas Castelblanco

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Economía
Maestría en Administración de Empresas
Tunja
2022

Plan estratégico para el alojamiento rural “Cabaña El Encanto de ALU” ubicada en Paipa
Boyacá.

Andrea Milena Leguizamón Jiménez
Sandra Marcela Villegas Castelblanco

Directora:
Deisy Lorena Barreto López

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Economía
Maestría en Administración de Empresas
Tunja
2022

Dedicatoria

A nuestras familias por haber tenido la suficiente paciencia y porque con su apoyo incondicional, amor y estímulo constante hicieron que este sueño trabajado con empeño y dedicación se hiciera realidad.

Agradecimientos

Esta tesis de maestría, es el resultado de un gran trabajo en equipo que ha demandado dedicación constante por parte de sus autoras. Por ello, una vez finalizado debemos dar un sincero agradecimiento a Dios primero que todo, por darnos fortaleza en momentos de incertidumbre y por haber puesto en nuestro camino a las personas idóneas para su desarrollo. A nuestras familias, mil gracias por su apoyo y comprensión, porque han sido bastantes los sacrificios, pero su amor y cariño siempre prevalecieron y nos dieron fuerza para no desfallecer.

Resulta muy importante reconocer el trabajo del Director de Posgrados de la División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, doctor Diego Alberto Waked Esquivel y de los docentes de la facultad por estar siempre prestos a resolver cualquier inquietud y brindarnos asesoría de calidad en cada uno de los procesos de esta etapa de estudios; a nuestra directora de Tesis, doctora Deisy Lorena Barreto López, quien con sus aportes y orientaciones profesionales encaminaron el desarrollo del trabajo de una forma satisfactoria.

A nuestros compañeros de clases, por su colaboración, ánimo y apoyo, con los que compartimos experiencias similares y hoy en día forjamos una valiosa amistad, y a todas las personas que conocimos en el camino y que, con sus ideas y experiencia de carácter técnico y administrativo fue posible entender las necesidades, dificultades, esperanzas y el potencial que tiene el Departamento de Boyacá en materia de turismo.

Contenido

	Pág.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Contextualización de la investigación	14
1.1. Descripción del problema	14
1.2. Justificación	16
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
2. Marco de referencia	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Marco teórico	22
2.2.1. Alojamiento rural	22
2.2.2. Estrategia y ventaja competitiva	26
2.2.3. Planeación estratégica	28
3. Metodología	35
3.1. Enfoque de investigación	35
3.2. Diseño de la investigación	35
3.3. Fases de la investigación	36
3.4. Población y muestra	36
3.5. Instrumentos de recolección de información	37
3.6. Técnicas de análisis de información	38
4. Resultados	39
4.1. Análisis externo e interno de la organización de alojamiento rural	39
4.1.1. Contexto turístico del alojamiento rural, municipio de Paipa.	39
4.1.2. Alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALÚ.	43
4.1.3. Perfil y percepción de los turistas sobre la Cabaña el Encanto de ALÚ.	46
4.2. Ventaja competitiva y estrategias para mejorar la posición competitiva.	58
4.3. Medidas y acciones para la implementación de estrategias.	90
5. Conclusiones y recomendaciones	101

Referencias bibliográficas	103
Anexos	110
Anexo 1. Cuestionario para clientes	110
Anexo 2. Ficha de revisión documental	116

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Evolución del mercado turístico aplicable al alojamiento rural.	24
Figura 2. Modelo ESCAPE.....	30
Figura 3. Ubicación de municipio de Paipa y sus principales atractivos turísticos.	40
Figura 4. Prestadores turísticos del municipio de Paipa y su distribución por tipo de prestador, enfocado en la distribución de las viviendas turísticas, año 2023.	41
Figura 5. Comportamiento histórico de los prestadores turísticos registrados y activos en el RNT, Paipa periodo 2019 - febrero de 2023.	42
Figura 6. Mapa de ubicación de la Cabaña el Encanto de ALÚ.....	43
Figura 7. Áreas del alojamiento rural Cabaña El Encanto de ALÚ.....	44
Figura 8. Calificación dada por los huéspedes para el alojamiento en la plataforma Booking.	45
Figura 9. Edad de los turistas.....	46
Figura 10. Género de los turistas.	47
Figura 11. Estado civil de los turistas.	47
Figura 12. Nivel de estudios más alto alcanzado de los turistas.....	48
Figura 13. Ocupación principal de los turistas.	48
Figura 14. Ciudad en la que viven los turistas.	49
Figura 15. Estrato socioeconómico de los turistas.	49
Figura 16. Tipo de viajero que se consideran los turistas.	50
Figura 17. Mes de preferencia y/o disponibilidad para viajes de turismo.	50
Figura 18. Frecuencia en la que viajan los turistas.....	51
Figura 19. Personas con las que viajan los turistas.....	52
Figura 20. Tiempo promedio de estadía de los turistas.	52
Figura 21. Canales con los que acostumbran hacer reserva de alojamiento los turistas.	53
Figura 22. Cantidad de veces que los turistas han viajado a Paipa.....	53
Figura 23. Motivos de visita al sector del Pantano de Vargas.	54
Figura 24. Tipo de alojamiento rural que a los turistas les gusta escoger para hospedarse en el Pantano de Vargas.	54
Figura 25. Importancia de los aspectos para escoger un alojamiento rural.	55
Figura 26. Servicios que a los turistas les gustaría encontrar en un alojamiento rural.....	56

Figura 27. Disposición a pagar de los turistas por una noche por persona en un hospedaje rural, incluyendo alojamiento, desayuno y los servicios de su preferencia.	56
Figura 28. Aspectos que a los turistas les gustaría mejorar en el alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALÚ.....	57
Figura 29. Clasificación de impacto-probabilidad de las oportunidades	65
Figura 30. Clasificación de impacto-probabilidad de las amenazas.....	65
Figura 31. Esquema de influencia.....	67
Figura 32. Gráfico MEFI-MEFE para decisiones estratégicas	70
Figura 33. Análisis de la posición estratégica DOFA.....	73
Figura 34. Posición estratégica actual DOFA.....	74
Figura 35. Análisis de amenazas de las fuerzas de Porter.....	81
Figura 36. Comparativa de competidores.....	83
Figura 37. Resultado comparativo con la competencia.	83

Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Factores que influyen en el desarrollo del turismo rural y alojamiento rural	25
Tabla 2. Resultados de las combinaciones de los criterios de una ventaja competitiva sostenible.	27
Tabla 3. Criterios de calidad y/o evaluación del análisis estratégico en turismo.	31
Tabla 4. Métodos de gestión estratégica con énfasis en los procesos de análisis estratégico.	32
Tabla 5. Recomendaciones adicionales para mejorar la experiencia en la Cabaña el Encanto de ALÚ.....	58
Tabla 6. Clasificación de factores del análisis PESTEL.	59
Tabla 7. Matriz de impacto-probabilidad de las oportunidades.	62
Tabla 8. Matriz de impacto-probabilidad de las amenazas.	63
Tabla 9. Matriz de influencia.	66
Tabla 10. Matriz MEFI.	68
Tabla 11. Matriz MEFE.....	69
Tabla 12. Análisis DOFA	71
Tabla 13. Amenaza de rivalidad competitiva.	75
Tabla 14. Amenaza de grupos de compra.	76
Tabla 15. Amenaza de proveedores.....	77
Tabla 16. Amenaza de nuevos participantes.	78
Tabla 17. Amenaza de sustitutos.....	80
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo.	82
Tabla 19. Análisis de la ventaja competitiva de la Cabaña El Encanto de ALÚ.....	84
Encaje de propuesta de valor.	85
Tabla 20. Modelo CANVAS de la Cabaña El Encanto de ALÚ.	88
Tabla 21. Plan estratégico para mejorar la posición competitiva en el mercado del alojamiento rural “Cabaña el Encanto de ALU”.	91
Tabla 22. Cronograma y presupuesto del plan estratégico.	96

Resumen

El turismo rural representa oportunidades de desarrollo económico local, lo que demanda la planeación estratégica que permita mejorar la competitividad de establecimientos de alojamiento que aseguren calidad, bienestar y experiencias para los visitantes. El objetivo de la presente investigación es formular un plan estratégico para el alojamiento rural “Cabaña El Encanto de ALU” ubicada en el Pantano de Vargas, en Paipa Boyacá, que mejore su posición competitiva en el mercado. La metodología es de enfoque mixto, de estudio de caso, en la que se aplica la encuesta a turistas y la revisión documental como instrumentos de recolección de información. En los resultados se describen las percepciones de los turistas, se realiza un análisis externo e interno por medio de herramientas de planeación estratégica, se establecen las ventajas competitivas, objetivos y estrategias para mejorar la posición competitiva y se elaboran medidas y acciones para su implementación. Se requieren mejoras de infraestructura, sistemas de información para mejorar la calidad y la provisión de experiencias de bienestar, gastronómicas y de patrimonio histórico para mejorar la posición competitiva. Se concluye que el plan estratégico formulado permite potenciar la oferta del alojamiento rural, satisfacer las necesidades de los huéspedes y destacarse en el mercado turístico de la región.

Abstract

Rural tourism represents opportunities for local economic development, which demands strategic planning to improve the competitiveness of accommodation establishments that ensure quality, well-being and experiences for visitors. The objective of this research is to formulate a strategic plan for the rural accommodation "Cabaña El Encanto de ALU" located in the Pantano de Vargas, in Paipa Boyacá, which improves its competitive position in the market. The methodology is of a mixed approach, of a case study, in which the survey of tourists and the documentary review are applied as information gathering instruments. In the results, the perceptions of tourists are described, an external and internal analysis is carried out through strategic planning tools, competitive advantages, objectives and strategies are established to improve the competitive position and measures and actions are elaborated for their implementation. Infrastructure improvements, information systems to improve quality and the provision of wellness, gastronomic and historical heritage experiences are required to improve the competitive position. It is concluded that the formulated strategic plan allows to enhance the offer of rural accommodation, satisfy the needs of the guests and stand out in the tourist market of the region.

Introducción

El turismo rural ha ganado una relevancia significativa en la industria turística global debido a la creciente demanda de experiencias auténticas y sostenibles por parte de los viajeros. En este contexto, los alojamientos rurales juegan un papel crucial en la oferta turística, al ofrecer a los visitantes la oportunidad de sumergirse en entornos naturales, culturales e históricos únicos. La competitividad en este sector se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la supervivencia de los negocios de alojamiento rural, especialmente en áreas geográficas con alto potencial turístico. Por lo tanto, es esencial que estos establecimientos adopten enfoques estratégicos que les permitan destacarse en un mercado cada vez más competitivo y satisfacer las expectativas cambiantes de los viajeros.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal formular un plan estratégico para mejorar la posición competitiva del alojamiento rural "Cabaña El Encanto de ALU", ubicado en el Pantano de Vargas, en Paipa, Boyacá. La relevancia de esta investigación radica en la contribución que brindará al desarrollo sostenible del turismo en la región, al permitir que "Cabaña El Encanto de ALU" optimice sus recursos, mejore la calidad de sus servicios y aumente su competitividad en el mercado turístico rural.

El contenido de esta tesis se estructura en cinco capítulos que abarcan diferentes aspectos de la investigación. En el Capítulo 1, se presenta la contextualización del estudio, donde se expone el planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación. En el Capítulo 2, se aborda el marco de referencia, que comprende una revisión de la literatura relevante sobre la competitividad en el sector turístico rural y las herramientas de análisis estratégico utilizadas en la investigación. Se examinan estudios previos y teorías fundamentales relacionadas con la competitividad turística y se identifican las principales variables que influyen en el desempeño de los alojamientos rurales.

En el Capítulo 3, se presenta la metodología utilizada en la investigación. Se detallan los procedimientos para la recolección de datos, centrándose en la encuesta a los clientes de "Cabaña El Encanto de ALU" como método principal de obtención de información. También se describe la revisión documental realizada para enriquecer el análisis estratégico. Con el objetivo de brindar una investigación completa y sólida, se adoptó un enfoque mixto de diseño de estudio de caso, que permitió obtener una visión holística de la organización y su entorno.

En el Capítulo 4, se exponen los resultados del estudio, incluyendo los hallazgos obtenidos a partir del análisis de la encuesta y la revisión documental. Se describe el contexto geográfico y turístico de la región en la que se encuentra "Cabaña El Encanto de ALU", resaltando sus características únicas y el potencial que ofrece para el desarrollo del turismo rural. Se presentan los datos relevantes sobre la percepción de los clientes y se resaltan las áreas de mejora identificadas para fortalecer la competitividad del alojamiento rural. Con el fin de evaluar y seleccionar las estrategias más adecuadas, se utilizaron diversas herramientas de análisis como PESTEL, matriz de impacto probabilidad, matriz de influencia, matriz MEFI y MEFE, DOFA, fuerzas de Porter, matriz de perfil competitivo, análisis VRIO, propuesta de valor y CANVAS. Estas herramientas proporcionaron una comprensión profunda del entorno competitivo, las capacidades internas de la organización y las posibles opciones estratégicas a considerar.

Finalmente, en el Capítulo 5, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Se sintetizan los principales resultados y se proponen acciones estratégicas específicas para mejorar la posición competitiva de "Cabaña El Encanto de ALU". Asimismo, se destacan las recomendaciones prácticas y del estudio, tanto para la empresa como en el ámbito del turismo rural y su competitividad.

1. Contextualización de la investigación

1.1. Descripción del problema

El turismo es uno de los sectores socioeconómicos que tiene mayor crecimiento y genera millones de trabajos de manera directa e indirecta (OMT, 2022). En el marco de la reciente pandemia por el Covid – 19, el turismo que se realiza en zonas rurales ofrece oportunidades para la recuperación y atender turistas que buscan zonas menos pobladas y experiencias al aire libre (World Tourism Organization (UNWTO), 2020). La industria del turismo y la hospitalidad tiene una posición única con mayor intensidad de capital, más apalancamiento, mayor riesgo y una competitividad feroz que la de otras industrias en la economía (Singal, 2015). Esto subraya la importancia del sector para las comunidades rurales y el desarrollo económico y la necesidad que tienen las organizaciones de plantear estrategias para poder competir en un entorno dinámico.

El turismo y hotelería se ha convertido en una industria popular para los nuevos empresarios. Sin embargo, debido a los recursos naturales limitados, las pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras relativamente bajas para ingresar al mercado, creando un gran número de competidores (Horng et al., 2021). A esto se suma que los gerentes de las organizaciones hoteleras generalmente no usan herramientas de planeación estratégica para la toma de decisiones, tales como: FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), perfiles de competidores, escaneo ambiental, modelado, PEST, análisis de la industria (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter), análisis financiero, matriz de cartera de acciones/crecimiento de BCG, GE Matriz de pantalla empresarial, escenarios, juegos de guerra o análisis de cadena de valor (Ali Köseoglu et al., 2016). Esto hace necesario que avanzar en el análisis y establecimiento de estrategias que permitan a estas empresas obtener ventajas competitivas.

En Boyacá el 77.3% de las organizaciones turísticas son establecimientos de alojamiento y hospedaje, las cuales suman 2.437 organizaciones empresariales que se dedican a este rubro y tienen una capacidad de 15.177 habitaciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023). Esto permite observar la importancia que tiene el renglón del alojamiento en el departamento y el impacto que puede tener el estancamiento o impulso de las organizaciones que pertenecen a este rubro del turismo, especialmente las que se ubican en el sector rural.

Paipa es un municipio boyacense reconocido como capital turística por ordenanza departamental, donde se desenvuelven diferentes tipologías de turismo relacionados con la historia independentista, turismo de bienestar asociado a aguas termales, turismo deportivo, turismo cultural alrededor de fiestas, festival de bandas, turismo gastronómico, donde se destaca la denominación de origen “Queso Paipa” y turismo de naturaleza asociada a paisajes del lago Sochagota y el sector rural (Alcaldía de Paipa, 2020). En el Índice de Competitividad Turística Municipal (ICTR) del año 2019, Paipa conformó el top 20 del ranking de municipios con vocación turística a nivel nacional, ocupando el puesto número 14 (Centro de Pensamiento Turístico - Colombia, 2019).

En Paipa se encuentra el Pantano de Vargas, lugar histórico donde se libró la batalla que marcó de manera definitiva el proceso independentista de la Nueva Granada y ha permitido que los monumentos y demás equipamientos culturales presentes en el territorio, se configuren como atractivos turísticos. Estos, junto a una narrativa histórica se integran a experiencias turísticas de excelente calidad, dando valor y difusión del patrimonio cultural y medioambiental, fortaleciendo así, el aporte del proyecto a la comunidad. Sin embargo, en el Pantano de Vargas no se cuenta con alojamientos cómodos ni con paquetes turísticos rurales que muestren la gran cultura y gastronomía de la región, generando así que los turistas tengan la necesidad de solo hospedarse en el municipio de Paipa.

Pese a que el Pantano de Vargas ha venido incrementando sus visitas por parte de turistas nacionales y extranjeros que buscan este destino por su importancia y riqueza histórica, por el contacto con la naturaleza y por su variada gastronomía, no se cuenta con información de las diferentes actividades que tiene la región, y los turistas que visitan el lugar, solo se limitan a visitar y tomarse fotos en el Monumento de los 14 Lanceros, dejando de conocer y disfrutar de todo lo que ofrece el territorio.

En este contexto se ubica la Cabaña El Encanto de ALÚ, un alojamiento rural nuevo, de gestión familiar, que está operando desde diciembre de 2021 en zona rural del municipio de Paipa, en la vereda Pantano de Vargas. Dicho alojamiento busca de fortalecer la oferta de servicios turísticos innovando con productos enfocados a la conservación y salvaguarda del patrimonio cultural, mediante experiencias turísticas en espacios seguros.

Sin embargo, dicho emprendimiento comparte las debilidades descritas anteriormente de alta competitividad del sector y el bajo uso de herramientas de planeación estratégica para lograr una mejor posición en el mercado (Ali Köseoglu et al., 2016; Horng et al., 2021). En efecto los dueños de este alojamiento rural ven con preocupación el incremento de la oferta de servicios en el sector y las cambiantes preferencias de los turistas, frente a la intención de lograr ampliación de los servicios y un reconocimiento dentro de este tipo de turismo en la región.

De acuerdo con el problema descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué plan estratégico se puede establecer para que el alojamiento rural Cabaña El Encanto de ALU, ubicada en el Pantano de Vargas, en Paipa Boyacá, pueda mejorar su posición competitiva en el mercado?

1.2. Justificación

Los segmentos de viajeros que mayor crecimiento vienen mostrando son los relacionados con el turismo cultural y el de naturaleza, impulsados por un creciente interés de las personas en enriquecer sus viajes con experiencias que les permitan conocer los modos de vida y formas de pensar de las comunidades que visitan, de la misma manera que aportan al cuidado y restauración de la naturaleza en estos destinos. La pandemia por el Covid – 19 ocasionó que la tendencia de viaje se oriente a destinos fuera del circuito de turismo de masas, privilegiando los espacios rurales con operaciones turísticas sostenibles y sanitariamente responsables, en donde se minimice el contacto entre personas y el riesgo de contagio, condiciones con las que cumple el emprendimiento turístico objeto de estudio.

El turismo rural es actualmente uno de los segmentos más dinámicos de la demanda turística, y el alojamiento rural es una de las opciones de alojamiento más demandadas (J.-L. Sánchez et al., 2022). Este tipo de turismo y su influencia en el desarrollo económico de las zonas rurales ha sido un área de investigación importante y dinámica desde 2004 (J. L. Ruiz et al., 2022). En este sentido, la presente investigación es relevante al insertarse en un sector que tiene importancia en el desarrollo económico y cuya demanda es creciente.

Por otro lado, el presente trabajo tiene una importancia práctica y de gestión administrativa para la Cabaña El Encanto de ALU, quienes podrán afrontar de manera estratégica las condiciones del mercado, poder crecer y lograr un posicionamiento competitivo que les

repercutirá en beneficios superiores al promedio del sector. En efecto, una estrategia cuidadosamente elaborada representa una fuente de ventajas competitivas potenciales y, al mismo tiempo, la ventaja competitiva sostenible es un requisito previo importante para el éxito en un entorno caracterizado por una mayor intensidad de competencia (Luštický & Bína, 2014).

Los investigadores de la gestión estratégica han mostrado cada vez más interés en la industria hotelera y turística en los últimos años y sus efectos en el rendimiento (González et al., 2018; Harrington et al., 2014). Sin embargo, la investigación sobre planes estratégicos de turismo para hospedaje rural es escasa en la región, por lo tanto, este trabajo realiza un aporte a la literatura actual sobre este objeto de estudio.

En el presente trabajo se recoge y analiza información según las fases de la planeación estratégica y mediante el uso de herramientas para el análisis estratégico. Esto establece una ruta metodológica e información clave para los interesados en el desempeño de organizaciones de alojamiento rural. Por lo tanto, los resultados de la investigación serán útiles para la academia, instituciones públicas y empresas del turismo rural, quienes tendrán referentes empíricos de la aplicación de herramientas de planeación estratégica de este tipo de organizaciones. Cada uno de estos actores, según sus propios intereses, podrá adelantar más investigaciones relacionadas, tener elementos base para diseñar políticas públicas o adoptar estrategias que considere que aplican para su caso particular.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para el alojamiento rural “Cabaña El Encanto de ALU” ubicada en el Pantano de Vargas, en Paipa Boyacá, que mejore su posición competitiva en el mercado.

1.3.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis externo e interno de la organización de alojamiento rural para la identificación de su posición competitiva.

Establecer la ventaja competitiva, objetivos y estrategias para mejorar la posición competitiva de la organización de alojamiento rural.

Elaborar medidas y acciones para la implementación de las estrategias planteadas y su control.

2. Marco de referencia

El presente marco de referencia aborda los antecedentes investigativos sobre la formulación de planes estratégicos para alojamientos rurales y las categorías teóricas que fundamentan el estudio de la planeación estratégica en este tipo de organizaciones.

2.1. Antecedentes

En la literatura internacional, los planes estratégicos formulados para empresas hoteleras o de alojamiento rural ha sido escasa. El alojamiento rural en la literatura internacional de habla inglesa ha sido estudiado principalmente desde la sostenibilidad y sus impactos (Machado et al., 2022; J.-L. Sánchez et al., 2022), responsabilidad social empresarial, resiliencia y COVID-19 (Marco et al., 2022; M. Sánchez et al., 2022), marcos estratégicos para analizar el déficit de habilidades de empleabilidad (Adeyinka, 2018) y planes de negocio para eco-hoteles con casas rurales (García, 2021).

Si se amplía el objeto de estudio a la hotelería en general y el turismo rural, también es escasa en cuanto a formulación de planes estratégicos. No obstante, existen algunos abordajes cercanos como el establecimiento de los factores clave de éxito para la formulación e implementación de estrategias, según la perspectiva de los gerentes de hoteles (Köseoglu et al., 2020), estrategias ambientales proactivas en hotelería (Elkhwesky, 2022), planes estratégicos de turismo y uso público para la promoción del turismo rural (Galan, 2019), los factores que influyen y favorecen el desarrollo del turismo rural (Kumar et al., 2021) y el establecimiento de un plan estratégico para construir un co-living en Lisboa (Pinto, 2020).

En este último estudio Pinto (2020) formuló el plan estratégico realizando un análisis interno de la cadena de suministro, el modelo VRIO, un análisis competitivo con las 5 fuerzas de Porter y análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), además de establecer los objetivos y visión de la estrategia, su implementación teniendo en cuenta el marketing mix y el establecimiento de una estrategia de control.

Si bien estas investigaciones no abordan el objeto de estudio del diseño de un plan estratégico, si aportan elementos teóricos a considerar para la formulación del mismo en el contexto del

alojamiento rural; razón por la que algunos de los autores mencionados anteriormente se retoman en el marco teórico.

La literatura en español sobre planes estratégicos para organizaciones hoteleras del sector rural es más prolífica; sin embargo, se identifica que gran parte de ésta literatura en Latinoamérica y Colombia se enfoca en planes estratégicos para el desarrollo rural de las regiones, municipios o el sector como tal (Marín & Rojas, 2021; Narváez & Raimundy, 2021; Romero & Mora, 2021). En el marco de los alojamientos rurales, en la literatura internacional en español se destaca el trabajo de Torres (2018), quien formuló un plan estratégico de marketing en un hotel rural en España. Al respecto este autor utilizó diferentes herramientas de análisis del macro entorno, micro entorno, del consumidor (modelo RAO y Steckel, las 7O's del mercado, y caja negra del comprador), análisis de la competencia (rivalidad ampliada de Porter, Benchmarking), análisis de la situación (matriz de la ventaja competitiva, Matriz General Electric), perfil estratégico, DOFA, estrategias de marketing, marketing mix, cronograma, presupuesto y control de resultados.

A nivel nacional, Ortiz (2020) diseñó un plan estratégico para un hotel hacienda campestre en el municipio de Bochalema. Desde un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, se encuestaron a clientes y colaboradores de la organización para recabar la información necesaria para alimentar el análisis de las condiciones internas (MEFI) y las condiciones externas (MEFE). A partir de estas matrices, se utilizó el análisis DOFA; PEYEA y I-E, para formular las estrategias competitivas más convenientes para aumentar la participación en el mercado, diversificar el portafolio y agregar valor. Las estrategias viables para ser implementadas se eligieron por medio de la valoración comparativa de la matriz MPEC y se establecieron planes de monitoreo para hacer seguimiento a las metas propuestas.

Por su parte, Vega (2021) diseñó un plan estratégico con enfoque sostenible en un hotel campestre de Villavicencio. Desde una metodología analítica y descriptiva se siguió la metodología de desarrollo del plan estratégico de Lafley & Martin (2013) en su libro titulado *Playing To Win*, bajo 5 decisiones estratégicas ¿Cuál es la aspiración para ganar? ¿dónde vamos a jugar?, ¿cómo vamos a ganar?, ¿qué capacidades se requieren? y ¿qué sistemas de manejo se requieren?. Se aplicaron encuestas virtuales con potenciales clientes para reconocer su perfil y hacer la segmentación. Se utilizaron herramientas como las Fuerzas de Porter, DOFA, Benchmarking y Matriz de Perfil Competitivo, lienzo de la propuesta de valor,

mapa de empatía, además del análisis de costos del hotel. Se concluyó que la cascada de decisiones facilitó el diseño del plan estratégico para un hotel campestre con enfoque sostenible.

En el departamento de Boyacá y Paipa el diseño de planes estratégicos para el sector hotelero rural no es abundante. En el departamento se destaca el trabajo de Ramírez & Torres (2019) que es cercano al objeto de estudio al plantear un plan de negocio para un hotel boutique ubicado en zona rural de Ramiriquí, con temática de equitación. Se aplicaron encuestas a posibles clientes para definir los servicios, segmento de mercado e interés por el servicio de alojamiento. Se realizó análisis de dicha información puntualizando la estrategia de mercadeo, modelo de negocio, necesidades de inversión e indicadores de seguimiento. Se concluye que existe la oportunidad de mercado para llevar a cabo una propuesta diferencial de alojamiento con contacto con equinos.

Paipa es un municipio cuyo turismo de bienestar es destacado en la región, sin embargo, no hay investigaciones sobre planes estratégicos para organizaciones de alojamiento rural en los años recientes. Una investigación que se acerca a este objeto de estudio es la de Díaz & Morales (2018) establecieron un Plan Estratégico de turismo de salud para el Instituto de Turismo de Paipa, que es el encargado de operar el complejo termal más representativo de la región. Se utilizó un enfoque cualitativo y se realizó un trabajo de campo de recolección de información con los usuarios del lugar. A partir de dicha información, se realizó un análisis DOFA, PESTEL, CAME y Matriz EFI y EFE. Se describió el direccionamiento estratégico propuesto, principios corporativos, plan estratégico y ejecución estratégica del plan. Se concluye que Paipa cuenta con ventajas competitivas frente al turismo cultural, histórico, deportivo, gastronómico, además de la variedad de paisajes respecto a otras regiones que también poseen termales.

En conjunto, la revisión de literatura da cuenta de diferentes acercamientos al planteamiento de planes estratégicos para organizaciones de alojamiento rural, con algunas aplicaciones de herramientas de análisis estratégico. A nivel nacional se han planteado algunos planes estratégicos para empresas de alojamiento rural que permiten ver la aplicación práctica de herramientas y fases de planeación estratégica. Mientras tanto, a nivel local no existen estudios de referencia sobre la temática abordada.

2.2. Marco teórico

El fundamento teórico de la investigación se enmarca en tres categorías teóricas: alojamiento rural, estrategia y ventaja competitiva y planeación estratégica. En este sentido, es necesario comprender las características y tipologías de alojamiento rural para enmarcar el contexto de investigación, establecer qué es la estrategia y la ventaja competitiva como elementos que las organizaciones deben alcanzar y, finalmente, plantear los elementos y herramientas que pueden utilizarse para establecer el plan estratégico.

2.2.1. Alojamiento rural

El turismo rural es una vacación en la que el turista dedica gran parte de su tiempo a realizar actividades recreativas en una finca o en el medio rural y su entorno (Siow et al., 2015), ya sea con el fin de acercarse a la naturaleza o sentir la auténtica vida rural (Dimitrovski et al., 2012). Algunas de las ventajas del turismo rural son que se centra en las iniciativas locales y la gestión local, tiene efectos secundarios locales, está arraigado en el paisaje local y aprovecha la cultura local y está bien integrado en el sistema económico regional (J. L. Ruiz et al., 2022).

Una de las actividades que hacen parte del turismo rural es el alojamiento, el cual abarca los establecimientos que prestan servicio de hospedaje, con o sin provisión de alimentación, como contraprestación del pago de un precio, en una edificación situada en el ámbito rural y con características estéticas y arquitectónicas propias de la zona (Melgosa, 2010).

Sin embargo, las características, requisitos y definiciones específicas vienen establecidas por las autoridades competentes en las regiones. En el caso de Colombia, el alojamiento rural se define como:

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural y cultural. Ofrecen además como mínimo, servicios de alimentación bajo la modalidad de pensión completa, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (INCONTEC, 2006, p. 2).

En este caso, en Colombia se considera que el alojamiento rural con condiciones de calidad, además de proveer hospedaje y ubicarse en el sector rural, debe incluir servicio de alimentación.

Este alojamiento rural se organiza dependiendo el tipo de vivienda, la cual puede ser de hogares rurales que se encuentran en tierras agrícolas y sus propietarios rara vez dejan de trabajar mientras se dedican al turismo rural; o una tipología más común, que son las viviendas rurales no dedicadas a la agricultura, así como los pequeños asentamientos rurales no agrícolas, lo que puede sugerir que la agricultura por sí sola no es un factor necesario para el crecimiento del turismo rural (Dimitrovski et al., 2012). Es decir, los alojamientos rurales pueden ser posadas campesinas en donde las familias del campo acogen y hospedan turistas en su hogar, lo cual hace parte de la experiencia, o pueden ser hospedajes constituidos como empresas que prestan el servicio de alojamiento en el sector rural.

Otra clasificación segmenta aquellos alojamientos que se alquilan de manera íntegra, que son los que se equipan con lo necesario para la estancia y uso privado de los huéspedes, como cocina, sala, habitaciones, baños, entre otros; y los que ofertan unidades de alojamiento, con diferente acomodación y tamaño, dotadas de baño privado (Cortés & Del Río, 2016). En este sentido, los alojamientos pueden ser una sola vivienda que se alquila entera o habitaciones que hacen parte de un complejo hotelero rural.

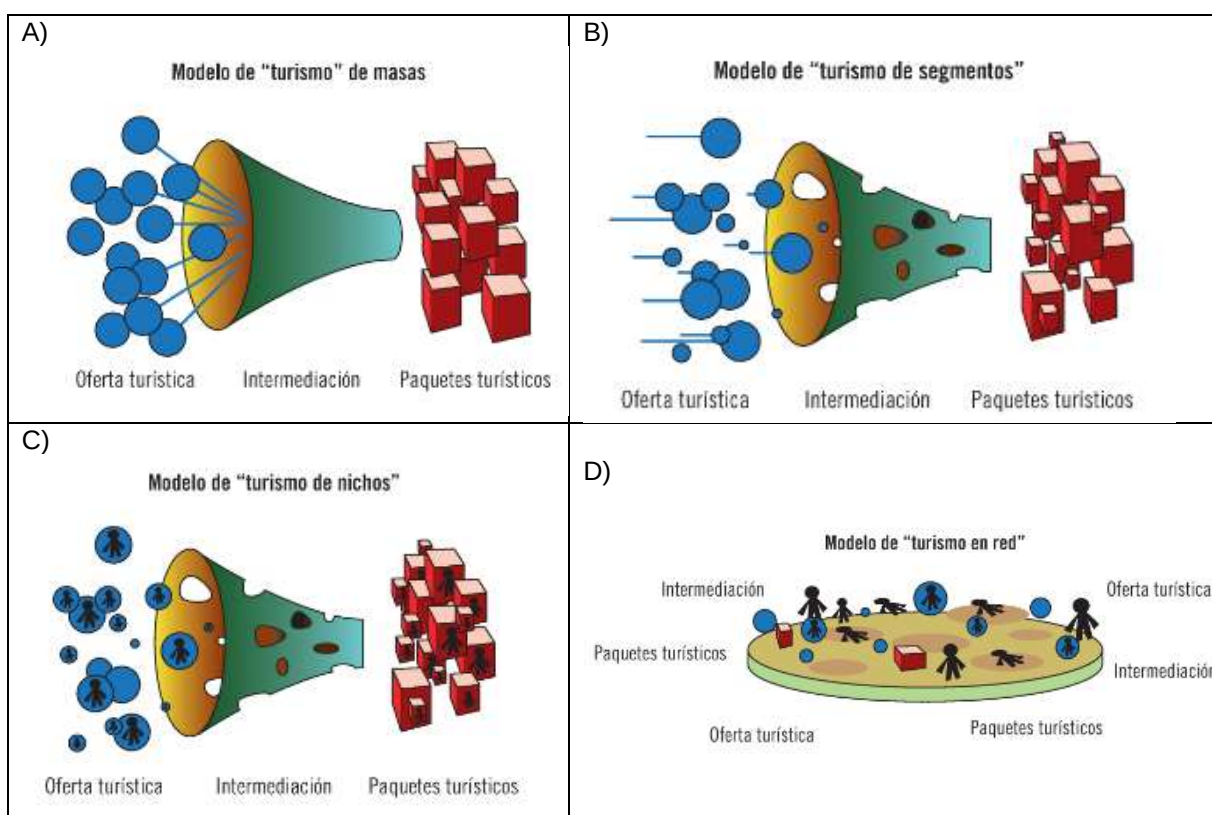
El mercado turístico se compone por diferentes actores básicos, cuyo papel ha cambiado con el tiempo: establecimientos turísticos (oferta), clientes o turistas (demanda), intermediarios e instituciones públicas que lideran el desarrollo de los destinos y establecimientos (Momparker, 2016). Inicialmente, el turismo de masas los intermediarios cumplían una labor central al conectar grandes flujos de viajeros con la oferta, por medio de paquetes turísticos, con poca diversidad de servicios (básicamente sol y playa) (ver figura 1A). Posteriormente fueron surgiendo variedad de productos y servicios turísticos de acuerdo a nuevos gustos del cliente, por lo tanto, los operadores turísticos se comenzaron a especializar en diferentes tipos de cliente. En este último, se comienzan a presentar fugas de clientes del embudo de la intermediación (ver figura 1B).

Con una mayor segmentación del mercado, los clientes huyen de la estandarización y buscan la personalización (pasando el precio a un segundo plano), por lo tanto, la oferta se ajusta para

poder satisfacerlos y ser rentables. Surgen pequeños operadores con canales propios para contactar con el cliente en un incipiente internet. Este modelo presenta aún más fugas para el embudo de la intermediación (ver figura 1C). Finalmente, en el turismo en red, la democratización de internet y redes sociales, la intermediación tiende a desaparecer y se convierte en una plataforma horizontal en donde la oferta se encuentra con la demanda y compite en igualdad de condiciones (ver figura 1D).

Figura 1.

Evolución del mercado turístico aplicable al alojamiento rural.



Nota: Tomado de Momparler (2016).

En este punto aparece el "turismo líquido" como una metáfora para referirse a aquel turismo que se adapta completamente a las necesidades y gustos de los clientes, lo cual se ve impulsado por internet, donde los usuarios comparten sus experiencias en tiempo real (Momparler, 2016). La comprensión de todos estos elementos expuestos anteriormente y visibles de forma gráfica en la figura 1, permite entender el entorno competitivo al que se

enfrenta el alojamiento rural y cómo orientar su planificación estratégica para lograr una posición en el mercado.

Existen diferentes factores que influyen en el desarrollo del turismo rural, por lo tanto, también en los establecimientos de alojamiento del sector. La tabla 1 expone estos factores y permite evidenciar cómo el alojamiento rural puede plantear su estrategia considerando las características del turista, las condiciones del entorno local, existencia de actores que impulsen el desarrollo y el impulso del sector privado.

Tabla 1.

Factores que influyen en el desarrollo del turismo rural y alojamiento rural

Factor	Explicación
Desarrollo de infraestructura	La infraestructura sirve como un requisito esencial para el desarrollo de cualquier turismo. En las zonas rurales se requiere transporte, alojamiento, alimentación, saneamiento, alimentación para atender a los turistas. El desarrollo de infraestructura conduce a un aumento en la afluencia de turistas
Creciente conciencia ambiental	Un aumento en el ambientalismo ha influido mucho en la industria del turismo. Ahora, la gente se ha vuelto consciente de la influencia adversa de visitar un lugar. El sobreturismo tiene sus consecuencias económicas y sociales
Actitud de los lugareños para adaptarse	El turismo rural requeriría continuamente negociación y regateo por parte de los lugareños. Tendrían que adaptarse a las necesidades de los turistas y aprovechar sus estilos de vida existentes para adaptarse mejor a la nueva empresa
Motivos de viaje de los turistas	El consumo de turismo rural depende del motivo por el que viaja una persona. Puede incluir desestresarse o acercarse a la naturaleza. El turismo rural podría obtener una ventaja sobre otras formas de turismo de nicho si pudiera adaptarse a los motivos de los turistas
Marketing de destino	Un aspecto importante del marketing turístico es informar al turista sobre los productos turísticos disponibles en un destino. Los turistas tienden a evitar visitar un lugar si no tienen el conocimiento adecuado sobre él. Por lo tanto, el marketing turístico garantizaría que las personas conozcan el lugar y el producto y se convenzan de visitarlo.
Apoyo del gobierno local y la comunidad.	El desarrollo del turismo rural depende de cuánto la comunidad y la autoridad decisoria local apoyen su desarrollo
Disponibilidad de fondos con agencias de planificación	Los fondos son necesarios para el desarrollo de productos, desarrollo de infraestructura, marketing y otras actividades. Si hubiera un presupuesto separado para el turismo rural, las agencias de planificación podrían tomar mejores decisiones sin preocuparse por los fondos
Participación del sector privado	Es un modelo de negocio emergente en el turismo. De manera similar, se pueden desarrollar otros modelos de financiamiento y negocios para aprovechar el segmento de mercado no organizado. Si el sector privado pudiera ser atraído de alguna manera para trabajar en el desarrollo del turismo rural, se aseguraría una mejor calidad de infraestructura y desarrollo de productos, lo que atraería a los turistas

Características del destino	No todos los lugares pueden servir como destino turístico. Para hacerlo, necesita características específicas basadas en la naturaleza o creadas por el hombre que atraigan a los turistas
-----------------------------	--

Nota: tomado de Kumar et al. (2021)

Adicional a estos factores Kumar et al. (2021) encontraron que el desarrollo del turismo rural también depende del tiempo disponible de los turistas, su presupuesto, accesibilidad del destino, recomendaciones de otras personas e incentivos económicos (o descuentos). Estos factores son aspectos del entorno que deben tener en cuenta a la hora de planear estrategias para el alojamiento rural.

2.2.2. Estrategia y ventaja competitiva

La competitividad es una de las grandes metas y capacidades que se proponen las organizaciones a lograr, puesto que implica ofrecer bienes y servicios que los clientes valoran más que a sus competidores ya sea por costos, calidad u oportunidad; lo cual implica la adaptación continua de sus estrategias a las necesidades del cliente y las dinámicas sociales y económicas (Chikán, 2008; Porter, 1991). En otras palabras, ser competitivo es sinónimo de beneficios para la empresa, supervivencia, reconocimiento y sostenibilidad.

La competitividad depende de diversos factores, uno de ellos, la planeación estratégica, que deriva en el diseño de una fórmula de cómo la empresa va a competir, con sus objetivos y medios para llevarlo a cabo (Porter, 2005). Parte de este proceso de gestión estratégica implica identificar formas a través de las cuales las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva en una industria. Porter (1991) definió la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición favorable en una industria, donde una industria es el escenario fundamental en el que tiene lugar la competencia. Sin embargo, la formulación e implementación de la estrategia por parte de una organización en cualquier industria requiere análisis crítico, reflexión e imaginación, y no existe una mejor manera de lograrlo (Ezeuduji, 2015).

En el marco de la competitividad, el objetivo de la empresa es lograr un posicionamiento en el mercado, lo cual depende de dos aspectos fundamentales: la ventaja competitiva y la estrategia genérica para abordar el mercado. La ventaja competitiva es la posesión de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.) en una medida diferente y superior a la que poseen los competidores, que les permite una mejor posición competitiva (Román,

2004). Esta ventaja competitiva es sostenible si dichas capacidades son valiosas, únicas, costosas de imitar e insustituibles (Barney, 1991; Grant, 1991). Estos elementos se describen a continuación:

Valiosas: son efectivas y contribuyen a que la empresa neutralice amenazas y aprovecha oportunidades.

Singulares o únicas: como la empresa, pocos o nadie posee dichas capacidades

Costosas de imitar: son aquellas capacidades que no todas las empresas pueden desarrollar con facilidad.

Insustituibles: no tiene capacidades que se le comparen estratégicamente.

El incumplimiento de alguno de estos elementos conduce a que no exista la ventaja y el desempeño de la empresa sea inferior (ver tabla 2).

Tabla 2.

Resultados de las combinaciones de los criterios de una ventaja competitiva sostenible.

¿El recurso o la capacidad son valiosos?	¿El recurso o capacidad son singulares?	¿El recurso o capacidad son costosos de imitar?	¿El recurso o capacidad son insustituibles?	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Sí	No	No	Sí/No	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Sí	Sí	No	Sí/No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Nota: tomado de Hitt (2008)

A partir de estos planteamientos se puede identificar que la empresa no solo debe identificar los elementos externos que le influyen (competidores, clientes, proveedores, entre otros), sino que debe establecer sus recursos y capacidades que le permiten tener ventajas competitivas

que no sean temporales, sino sostenibles en el tiempo. A partir de ellas, puede establecer diferentes estrategias para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado.

Las estrategias genéricas para lograr este posicionamiento son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. En el liderazgo en costos, la empresa busca ser competitiva manteniendo el costo y precio más bajo del mercado; en la diferenciación, la empresa prefiere desarrollar productos y servicios considerados como únicos, lo cual le permite tener un precio superior al del mercado; en el enfoque o concentración se mezclan las dos anteriores estrategias para ofrecer productos y servicios a un grupo específico de compradores a un bajo costo (Porter, 2016). En cada una de estas estrategias se logran posiciones competitivas porque, ya sea por el costo o por la diferenciación, se logran colocar barreras a la entrada de nuevos competidores, se tiene más poder frente a clientes y proveedores y se reduce la amenaza de productos sustitutos.

2.2.3. Planeación estratégica

La gestión estratégica implica un proceso de análisis que puede ayudar a determinar los objetivos organizacionales y las decisiones de asignación de recursos a largo plazo (Boojihawon & Segal-Horn, 2010). Esta es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades y enfocar la energía y los recursos. Constituye una herramienta de gestión que ayuda a una organización a evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante (Sotiriadis, 2015). Dentro de esta, se ubica la planeación estratégica, la cual tiene su origen en la literatura de gestión y se define como “descomponer una meta o un conjunto de intenciones en pasos, formalizar esos pasos para que puedan implementarse casi automáticamente y articular las consecuencias o resultados anticipados de cada paso” (Mintzberg, 1994, p. 108).

La revisión crítica de la investigación en planificación estratégica en hotelería y turismo realizada por Phillips & Moutinho (2014) puso en evidencia la dicotomía de la popularidad de la práctica de la planificación estratégica con escasa atención en la literatura turística. No obstante, para estos autores la planificación estratégica es útil para el desarrollo del turismo, ya que la infraestructura requiere grandes necesidades de capital, marcos de tiempo prolongados con una amplia gama de interdependencias. Esto requiere la formulación de una estrategia para dar forma a las oportunidades de ventaja competitiva y proporcionar una

dirección a seguir para las partes interesadas. Se deben tomar decisiones importantes que involucren a las partes interesadas con múltiples objetivos.

Las fases típicas del ciclo de planificación son: (a) determinación de las premisas básicas, (b) análisis estratégico externo, (c) análisis estratégico interno, (d) síntesis, (e) determinación de la visión y los objetivos de desarrollo, (f) establecimiento de una estrategia, y (g) preparación de la estrategia para su implementación (Luštický & Bína, 2014). Por lo tanto, las estrategias tienen una estructura correspondiente a las fases del ciclo de planificación.

En la planificación estratégica hay algunos aspectos cruciales: 1) un enfoque muy eficiente para la planificación estratégica es adoptar un enfoque de sistemas que comience con el fin en mente; 2) la actividad gerencial está enfocada en los resultados, los impulsores de los resultados y la mejora del desempeño; y 3) su enfoque está en las necesidades de los clientes y partes interesadas (Sotiriadis, 2015).

Un enfoque que cumple estos tres aspectos cruciales de la planeación estratégica, integra la visión externa e interna de análisis de la estrategia competitiva, se orienta al mercado, se enmarca en la importancia de la ventaja competitiva y busca resultados en el desempeño de la empresa, es el modelo ESCAPE, el cual obedece su nombre a sus componentes clave: entorno (E), la estrategia (S), la capacidad/competencia (C), la ventaja (A), el rendimiento (P) y la evaluación (E). La filosofía que respalda este modelo es que la organización pueda escapar de la situación anterior e ineficiente y luego avanzar hacia otra situación nueva e innovadora (Liao et al., 2010).

La gestión estratégica en este modelo se caracteriza por la adaptabilidad al entorno cambiante del que se es dependiente y establecer ventajas competitivas sostenidas, que son el resultado de integraciones exitosas de habilidades internas, actividades y recursos y una implementación eficiente (Liao et al., 2010). Es evidente que una organización actual con alto aprendizaje mutuo y estrecha interacción entre sus socios se supone que debe ser impulsada por el mercado, innovadora y orientada al aprendizaje.

El modelo ESCAPE fue utilizado y validado en el sector turístico y hotelero por Horng et al. (2021) para investigar la relación entre la orientación empresarial y el desempeño bajo la incertidumbre ambiental en las empresas emergentes de turismo y hotelería de Taiwán. Esto

Tabla 3.

Criterios de calidad y/o evaluación del análisis estratégico en turismo.

Proceso de planificación	Criterio de calidad y/o evaluación
Premisas básicas	1. La estrategia ha definido claramente su propósito y alcance
Análisis externo	2. La estrategia tiene en cuenta el impacto de los factores externos
Análisis interno	3. La estrategia aborda las fuentes internas del destino 4. La estrategia aborda la demanda turística en el destino 5. La estrategia define los actores regionales más importantes
Síntesis y ventaja competitiva	6. La estrategia analiza la situación en otros destinos 7. La estrategia examina los resultados de análisis particulares para la estipulación de la ventaja competitiva
Metas a largo plazo	8. La estrategia contiene una visión de desarrollo. 9. La estrategia ha establecido objetivos de desarrollo
Estrategia	10. La estrategia propone medidas para lograr la visión y los objetivos
Implementación y control de la estrategia.	11. La estrategia define el proceso de su implementación 12. La estrategia define un sistema de control de su implementación

Nota: tomado de Luštický & Bína (2014)

Paralelamente a estos requisitos de calidad, Köseoglu et al. (2020) estableció los factores clave para formular e implementar la estrategia en la industria hotelera. En la formulación, resulta relevante la evaluación de competidores, factores medioambientales, consenso estratégico, trabajo en equipo, tener en cuenta la incertidumbre y la estacionalidad, gerentes clave, datos relacionados con el mercado, tasa de rotación de los gerentes, consideración de las barreras de implementación, mutuo acuerdo entre el personal, problemas de los recursos y metas alcanzables para la estrategia.

En la implementación, los factores clave se relacionan con la comunicación, participación de los empleados, asignación de recursos, estrategia clara, control, empleados talentosos, resistencia de los empleados al cambio, capital adecuado, tiempo consistencia, plan de acción claro, formación adecuada, trabajo en equipo y reacción apropiada a las acciones de los competidores (Köseoglu et al., 2020). En este último grupo de factores se evidencia la importancia de que en la formulación se tenga un plan de acción claro, con tiempos y presupuesto que permitan una adecuada implementación.

Por su parte, existen diferentes métodos para analizar la estrategia, establecer objetivos, tomar decisiones, implementarla y hacer control estratégico para evaluar la eficacia de la estrategia. Los métodos más usados en cada uno de estos métodos de gestión y que se pueden usar en

la planeación estratégica se pueden observar en la tabla 4. Como es posible observar, el diseño de un plan estratégico puede llevarse a cabo por medio de diferentes herramientas de la gestión estratégica comúnmente utilizadas, en las que el formulador puede sistematizar las condiciones del entorno y de la empresa para tomar decisiones más objetivas sobre el futuro de la empresa y los medios para lograrlo.

Tabla 4.

Métodos de gestión estratégica con énfasis en los procesos de análisis estratégico.

Método de gestión estratégica	Método	Características
Análisis estratégico	Análisis DOFA	El análisis DAFO identifica las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para permitir la creación de una estrategia eficaz.
	Análisis PEST	El análisis PEST especifica los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el entorno y la actividad de la empresa y su estrategia.
	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar los factores más importantes que determinan la formación de la estrategia, el atractivo de la industria y las condiciones de competencia del mercado.
	Análisis de las deficiencias (GAP)	El análisis GAP establece la discrepancia entre los resultados logrados y planificados (esperados, mejores) y determina la causa del desajuste.
	Análisis de eventos	El análisis de eventos permite estimar la reacción del mercado a varios eventos y establece la relación entre ellos para hacer suposiciones fundadas sobre el estado futuro de la empresa, el mercado y la industria.
	Análisis de la creación de valor: Bussiness Model Canvas, Lienzo propuesta de valor.	Es una representación visual de cómo una organización crea y captura valores. Describe la oferta clave de la empresa focal para diferentes segmentos de clientes, alrededor de las cuales se definen 'recursos clave', 'actividades clave' y 'socios clave', 'relación con el cliente' los "canales" a través de los cuales la empresa se comunica con sus clientes, la 'estructura de costos' y los 'flujos de ingresos'.
Formulación de la misión y metas de la organización	Árbol de objetivos	Un "árbol de metas" es un sistema jerárquico estructurado de metas con definición de la meta principal y su descomposición en metas de orden inferior.
	Objetivos SMART	Los objetivos SMART se refieren a establecer objetivos "específicos", "medibles", "alcanzables", "realistas" y "oportunos".
	Análisis de la misión y objetivos de la empresa.	El análisis de misión y objetivos de la empresa identifica la misión y los objetivos estratégicos de la empresa y determina su cumplimiento con los criterios requeridos.

Formación de alternativas estratégicas	Matriz BCG, Marco McKinsey 7-S, Modelo ADL/LC, Matriz de Ansoff, Modelo de Steiner, Marco Abell	Estos enfoques permiten generar estrategias disponibles teniendo en cuenta diferentes mercados y tipos de negocios.
	Matriz de política direccional de Shell	La matriz de política direccional de Shell es aplicable a los mercados oligopólicos y caracteriza las decisiones estratégicas en términos de las perspectivas de la industria y la competitividad empresarial.
Elección estratégica	Métodos de elección multicriterio	Los métodos de elección multicriterio permiten la selección de alternativas sobre la base de criterios definidos.
Implementación de la estrategia	Ingeniería de Negocios	La ingeniería empresarial es una técnica basada en el desarrollo de un modelo de sistema de la empresa (su estructura organizativa, unidades de producción, etc.) y procesos empresariales existentes y planificados junto con el modelo de entorno.
Control estratégico y evaluación de la eficacia de la estrategia	Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Sistema de KPI (indicadores clave de rendimiento)	La implementación del sistema de cuadro de mando integral de indicadores clave de desempeño desarrollado de acuerdo con los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa permite evaluar la efectividad estratégica de una empresa en particular en circunstancias específicas.

Nota: tomado de Dmitrieva et al. (2017) y complementado con Kiran (2017), Colovic (2012), y Osterwalder et al. (2015)

Finalmente, el plan estratégico es el documento donde se plasma todo el diseño de la estrategia y el que permite la consulta, seguimiento y gestión de la visión de largo plazo, objetivos y acciones planteadas. Luštický & Bína (2014) identificaron para el sector turístico las características del documento de plan estratégico, estructurado en cuatro partes: introducción, análisis estratégico, parte estratégica y especificación de la implementación. Las características e implicaciones de cada una de estas partes se describen a continuación:

Introducción: debe haber definido claramente los principios del proceso de planificación, su propósito y metas. Además, también debe quedar claro quién es el grupo objetivo del documento, quién es el autor, y se debe considerar qué estrategia de nivel jerárquico superior se prepara el documento.

Análisis estratégico: la información de la mayor calidad posible es absolutamente esencial para la elaboración y posterior implementación de la estrategia. La parte analítica se ocupa de su síntesis, análisis e interpretación. Su objetivo principal es identificar, analizar y evaluar los factores clave del entorno externo e interno que tienen el potencial de influir en la selección final de los objetivos estratégicos y las herramientas necesarias para alcanzarlos.

Los resultados del análisis estratégico representan un punto de partida para identificar fuentes de ventaja competitiva. El método de análisis FODA es una herramienta adecuada para resumirlos. Su función es crear una base de información relevante para la definición de una visión, los principales objetivos de una región y una estrategia consecuente.

Parte estratégica: la parte estratégica está estrechamente relacionada con la parte analítica. Contiene una visión a largo plazo del desarrollo turístico, objetivos estratégicos y desafíos. Las prioridades estratégicas caracterizan las tareas más importantes que se deben lograr para cumplir con éxito la visión del desarrollo.

Especificación de la implementación: la parte final del documento estratégico trata sobre el proceso de implementación. Los resultados de las etapas anteriores se desarrollan más y se especifican en acciones particulares, incluido un cronograma detallado, una delimitación de los recursos necesarios y las responsabilidades. La parte integral importante es también la especificación de mecanismos de seguimiento basados en criterios predefinidos.

3. Metodología

En este capítulo se exponen las condiciones metodológicas de la investigación, su enfoque y diseño, fases, instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis de la información recolectada.

3.1. Enfoque de investigación

Enfoque de la investigación es mixto, el cual tiene como principio la suma, interacción y potenciación de datos cuantitativos y cualitativos, a través de procesos empíricos, sistemáticos y críticos de investigación. Esto implica el uso de datos numéricos, textuales, verbales, simbólicos, visuales, entre otros, para lograr un mejor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández & Mendoza, 2018). El enfoque mixto tiene la ventaja de integrar la realidad objetiva y la realidad subjetiva, como posturas que pueden coexistir y generar una mayor consistencia epistemológica en los resultados (Ñaupas et al., 2014).

En el caso de la presente investigación, el enfoque mixto es pertinente debido a que el diseño del plan estratégico requiere del análisis de información de preferencias de consumidores y posibles clientes del segmento de mercado, la cual se puede procesar de manera cuantitativa. A su vez, se requiere de la búsqueda de información cuantitativa y cualitativa del entorno y de la empresa y se da validez al criterio de las investigadoras en la elección y diseño de estrategias utilizando herramientas de gestión.

3.2. Diseño de la investigación

El tipo de investigación es de *estudio de caso*, el cual se enfoca en estudiar una unidad de análisis específica de un universo poblacional, que puede ser una persona, un grupo, una institución o una empresa (Bernal, 2010). El caso de estudio es el alojamiento rural Cabaña El Encanto de ALU y a cuyos clientes se aplican los instrumentos de recolección de información para reconocer su perfil y elementos de la demanda; además de la revisión documental para comprender los aspectos internos y externos de la empresa que le afectan su competitividad.

A su vez, la investigación tiene un diseño *proyectivo*, cuyo objetivo es construir una propuesta de solución a un problema en un contexto social determinado, basado en el reconocimiento de necesidades, relaciones y tendencias futuras (Hurtado, 2012). Este diseño investigativo es

el que permite que, a partir de la información recolectada y la aplicación de herramientas de análisis estratégico, se pueda diseñar un plan de acciones que permita cumplir y hacer seguimiento a los objetivos planteados.

3.3. Fases de la investigación

El desarrollo de un estudio de caso se desarrollaron las siguientes etapas recomendadas por (Ñaupas et al., 2014):

Diseño: consiste en la definición de las preguntas básicas de la investigación (¿cómo? ¿por qué? ¿para qué?), la identificación del caso de estudio, instrumentos a aplicar, participantes o muestra. En esta etapa se consolidó el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marcos de referencia y marco metodológico para el diseño del plan estratégico para el alojamiento rural.

Recolección de datos: se aplica la encuesta a clientes del alojamiento rural y se revisan documentos que alimenten información sobre la demanda turística, actores regionales importantes, situación del sector, capacidades internas, entre otros aspectos internos y externos.

Análisis de datos: se aplican técnicas analíticas del objeto de estudio, en este caso, se aplican herramientas de análisis estratégico reconocidas, validadas y frecuentemente utilizadas para este tipo de organizaciones, tales como: Lienzo Canvas, Lienzo de propuesta de valor, DOFA o cinco fuerzas de Porter. Esto permite definir segmentos de clientes, ventajas competitivas, objetivos, estrategias, medidas para lograr las metas y estrategia de implementación y control.

Escritura del informe: es la estructuración del documento final de la investigación. En este caso consiste en la documentación de todo el proceso de análisis y la consolidación del plan estratégico en sus partes básicas: introducción, análisis estratégico, parte estratégica y especificación de la implementación.

3.4. Población y muestra

La población de la investigación son los clientes potenciales del alojamiento turístico, quienes son grupos familiares, amigos y parejas nacionales o extranjeros. Los turistas nacionales

Proviene de todo el territorio principalmente de los departamentos limítrofes del departamento de Boyacá como lo son Santander, Casanare, Cundinamarca y Antioquia. Los turistas extranjeros provienen principalmente de América y Europa. En el año 2019, antes de la pandemia, a Paipa lo visitaron 864 extranjeros no residentes y 104 pasajeros nacionales. Sin embargo, en el año 2022 lo han visitado 247 pasajeros nacionales y 247 visitantes extranjeros no residentes (MINCIT, 2022).

La muestra se escoge de forma probabilística por medio de la fórmula de muestreo aleatorio simple con el 5% de error aceptado:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Teniendo en cuenta que la población de turistas atendidos en el establecimiento comercial fueron 203 durante el año 2022, la muestra probabilística con el 5% de margen de error fue de 135 personas y se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{xxx * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (xxx - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 135$$

3.5. Instrumentos de recolección de información

Como instrumento de recolección de información se utilizó el cuestionario, el cual tiene como propósito “obtener información descriptiva de un conjunto de variables que permiten caracterizar una realidad social, institucional, comunal, grupal o personal” (Ruiz, 2013, p. 49). En este caso es un cuestionario que busca identificar las características, perfil y preferencias de los turistas respecto al alojamiento rural (ver anexo 1).

Por su parte, se utiliza la ficha de análisis documental como instrumento de recolección de información, en la cual se basa en la lectura de textos de forma sistemática objetiva, replicable y válida al contenido (J. I. Ruiz, 2014). La ficha de análisis documental tiene campos para ingresar información que identifica el texto estudiado y espacios para ingresar información que alimente las herramientas de análisis estratégico (ver anexo 2).

3.6. Técnicas de análisis de información

La información cuantitativa se analizó por medio de técnicas estadísticas en las que se estableció la frecuencia relativa y absoluta de las opciones de respuesta del cuestionario, además de obtener indicadores como promedio o porcentajes de preferencia. La información cualitativa se analizó por medio de técnicas de análisis de contenido en las que se categoriza la información extraída de los textos y se utilizó según las relaciones o importancia para la investigación. Además, se utilizaron herramientas de análisis estratégico en las que se procesa información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones y consolidar el plan estratégico.

4. Resultados

Los resultados de la investigación se describen en este capítulo. Se parte de un análisis externo e interno de la organización de alojamiento rural mediante fuentes primarias y secundarias; luego, se realiza un análisis para establecer la ventaja competitiva, objetivos y estrategias que le permitan ser más competitiva y se elaboran medidas y acciones para implementar las estrategias planteadas.

4.1. Análisis externo e interno de la organización de alojamiento rural

Para el análisis externo e interno del alojamiento rural Cabaña El Encanto de ALÚ, se realiza una caracterización de los atractivos y potencial turístico de Paipa, se describen las características y servicios de este alojamiento rural y se analizan las percepciones de los turistas que se han alojado en dicho hospedaje. Este diagnóstico permite sentar las bases para reconocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, ventajas competitivas y aspectos por mejorar en este alojamiento rural.

4.1.1. Contexto turístico del alojamiento rural, municipio de Paipa.

Paipa es un municipio de Boyacá ubicado en el centro del país, que ha ido construyendo una imagen de turismo de bienestar e histórico, tanto a nivel nacional, como internacional. El turismo en Paipa se centra principalmente en su famoso complejo termal, que cuenta con varias piscinas de aguas termales con diferentes temperaturas y propiedades terapéuticas, además de servicios de spa, restaurantes y actividades recreativas, como canchas de tenis y golf. Su clima e infraestructura ha sido atrayente para la práctica de deportes como natación, ciclismo, senderismo, atletismo, entre otros.

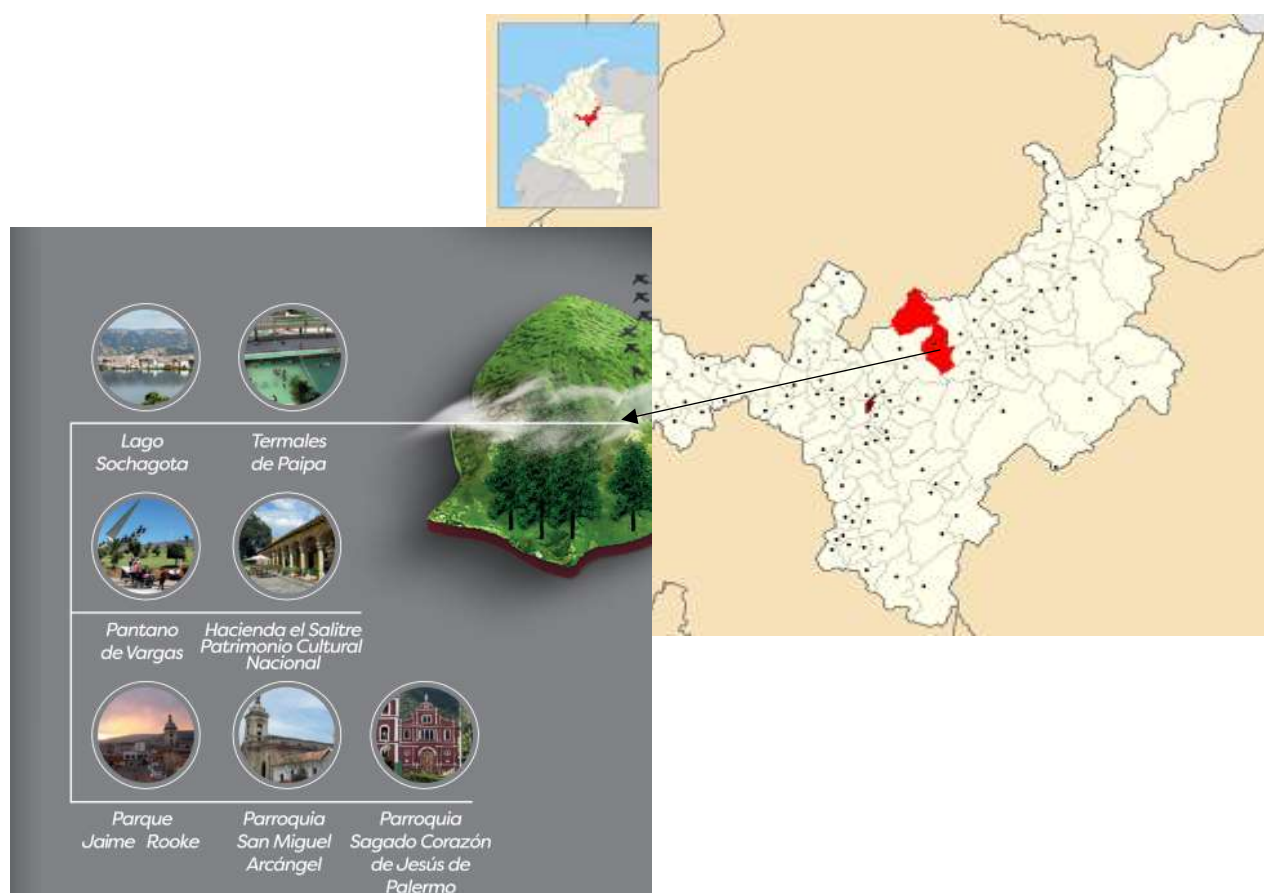
Además de su oferta de aguas termales, Paipa cuenta con una amplia variedad de opciones turísticas, como paseos a caballo, caminatas por senderos naturales, visitas a sitios históricos y culturales (como el Pantano de Vargas), y degustaciones de la gastronomía local, que incluye queso paipa (producto con denominación de origen), sabajón, almojábana, pan de yuca, colaciones, galletería y gastronomía típica boyacense.

El municipio también es conocido por sus festivales y eventos culturales, dentro de los que se destaca el aguinaldo paipano, Festival del Lago Sochagota, Festival de la Ruana, el pañolón,

la almojábana y el amasijo; Festival de la antología de la música colombiana, Festival coro sacro en Semana Santa y el Encuentro nacional de bandas musicales. En conjunto, el municipio tiene 16 atractivos de carácter natural, 22 de tipo cultural, 9 de patrimonio inmaterial y 9 festividades.

Figura 3.

Ubicación de municipio de Paipa y sus principales atractivos turísticos.



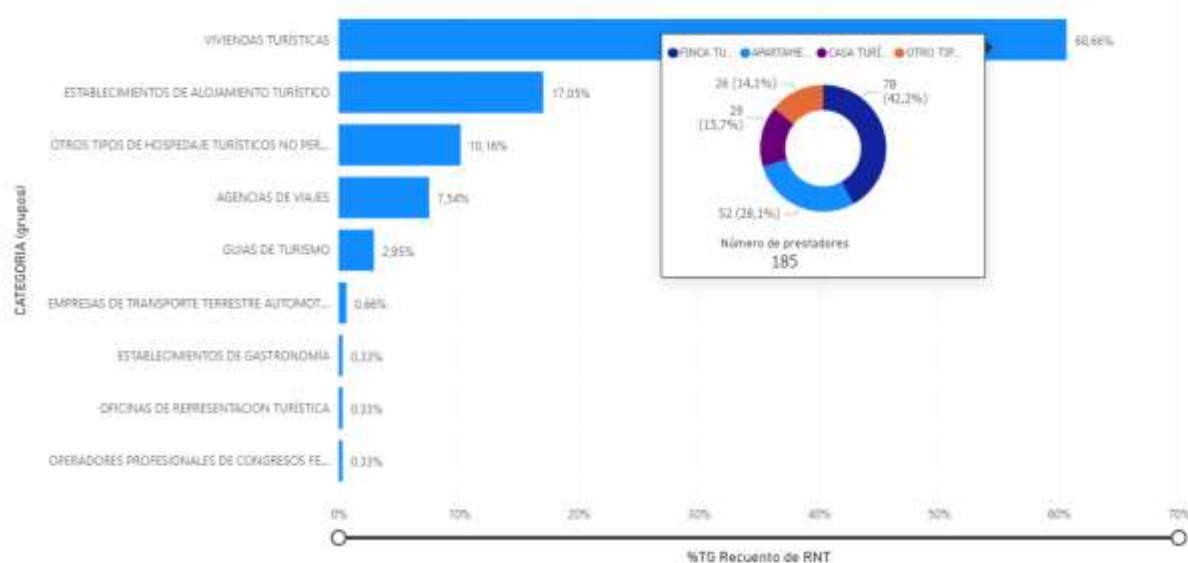
Nota: Adaptado de SITUR Boyacá (2022)

En cuanto a la capacidad hotelera de atención al turismo, Paipa cuenta actualmente con 229 prestadores de servicios turísticos y 188 establecimientos de hospedaje y alojamiento, los cuales proveen 1.348 habitaciones y 2.883 camas. Esto evidencia una amplia capacidad hotelera, que favorece la competitividad regional y una amplia oferta con la que compite el alojamiento rural.

Para el año 2023, Paipa tiene 305 prestadores turísticos activos en el Registro Nacional de Turismo, de los cuales, la mayoría son viviendas turísticas, con un total de 185 prestadores que representan el 60.66%; le sigue el 17.05% de los prestadores que se encuentran en el grupo de establecimientos de alojamiento con 52 hoteles, hostales, apartahoteles (MinCit, 2023) (ver figura 4). Como se puede observar, las viviendas turísticas (finca, apartamentos, casas u otro tipo de habitación ubicada en el sector rural con destino turístico) han tomado auge en Paipa, lo cual evidencia la preferencia que tiene el mercado por este tipo de oferta y el entorno más diversificado al que se enfrenta el establecimiento Cabaña el Encanto de ALÚ.

Figura 4.

Prestadores turísticos del municipio de Paipa y su distribución por tipo de prestador, enfocado en la distribución de las viviendas turísticas, año 2023.

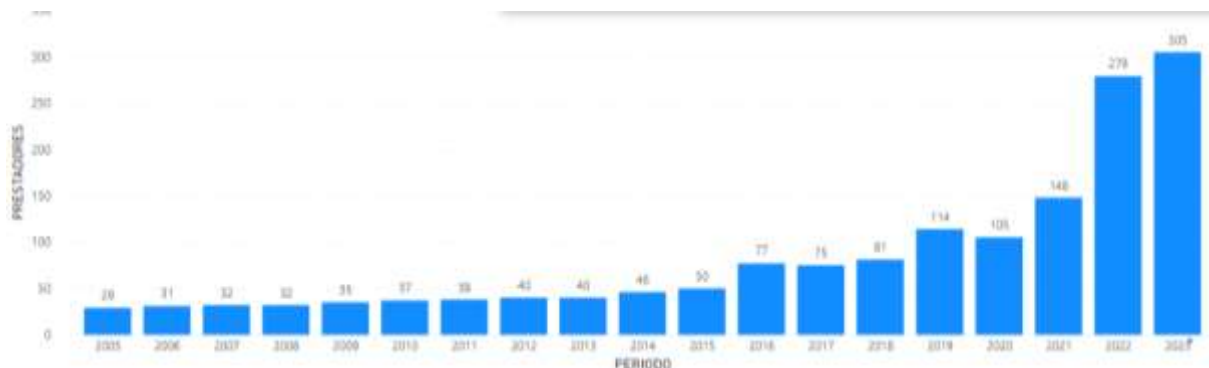


Nota: tomado del visor gráfico de estadísticas del Registro Nacional e Turismo (RNT) (MinCit, 2023).

La tendencia histórica del comportamiento de los prestadores turísticos registrados y activos en el RNT de Paipa, muestra un crecimiento de los prestadores registrados entre el 2005 y 2023, contando con la reducción sufrida en el año 2020 durante la pandemia (ver figura 5). Esto evidencia que, tras la pandemia, el sector turístico Paipa tiene tendencias crecientes que hacen ver un mercado favorable para los emprendimientos de hospedaje del sector; a la vez que plantea retos competitivos para quienes desean ingresar a este mercado.

Figura 5.

Comportamiento histórico de los prestadores turísticos registrados y activos en el RNT, Paipa periodo 2019 - febrero de 2023.



Nota: tomado del visor gráfico de estadísticas del Registro Nacional e Turismo (RNT) (MinCit, 2023).

En cuanto al tipo de turista que visita Boyacá, se ha determinado que el 56.1% de quienes han comprado planes turísticos son residentes colombianos que residen fuera de Boyacá, el 23.9% reside en el departamento y el 20.1% reside en el extranjero (Alcaldía de Paipa, 2020).

Pese a este crecimiento y atractivos turísticos, el sector turístico de Paipa presenta algunos retos expresados en su Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, los cuales se mencionan a continuación (Alcaldía de Paipa, 2020):

- Replantear paquetes turísticos de las agencias de viajes para que integren atractivos regionales.
- Se debe organizar la actividad económica de los actores que están alrededor del lago Sochagota.
- Baja competitividad de las prácticas comerciales de los operadores turísticos, así como su calidad y experiencias diferenciales;
- Baja articulación de ofertas turísticas comunes como municipio y conformación de clústeres.
- Baja señalización, capacidad de carga, senderos y operadores que estén acorde a la normatividad vigente en los atractivos turísticos de carácter natural.
- Baja información turística y conocimiento sobre el turista en el Pantano de Vargas.

- Baja difusión y consolidación de prácticas tradicionales y oficios de los campesinos, su oferta gastronómica y artesanal y redes de comercio.

Frente a estos retos, el Plan de Desarrollo se ha propuesto metas en cuanto al desarrollo de productos de turismo rural comunitario y ecoturismo, alrededor del concepto de bienestar, salud y termalismo. Se ha impulsado la Marca “Paipa: estar aquí te hace bien”, como estrategia de marketing territorial. A su vez, se han mencionado fortalecimientos del museo en el Pantano de Vargas, adopción de un Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) para proteger este patrimonio cultural, mejoras en la atención al turista, información y recolección de su percepción (Alcaldía de Paipa, 2020). El sector del Pantano de Vargas cuenta con pavimentación lo cual facilita la llegada de turistas al lugar y los hospedajes aledaños.

4.1.2. Alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALÚ.

La Cabaña El Encanto de ALÚ es una empresa familiar que tiene 15 meses de operación desde el 24 de diciembre de 2021 a la actualidad. Se encuentra ubicada en la vereda Pantano de Vargas, a 200 metros del monumento a los Lanceros, a 7,4 kilómetros de las piscinas termales de Paipa, a 8.6km del Lago Sochagota, a 11 km de Duitama y 39km de Tunja (ver figura 6).

Figura 6.

Mapa de ubicación de la Cabaña el Encanto de ALÚ.



Nota: tomado de Booking y Google Maps.

Este alojamiento turístico rural es una edificación tipo campestre equipada con cuatro dormitorios, cocina con minibar, salacomedor, terraza, chimenea, baño privado, baño social, área de parqueo, jardín y espacios abiertos, con una capacidad para 17 personas (ver figura 7). Además de los elementos básicos de aseso, en el alojamiento se pueden encontrar licores, alimentos básicos, agua potable y snacks. Existen servicios adicionales como paseo en carruaje con relato historia e información de atractivos turísticos termales, culturales e históricos.

Figura 7.

Áreas del alojamiento rural Cabaña El Encanto de ALÚ.



Nota: Fotografías de las autoras y que están disponibles en Booking

Este alojamiento rural se ha dado a conocer por medio de la plataforma Booking y por referencias de clientes; no tiene página Web y posee algunos Brochures de los servicios que presta. La calificación que tiene el alojamiento en la plataforma Booking es de 9.7 (en una escala de 1 a 10) por comentarios de 15 huéspedes (ver figura 8). Los comentarios destacan positivamente la tranquilidad, confort, amabilidad, limpieza, sugerencias de atractivos turísticos, alimentos básicos, instalaciones, ubicación agradable y alejado de la ciudad, accesos a la cabaña para personas con discapacidad.

Figura 8.

Calificación dada por los huéspedes para el alojamiento en la plataforma Booking.



Nota: Consulta realizada por las autoras en Booking el 7 de marzo de 2023.

Mientras tanto, los que presentan oportunidades de mejora es la inclusión del desayuno, falta de agua en uno de los baños, daños en la ducha de agua caliente, limpieza de escombros, goteras si llueve mucho, presión del agua del segundo piso y mejorar accesos para personas con discapacidad en los baños.

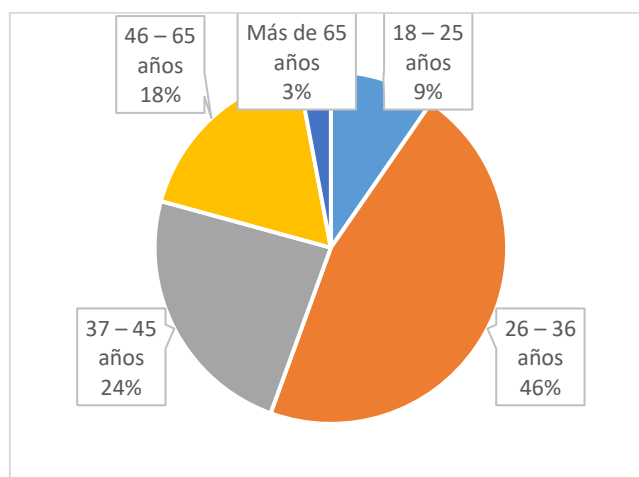
4.1.3. Perfil y percepción de los turistas sobre la Cabaña el Encanto de ALÚ.

Se aplicó una encuesta a una muestra de 135 huéspedes de la Cabaña El Encanto de ALÚ que se hospedaron durante el año 2022, con el fin de reconocer su perfil, preferencias y opiniones alrededor de los servicios que accedieron en el alojamiento y los servicios que quisieran tener. Esto permitirá reconocer fortalezas y debilidades de los servicios de alojamiento prestado, así como algunos aspectos externos del cliente que permiten reconocer mejor cómo se encuentran las fuerzas competitivas de la demanda.

Los turistas que accedieron al alojamiento rural tienen principalmente edades entre los 26 y 36 años, con el 46% de participación, seguido por el rango de 37 a 45 años, con el 24% (ver figura 9). De esta manera, se puede identificar que la preferencia por este establecimiento no está en los más jóvenes o pensionados, sino que se encuentra en edades medias donde generalmente la población es económicamente activa.

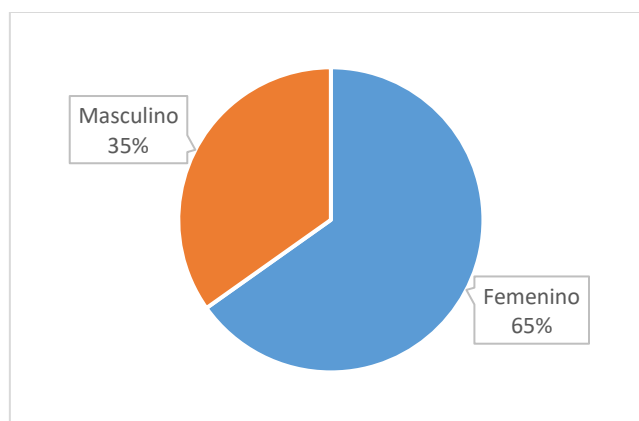
Figura 9.

Edad de los turistas.



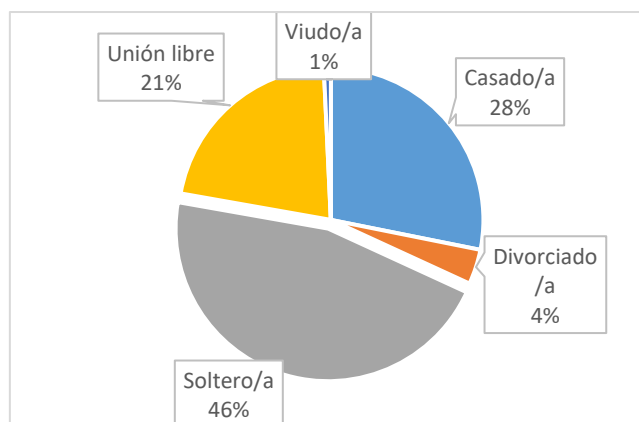
Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

El género de quienes se han hospedado en el alojamiento rural son principalmente mujeres (65%) y el restante han sido hombres (ver figura 10). Si bien el género corresponde a la persona que responde la encuesta y no el grupo que se hospedó, esta es una medida aproximada de que las mujeres principalmente eligen el hospedaje y toman decisiones sobre la adquisición del servicio.

Figura 10.*Género de los turistas.*

Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Los turistas principalmente tienen estado civil soltero (46%), casado (28%) y unión libre (21%) (ver figura 11). Por lo tanto, se observa que el lugar ha sido habitado por parejas o personas solteras con sus familias, lo que evidencia que el lugar es adecuado para la mayoría de los hogares y se ajusta a sus necesidades de descanso.

Figura 11.*Estado civil de los turistas.*

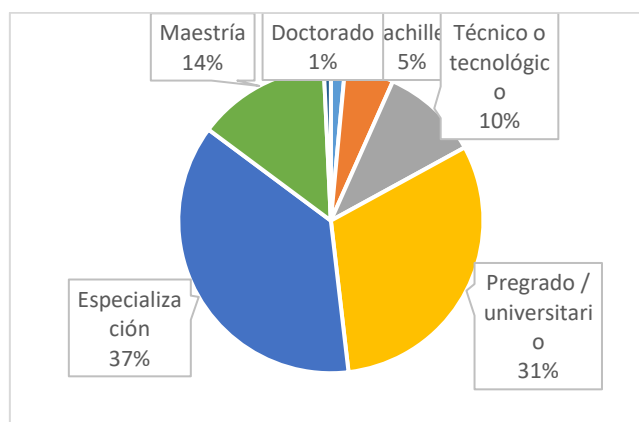
Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

El nivel de estudios más alto alcanzado por los turistas es predominantemente de especialización (37%) y pregrado (31%) (ver figura 12). En este sentido, el turista que se hospeda generalmente en este alojamiento tiene conocimientos profesionales en su área y está informado sobre las diferentes posibilidades que existen de hospedaje, puesto que

domina mejor las plataformas digitales. A su vez, este nivel educativo indica indirectamente una mejor posibilidad que tienen los turistas de tener mejores ingresos en sus labores profesionales.

Figura 12.

Nivel de estudios más alto alcanzado de los turistas.

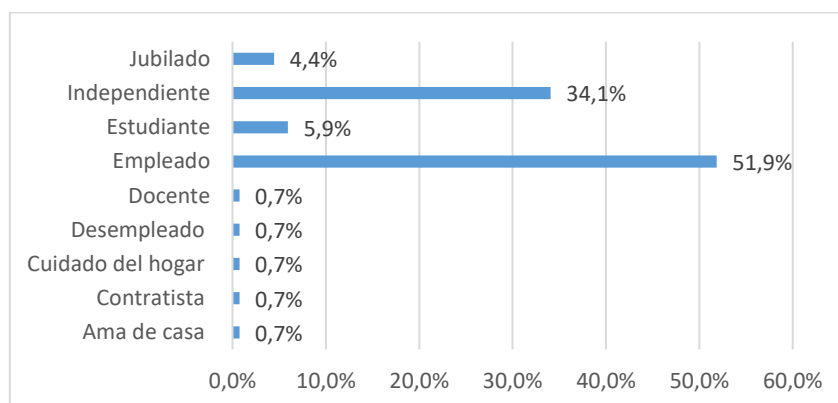


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

La ocupación principal de los turistas que se hospedaron en el alojamiento rural es principalmente empleado (51.9%) e independiente (34.1%); en menor medida, estudiantes y jubilados (ver figura 13). Por lo tanto, este perfil indica que, además de tener fuentes de ingresos, las personas tienen poco tiempo entre semana y utilizan los servicios los fines de semana o en temporada de vacaciones.

Figura 13.

Ocupación principal de los turistas.

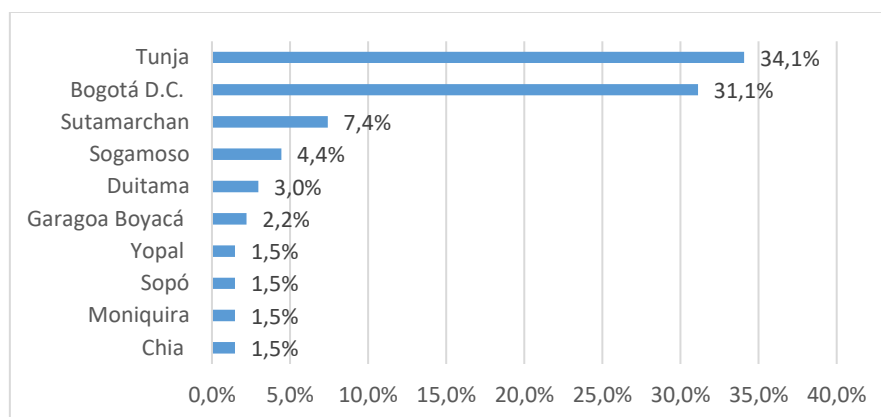


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

La mayoría de los turistas viven en Tunja (34.1%) y Bogotá (31.1%); en menor medida, provienen de municipios como Sutamarchán, Sogamoso, Duitama, Garagoa, Yopal, Sopó, Moniquirá, Chía, entre otros (ver figura 14). De esta manera, se evidencia que quienes usan los servicios del alojamiento rural son residentes colombianos de departamentos cercanos al alojamiento: Boyacá, Cundinamarca y Casanare; principalmente en sus capitales.

Figura 14.

Ciudad en la que viven los turistas.

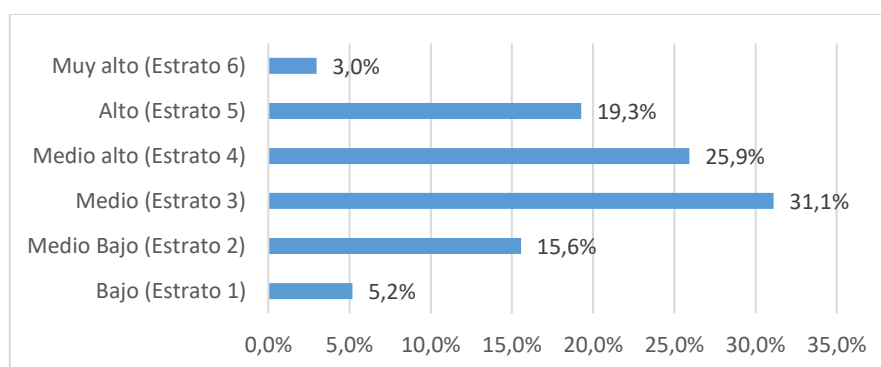


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

El estrato socioeconómico de los turistas es principalmente en nivel medio (31.1%), medio alto (25.9%) y alto (19.3%); en menor medida hay turistas de nivel medio bajo, bajo y muy alto (ver figura 15). Esto indica que, el hospedarse en el alojamiento rural es un gasto suntuario que pueden darse las personas de ingresos medios y altos principalmente.

Figura 15.

Estrato socioeconómico de los turistas.

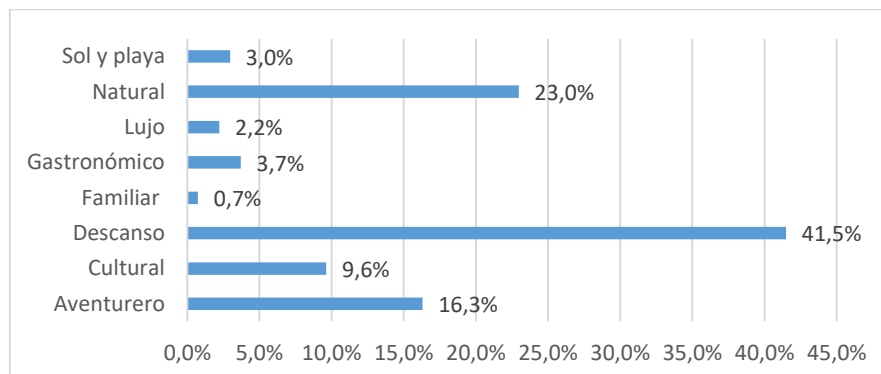


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

El tipo de turismo que buscan los huéspedes del alojamiento rural es principalmente de descanso (41.5%) y de naturaleza (23%); en menor medida, aventura, cultural, gastronómico, entre otros (ver figura 16). De esta manera, se pueden evidenciar ventajas competitivas del alojamiento rural al estar ubicado en un sector rural tranquilo y en un entorno natural.

Figura 16.

Tipo de viajero que se consideran los turistas.

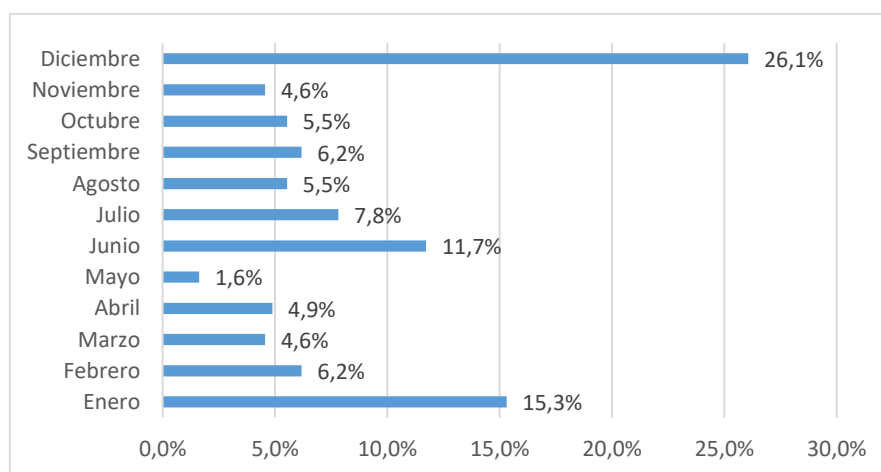


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Por su parte, los meses de preferencia y/o disponibilidad para viajes de turismo es principalmente diciembre (26.1%), por ser la temporada común de vacaciones y festividades de navidad y año nuevo (ver figura 17).

Figura 17.

Mes de preferencia y/o disponibilidad para viajes de turismo.



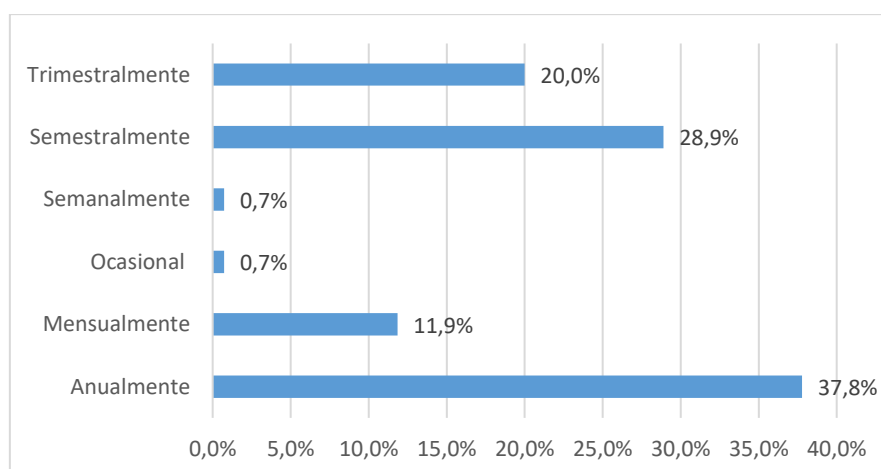
Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Otros meses en los que frecuentemente se viaja por turismo es junio (11.7%) y enero (15.3%) (ver figura 17). En los demás meses del año también existen viajes de turismo, pero son menos frecuentes, lo cual permite planear la recepción de turistas según la temporada.

La frecuencia en que se realizan viajes de turismo es principalmente una vez al año (37.8%), semestralmente (28.9%) y trimestralmente (20%) (ver figura 18). Son menos los turistas que hacen viajes de manera mensual (11.9%), pero son estos turistas los que permiten mantener un flujo de pernoctaciones en los meses de temporada baja.

Figura 18.

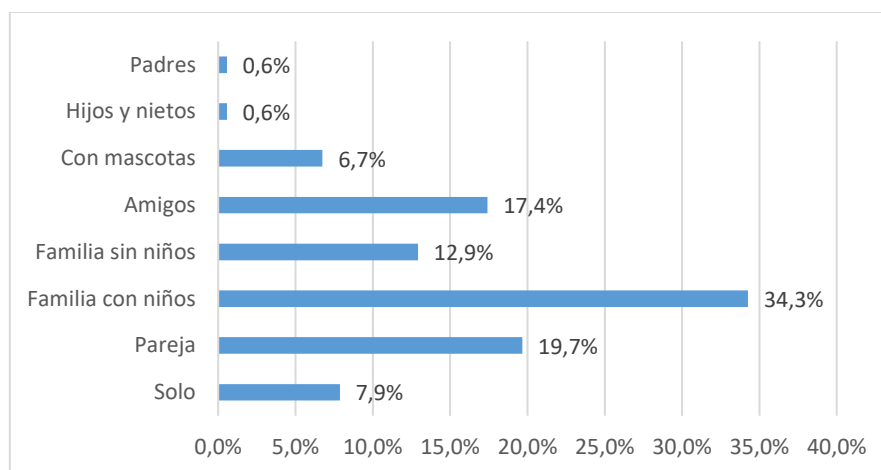
Frecuencia en la que viajan los turistas.



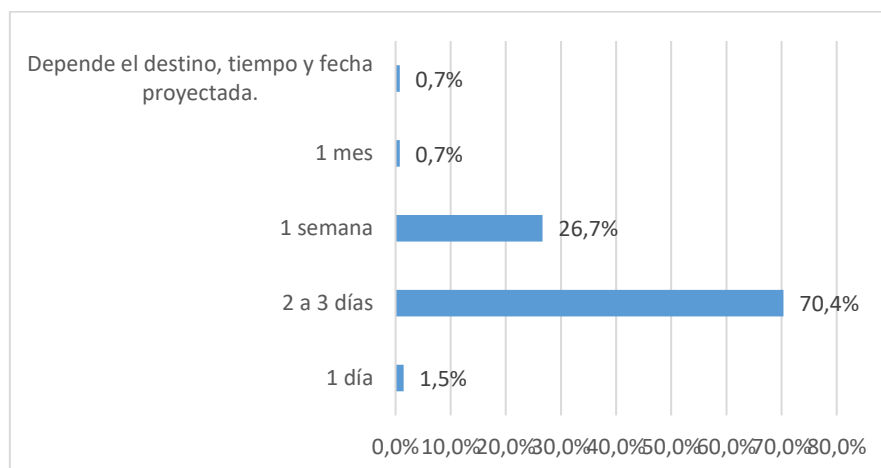
Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Los turistas viajan principalmente con su familia e hijos (34.3%) (ver figura 19), lo cual se explica por el tipo de hospedaje rural tipo cabaña, lo cual implica a toma de servicios por parte de grupos de personas con diferentes grados de familiaridad. De esta manera, los turistas viajan también con amigos, familia sin niños, con pareja, mascotas o solos. Los espacios amplios y naturales son importantes para las familias que viajan con hijos, lo que puede constituir ventajas frente a un mercado que busca el descanso y esparcimiento familiar.

Por su parte, el tiempo promedio de estadía de los turistas es principalmente de 2 a 3 días (70.4%), seguido por una semana (26.7%) (ver figura 20). Por lo tanto, las estancias en el alojamiento rural que el mercado necesita es principalmente de 3 días o menos, mientras que las estancias más largas, de una semana o un mes, son menos frecuentes.

Figura 19.*Personas con las que viajan los turistas.*

Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

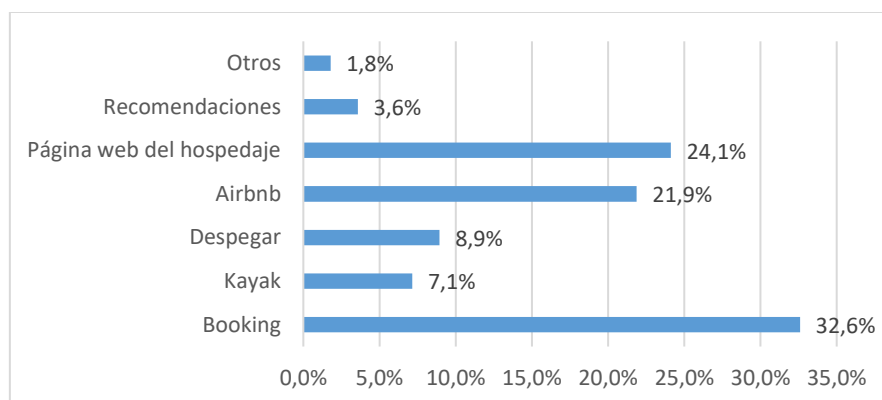
Figura 20.*Tiempo promedio de estadía de los turistas.*

Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

En referencia a los canales de reserva de alojamiento, se identifica que el alojamiento rural ha sido reservado principalmente por Booking (32.6%), Airbnb (21.9%) y página web del hospedaje (24.1%) (ver figura 21). Esta última opción de respuesta pudo haber sido confusión de los clientes al ver el alojamiento en alguna de las plataformas disponibles, puesto que el lugar no tiene página web. Otros sitios de reserva han sido: Despegar, Kayak o recomendaciones por terceros.

Figura 21.

Canales con los que acostumbran hacer reserva de alojamiento los turistas.

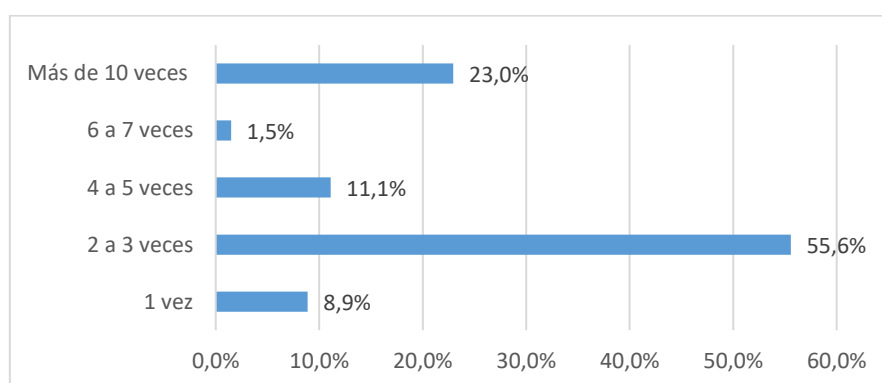


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

La cantidad de veces que han viajado a Paipa los turistas es principalmente de 2 a 3 veces (55.6%), seguido de más de 10 veces (23%) (ver figura 22). Esto indica que un poco más de la mitad de los huéspedes, por la distancia y sus preferencias, ha ido a Paipa en dos o 3 ocasiones, mientras que otro grupo realiza estas visitas de manera más frecuente (con o sin pernoctación).

Figura 22.

Cantidad de veces que los turistas han viajado a Paipa.



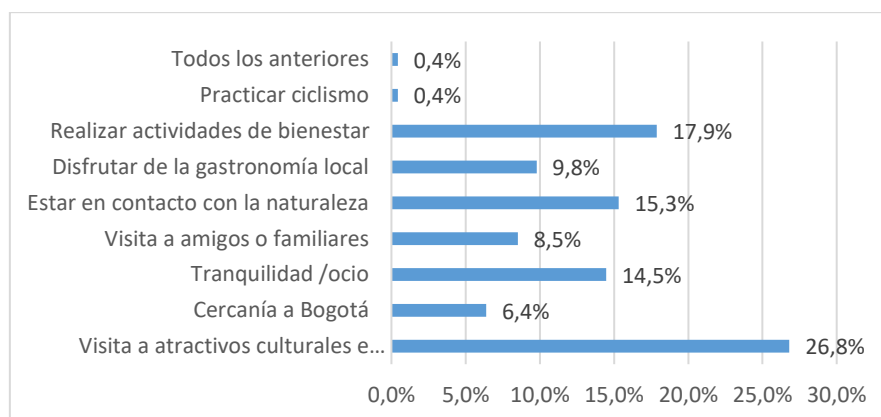
Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Los turistas que han visitado el Pantano de Vargas lo han hecho principalmente por sus atractivos culturales e históricos (26.8%) relacionados con la ruta y batallas de independencia (ver figura 23). En menor medida algunas motivaciones de los turistas han sido por realizar actividades de bienestar (17.9%), estar en contacto con la naturaleza (15.3%), tranquilidad y

ocio (15.3%), entre otros: disfrutar de la gastronomía, visita a amigos y familiares, cercanía a Bogotá, práctica de deportes.

Figura 23.

Motivos de visita al sector del Pantano de Vargas.

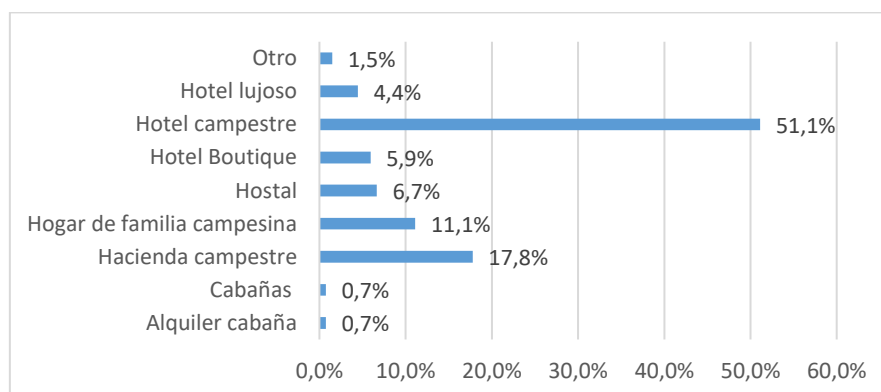


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

El tipo de alojamiento rural que a los turistas que visitan el Pantano de Vargas les gusta escoger es hotel campestre (51.1%), seguido de otras tipologías como hacienda campestre, hogar de familia campesina, hostel, hotel boutique y hotel lujoso. En estas preferencias se observa que a los turistas les gustaría encontrar alojamientos en los que puedan encontrar atención al cuarto, limpieza del mismo o servicios de alimentación.

Figura 24.

Tipo de alojamiento rural que a los turistas les gusta escoger para hospedarse en el Pantano de Vargas.

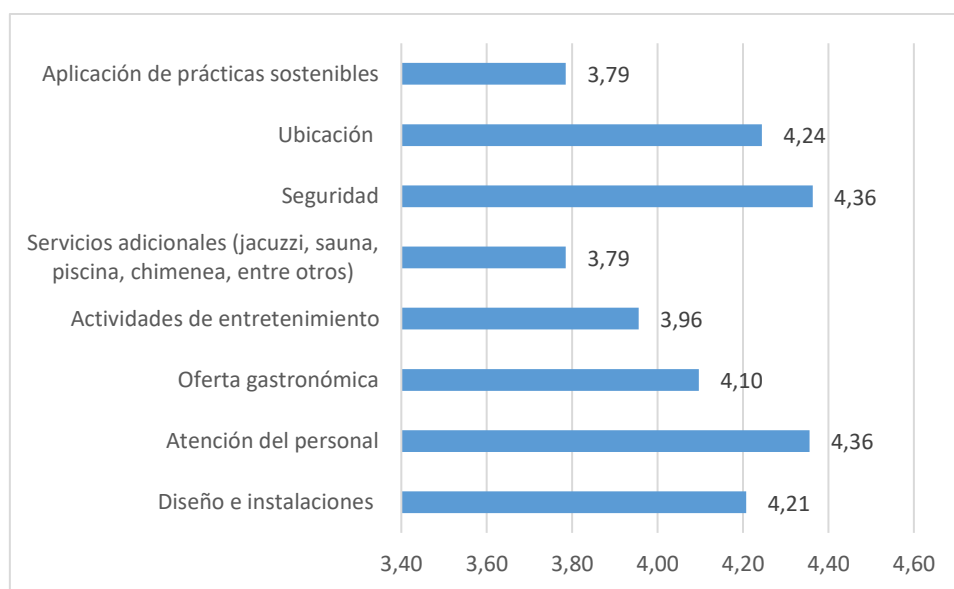


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Se indagó en la importancia de algunos aspectos a la hora de escoger un alojamiento rural, con una calificación de 1 a 5, donde 5 es la más alta. En la figura 25 se observa que dos factores han sido los más relevantes: seguridad (4.36) y atención del personal (4.36); sin embargo, existen otros aspectos relevantes con calificación promedio superior a 4: ubicación, oferta gastronómica y el diseño de las instalaciones. En menor medida, para los turistas resulta relevante que existan servicios adicionales como jacuzzi, sauna, piscina, chimenea; o que haya prácticas sostenibles y actividades de entretenimiento. Estas preferencias indican que los turistas prefieren un lugar que sea agradable a la vista, confortable, seguro, con ubicación cercana a centros de interés turístico, de fácil accesibilidad, con posibilidades variadas de alimentación y donde se les atienda con calidad y amabilidad.

Figura 25.

Importancia de los aspectos para escoger un alojamiento rural.

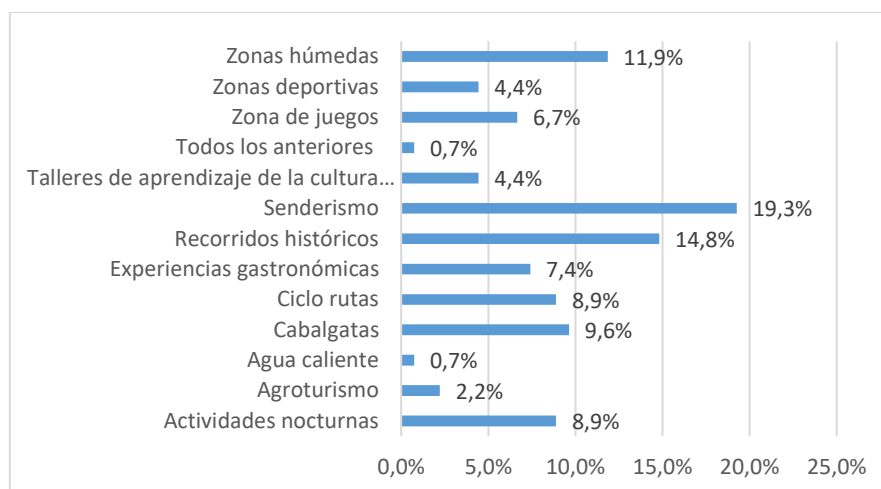


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Existen algunos servicios que a los turistas les gustaría encontrar en el alojamiento rural y por lo tanto, actualmente no se ofrecen de forma adecuada o frecuente. En la figura 26 se identifica que el principal servicio de preferencia es el senderismo (19.3%), recorridos históricos (14.8%) y zonas húmedas (11.9%). En menor medida, los turistas demandan actividades como cabalgatas, actividades nocturnas, ciclo rutas, experiencias gastronómicas, zonas de juegos, zonas deportivas, talleres de aprendizaje de la cultura, agroturismo, agua caliente, entre otros.

Figura 26.

Servicios que a los turistas les gustaría encontrar en un alojamiento rural.

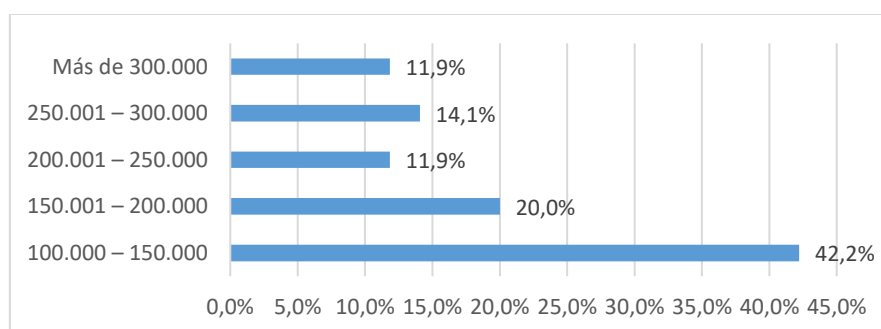


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

La disposición que tienen los turistas a pagar por una noche de hospedaje rural está principalmente entre 100.000 y 150.000 (42.2%) y más de la mitad de ellos prefieren pagar más de 150.000, hasta rangos que superan los 300.000 por noche (ver figura 27). De esta manera, teniendo en cuenta que el hospedaje en estos alojamientos rurales es grupal, estos valores a pagar evidencian una disposición a pagar más alta que en hoteles ubicados en el casco urbano con tarifas que pueden oscilar desde los 80.000 para una pareja, pero son disposiciones a pagar menores a hoteles reconocidos donde el precio por pareja supera los 300.000 pesos.

Figura 27.

Disposición a pagar de los turistas por una noche por persona en un hospedaje rural, incluyendo alojamiento, desayuno y los servicios de su preferencia.

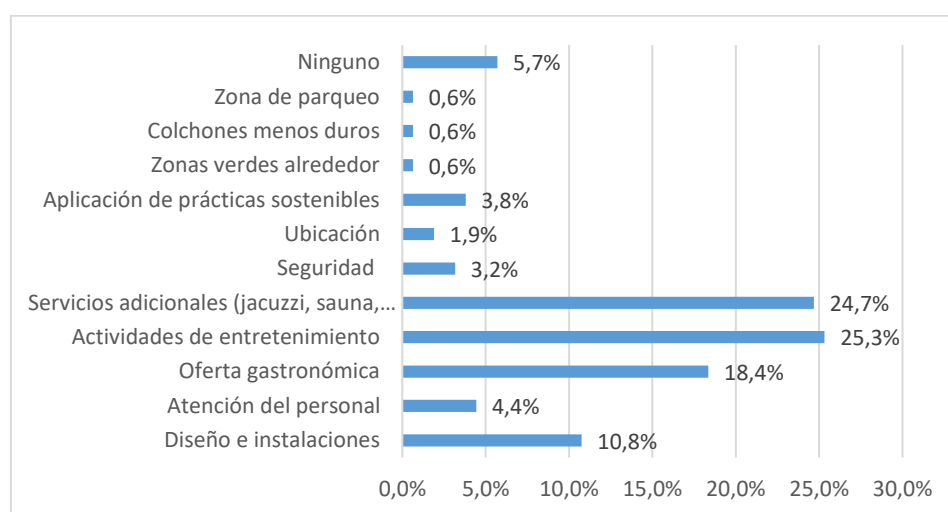


Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Los turistas que se han hospedado en la Cabaña el Encanto de ALÚ, han indicado que les gustaría mejorar la existencia de actividades de entretenimiento (25.3%), servicios adicionales como jacuzzi o sauna (24.7%) y oferta gastronómica (18.4%) (ver figura 28). En menor medida, los turistas han indicado que les gustaría que se mejoraran el diseño e instalaciones, seguridad, prácticas sostenibles y atención del personal. Un 5.7% de los turistas indican que no harían alguna mejora. Estas preferencias demuestran algunas áreas de oportunidad para mejorar la competitividad del alojamiento rural.

Figura 28.

Aspectos que a los turistas les gustaría mejorar en el alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALÚ.



Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

Finalmente, se les pidió a los turistas realizar recomendaciones adicionales para mejorar la experiencia en el alojamiento rural. En la tabla 5 se exponen los resultados con aquellos comentarios que tienen oportunidades de mejora y otros que evidencian fortalezas del lugar, en cada caso organizados por orden de frecuencia. En los comentarios con oportunidades de mejora se destaca la necesidad de arreglar goteras, ampliar las opciones e información de gastronomía, agua caliente en las duchas, actividades de esparcimiento para niños, parqueaderos cubiertos, actividades ecológicas, mejorar la información turística e histórica, tener zonas húmedas, entre otros. En los comentarios que representan fortalezas del lugar se destaca el gusto y satisfacción que tienen los turistas sobre el lugar por su comodidad, diseño, ubicación y servicios disponibles.

Tabla 5.

Recomendaciones adicionales para mejorar la experiencia en la Cabaña el Encanto de ALÚ.

Comentarios adicionales con oportunidades de mejora		Comentarios adicionales que evidencian fortalezas del lugar	
Arreglo de goteras	8	Todo está bien.	1
Arreglar / embellecer la entrada y exteriores a la cabaña	7	Todo está muy bien	1
Mejorar acceso o información de gastronomía	6	Todo excelente	1
Agua caliente en todas las duchas	4	Todo me encanta	1
Actividades para realizar con niños	3	Todo me encanto	1
Cubrimiento de los parqueaderos	3	Un muy buen lugar para descansar	1
Actividades ecológicas (senderismo, caminatas, cultura ambiental)	3	Un sitio muy agradable	1
Mejorar la guía a turista e información histórica	2	Una cabaña muy acogedora	1
Zonas húmedas	2	El Encanto de ALU es como sentirse en casa, cuenta con muchos servicios y por ahora para las actividades que voy a realizar en el lugar es muy cómodo.	1
Más actividades de entretenimiento / juegos de mesa	2	Me ha gustado mucho.	1
Ampliar las instalaciones	1	Es hermosa	1
Mejorar la presión del agua en los baños	1	Excelente cabaña y excelente ubicación	1
Desarrollo de actividades asociadas al tipo de alojamiento	1	Excelente lugar para descansar	1
Fortalecer la publicidad no sabía que existía	1	Excelente atención , cabaña hermosa con todos los servicios	1
Hacer una oferta deportiva	1	La baranda de la escalera en verdad nos encantó el alojamiento	1
Mejorar la calidad del agua que llega a la casa porque tiene mucho sedimentos	1		
Musica armónica a zona rural, paz y tranquilidad	1		
Nunca muy bien dotada	1		
Servicio al cliente	1		

Nota: Elaborado por las autoras según encuesta de percepción con turistas del alojamiento.

4.2. Ventaja competitiva y estrategias para mejorar la posición competitiva.

A partir de la información diagnóstica de la sección anterior, se implementaron diferentes herramientas y modelos de análisis de los factores internos y externos de la organización, con el fin de reconocer su posición competitiva y las estrategias necesarias para mejorar la competitividad en el mercado. A continuación, se desarrollan cada una de estas herramientas de análisis.

4.2.1. Análisis PESTEL

La tabla proporcionada presenta una serie de factores y aspectos relacionados con el turismo en la región, clasificados en categorías como político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (ver tabla 6). Además, se indican si cada aspecto es negativo, neutro o positivo, así como si representa una amenaza u oportunidad para la competitividad de la Cabaña El Encanto de ALÚ.

Tabla 6.

Clasificación de factores del análisis PESTEL.

Factor	Aspecto	Neg.	Neutro	Pos.	O/A
Político	Baja difusión y consolidación de oferta turística tradicional, de oficios, gastronómica alrededor del Pantano de Vargas y conformación de clúster	x			Amenaza
Político	Se ha impulsado la marca "Paipa; estar aquí te hace bien"			x	Oportunidad
Político	Se ha fortalecido el museo del Pantano de Vargas, protección del patrimonio cultural, atención al turista e infraestructura vial			x	Oportunidad
Político	Regreso del IVA para los servicios hoteleros y de turismo.	x			Amenaza
Político	Existen políticas nacionales de impulso al turismo cultural, sostenible, ecoturístico y de naturaleza.			x	Oportunidad
Político	Búsqueda de la paz total y dialogo con grupos armados.			x	Oportunidad
Político	Incertidumbre política por el cambio de gobierno nacional e impulso de diferentes medidas.		x		Amenaza
Económico	El sector hotelero tiene mayor intensidad de capital, más apalancamiento, mayor riesgo y una competitividad feroz que la de otras industrias en la economía	x			Amenaza
Económico	El turismo es uno de los sectores socioeconómicos que tiene mayor crecimiento y genera millones de trabajos de manera directa e indirecta			x	Oportunidad
Económico	Las pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras relativamente bajas para ingresar al mercado, creando un gran número de competidores	x			Amenaza
Económico	Alta oferta de hoteles y establecimientos de hospedaje. Las viviendas turísticas se han incrementado.		x		Amenaza
Económico	Alza del dólar afecta el precio de los suministros hoteleros	x			Amenaza
Económico	Alza del dólar hace más barato visitar el país			x	Oportunidad
Económico	Incremento de la inflación deja menos presupuesto para consumos de lujo, como el turismo	x			Amenaza
Económico	Crecimiento del gasto turístico. El gasto interno de turismo creció un 9,4% entre 2021 y 2022			x	Oportunidad

Económico	Hay baja oferta gastronómica cerca al Pantano de Vargas	x			Amenaza
Social	El turismo que se realiza en zonas rurales ofrece oportunidades para la recuperación y atender turistas que buscan zonas menos pobladas y experiencias al aire libre			x	Oportunidad
Social	Paipa es un municipio boyacense reconocido como capital turística por ordenanza departamental, donde se desenvuelven diferentes tipologías de turismo y atractivos naturales.			x	Oportunidad
Social	El Pantano de Vargas es un lugar histórico que atrae a turistas a la región			x	Oportunidad
Social	Existen debilidades en información turística y paquetes de actividades que integren diferentes servicios y hoteles	x			Amenaza
Social	Cambiantes preferencias de los turistas	x			Amenaza
Social	Estacionalidad del turismo con alto flujo en diciembre, enero y junio; fines de semana	x			Amenaza
Tecnológico	Proliferación de aplicaciones de reservas con mejores y más seguras formas de pago			x	Oportunidad
Tecnológico	Avances en energías limpias y uso eficiente de recursos para los hoteles			x	Oportunidad
Tecnológico	Mayor exposición a fallos o mala atención, gracias a la difusión por redes sociales.		x		Amenaza
Tecnológico	Disponibilidad de conectividad a internet en la región			x	Oportunidad
Tecnológico	Mapas digitales que permiten ubicarse y llegar a sitios turísticos			x	Oportunidad
Ecológicas	Colombia se sigue consolidando en el hemisferio como uno de los principales destinos para desarrollar turismo de naturaleza			x	Oportunidad
Ecológicas	Los segmentos de viajeros que mayor crecimiento vienen mostrando son los relacionados con el turismo cultural y el de naturaleza			x	Oportunidad
Ecológicas	Leyes y normas (NTC 002, entre otras) que promueven la sostenibilidad ambiental en los hoteles			x	Oportunidad
Legal	Baja organización y regulación de las actividades económicas alrededor del lago Sochagota y de los operadores	x			Amenaza
Legal	Reforma laboral menos flexible en cuanto a horas extras, horario nocturno y días festivos	x			Amenaza
Legal	Existe legislación que promueve el ecoturismo, el turismo rural y el turismo cultural (Ley 1558 de 2012 y Ley 1834 de 2017)			x	Oportunidad
Legal	La Ley del PND (Ley 2294 de 2023) aprobó líneas de inversión departamentales de "turismo en armonía con la vida", donde se promueve el turismo con justicia ambiental, infraestructura de aeropuertos de zonas con potencial turístico y protección de territorios bioculturales			x	Oportunidad

Nota. Elaborado por las autoras.

El análisis PESTEL muestra varios aspectos relevantes para el desarrollo del turismo en la región. En el ámbito político, se identifican tanto amenazas como oportunidades, como la baja difusión y consolidación de la oferta turística tradicional como una amenaza, mientras que la impulsión de la marca "Paipa; estar aquí te hace bien" y el fortalecimiento del museo del Pantano de Vargas representan oportunidades.

En el aspecto económico, se observa una competencia feroz en el sector hotelero, lo cual constituye una amenaza, pero a su vez, el turismo muestra un gran crecimiento y genera empleos, lo que representa una oportunidad. También se destacan aspectos sociales, como la atracción de turistas hacia el Pantano de Vargas y el turismo en zonas rurales, que presentan oportunidades. Por otro lado, existen debilidades en la información turística y preferencias cambiantes de los turistas, lo que se considera una amenaza.

En el ámbito tecnológico, se identifican oportunidades en la proliferación de aplicaciones de reservas y avances en energías limpias, pero también amenazas relacionadas con la exposición a fallos y mala atención debido a la difusión por redes sociales. Finalmente, en el aspecto ecológico y legal, se destacan oportunidades relacionadas con el turismo de naturaleza, el cumplimiento de leyes y normas de sostenibilidad ambiental, y la legislación que promueve el ecoturismo y el turismo cultural. Sin embargo, también se señalan amenazas como la baja organización y regulación de las actividades económicas y reformas laborales menos flexibles.

4.2.2. Matriz de impacto probabilidad

Los factores externos analizados en la sección anterior, se clasificaron y organizaron en una matriz de impacto probabilidad para determinar la importancia de cada uno de ellos dentro de las oportunidades y amenazas. La tabla 7 proporciona una evaluación de diversas oportunidades en el sector turístico. Destaca la importancia del Pantano de Vargas como un lugar histórico que atrae a turistas, con una puntuación de 100 en importancia. Otras oportunidades significativas incluyen el fortalecimiento del museo del Pantano de Vargas y la protección del patrimonio cultural, así como las políticas nacionales de impulso al turismo cultural, sostenible, ecoturístico y de naturaleza, con una importancia de 80 cada una. Además, se destaca el potencial turístico de Paipa como capital turística y el crecimiento del gasto turístico, con puntuaciones de importancia de 72 y 70 respectivamente.

Tabla 7.*Matriz de impacto-probabilidad de las oportunidades.*

	Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Importancia
1	Se ha impulsado la marca "Paipa; estar aquí te hace bien"	8	6	48
2	Se ha fortalecido el museo del Pantano de Vargas, protección del patrimonio cultural, atención al turista e infraestructura vial	8	10	80
3	Existen políticas nacionales de impulso al turismo cultural, sostenible, ecoturístico y de naturaleza.	10	8	80
4	Búsqueda de la paz total y dialogo con grupos armados.	5	8	40
5	El turismo es uno de los sectores socioeconómicos que tiene mayor crecimiento y genera millones de trabajos de manera directa e indirecta	9	4	36
6	Alza del dólar hace más barato visitar el país	8	3	24
7	Crecimiento del gasto turístico. El gasto interno de turismo creció un 9,4% entre 2021 y 2022	10	7	70
8	El turismo que se realiza en zonas rurales ofrece oportunidades para la recuperación y atender turistas que buscan zonas menos pobladas y experiencias al aire libre	8	8	64
9	Paipa es un municipio boyacense reconocido como capital turística por ordenanza departamental, donde se desenvuelven diferentes tipologías de turismo y atractivos naturales.	8	9	72
10	El Pantano de Vargas es un lugar histórico que atrae a turistas a la región	10	10	100
11	Proliferación de aplicaciones de reservas con mejores y más seguras formas de pago	7	5	35
12	Avances en energías limpias y uso eficiente de recursos para los hoteles	8	5	40
13	Disponibilidad de conectividad a internet en la región	10	4	40
14	Mapas digitales que permiten ubicarse y llegar a sitios turísticos	10	3	30
15	Colombia se sigue consolidando en el hemisferio como uno de los principales destinos para desarrollar turismo de naturaleza	8	5	40
16	Los segmentos de viajeros que mayor crecimiento vienen mostrando son los relacionados con el turismo cultural y el de naturaleza	6	8	48
17	Leyes y normas (NTC 002, entre otras) que promueven la sostenibilidad ambiental en los hoteles	10	2	20
18	Existe legislación que promueve el ecoturismo, el turismo rural y el turismo cultural (Ley 1558 de 2012 y Ley 1834 de 2017)	10	5	50
19	La Ley del PND (Ley 2294 de 2023) aprobó líneas de inversión departamentales de "turismo en armonía con la vida", donde se promueve el turismo con justicia ambiental, infraestructura de aeropuertos de zonas con potencial turístico y protección de territorios bioculturales	4	6	24

Nota. Elaborado por las autoras.

Otras oportunidades incluyen el turismo en zonas rurales, la legislación que promueve el ecoturismo, el turismo rural y cultural, y los avances en energías limpias y uso eficiente de recursos para los hoteles, con importancias que varían entre 50 y 40. Aunque todas estas oportunidades son relevantes, se identifican algunas con menor importancia, como la proliferación de aplicaciones de reservas y los mapas digitales, con puntuaciones de importancia de 35 y 30 respectivamente.

La tabla 8 presenta una serie de aspectos relevantes en el sector turístico. Destaca la estacionalidad del turismo con altos flujos en diciembre, enero y junio, así como los fines de semana, con una puntuación de importancia de 90. Otros puntos destacados incluyen la baja oferta gastronómica cerca del Pantano de Vargas y la alta oferta de hoteles y establecimientos de hospedaje, con importancias de 70 y 64 respectivamente. También se mencionan las cambiantes preferencias de los turistas y la reforma laboral menos flexible en cuanto a horas extras, horario nocturno y días festivos, ambos con una importancia de 63. Se destaca el regreso del IVA para los servicios hoteleros y de turismo, con una importancia de 60, y el impacto del incremento de la inflación en el presupuesto para consumos de lujo, como el turismo, con una importancia de 49.

Tabla 8.

Matriz de impacto-probabilidad de las amenazas.

	Amenaza	Probabilidad	Impacto	Importancia
1	Baja difusión y consolidación de oferta turística tradicional, de oficios, gastronómica alrededor del Pantano de Vargas y conformación de clusters	6	8	48
2	Regreso del IVA para los servicios hoteleros y de turismo.	10	6	60
3	Incertidumbre política por el cambio de gobierno nacional e impulso de diferentes medidas.	8	3	24
4	El sector hotelero tiene mayor intensidad de capital, más apalancamiento, mayor riesgo y una competitividad feroz que la de otras industrias en la economía	5	6	30
5	Las pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras relativamente bajas para ingresar al mercado, creando un gran número de competidores	5	6	30
6	Alta oferta de hoteles y establecimientos de hospedaje. Las viviendas turísticas se han incrementado.	8	8	64
7	Alza del dólar afecta el precio de los suministros hoteleros	2	2	4
8	Incremento de la inflación deja menos presupuesto para consumos de lujo, como el turismo	7	7	49

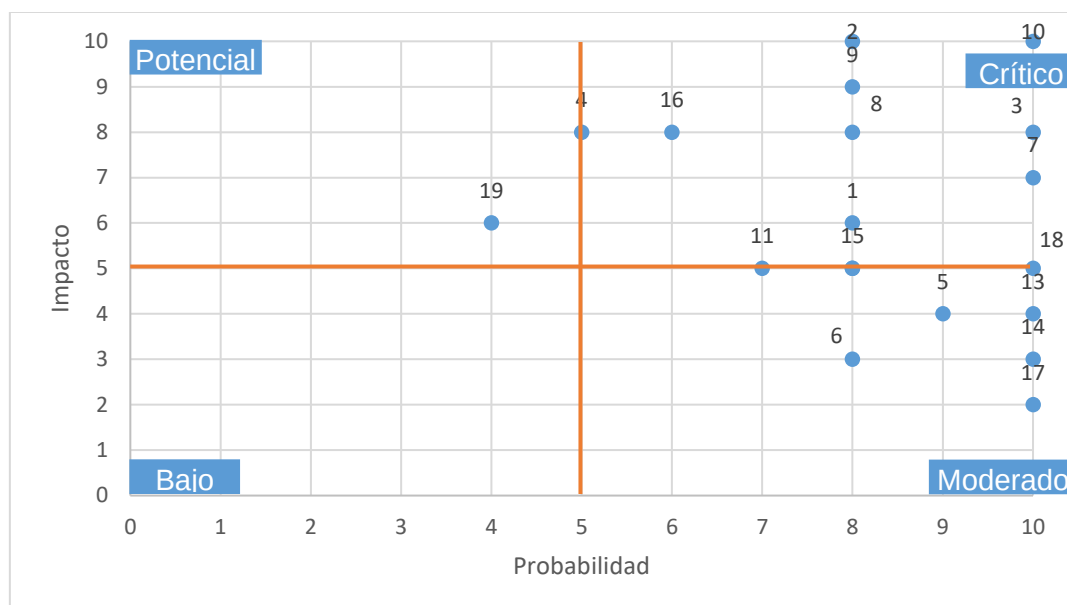
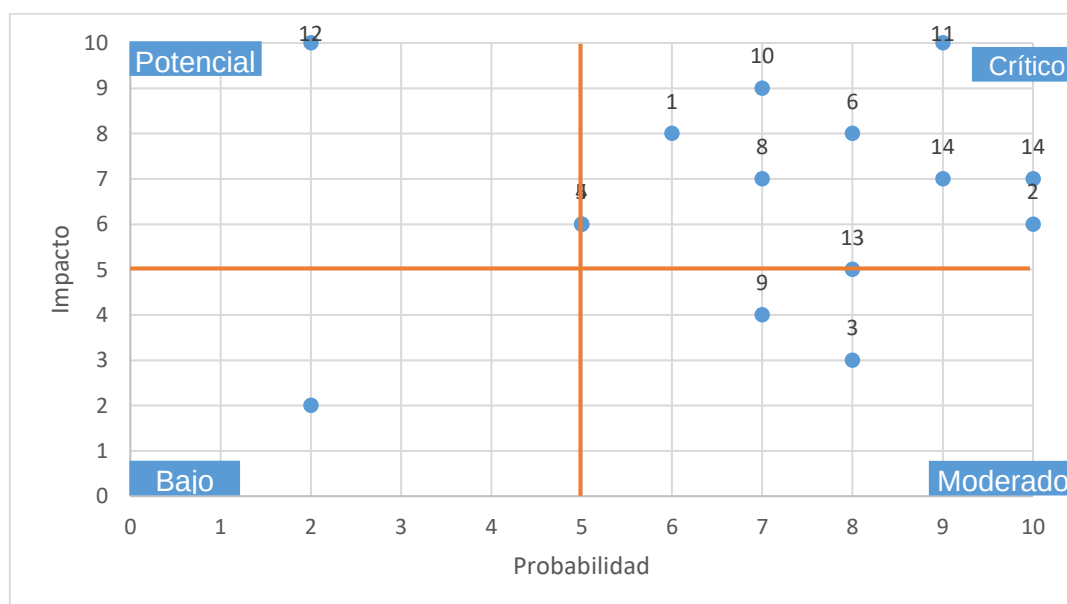
9	Existen debilidades en información turística y paquetes de actividades que integren diferentes servicios y hoteles	7	4	28
10	Cambiantes preferencias de los turistas	7	9	63
11	Estacionalidad del turismo con alto flujo en diciembre, enero y junio; fines de semana	9	10	90
12	Mayor exposición a fallos o mala atención, gracias a la difusión por redes sociales.	2	10	20
13	Baja organización y regulación de las actividades económicas alrededor del lago sochagota y de los operadores	8	5	40
14	Hay baja oferta gastronómica cerca al Pantano de Vargas	10	7	70
14	Reforma laboral menos flexible en cuanto a horas extras, horario nocturno y días festivos	9	7	63

Nota. Elaborado por las autoras.

Por otro lado, en la tabla 8 se mencionan la baja difusión y consolidación de la oferta turística tradicional, la baja organización y regulación de las actividades económicas alrededor del lago Sochagota y los operadores, y las debilidades en información turística y paquetes de actividades integrados, con importancias que varían entre 48 y 28. También se identifican la incertidumbre política por el cambio de gobierno nacional y la mayor exposición a fallos o mala atención debido a la difusión por redes sociales, con importancias de 24 y 20 respectivamente.

Estas oportunidades y amenazas se graficaron para identificar su ubicación en cuatro cuadrantes: crítico, potencial, moderado o bajo. En el cuadrante crítico se encuentran las oportunidades que deben considerarse en primer lugar, por su ocurrencia inminente. En la figura 29 se observa que en dicho cuadrante están las oportunidades que en la tabla 7 se señalaron en color verde y que son las de mayor importancia: el atractivo del Pantano de Vargas, el fortalecimiento del museo y la protección del patrimonio cultural, políticas nacionales de impulso al turismo sostenible y la diversidad de turismo en Paipa, el crecimiento del gasto turístico y la oportunidad de atraer turistas a zonas rurales, oportunidades del turismo rural, entre otros.

Mientras tanto, la figura 30 y la tabla 8 evidencian que las principales amenazas a tener en cuenta incluyen la estacionalidad del turismo, la baja oferta gastronómica cerca del Pantano de Vargas, la presencia de una alta oferta de hoteles y viviendas turísticas, las cambiantes preferencias de los turistas, enfrentar una reforma laboral menos flexible, el regreso del IVA para servicios hoteleros y el incremento de la inflación limitan el presupuesto de viajes.

Figura 29.*Clasificación de impacto-probabilidad de las oportunidades**Nota.* Elaborado por las autoras.**Figura 30.***Clasificación de impacto-probabilidad de las amenazas**Nota.* Elaborado por las autoras.

4.2.3. Matriz de influencia

En el análisis de influencia se identificaron factores internos del hospedaje Cabaña El Encanto de ALÚ y se calificó su incidencia entre sí con los siguientes puntajes: ninguna=0; baja=1; media=2; alta=3 (ver tabla 9).

Tabla 9.

Matriz de influencia.

Factor	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	SA
Reputación y calidad del hospedaje	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
Cercanía a sitios turísticos	2	3		1	0	0	2	0	1	0	2	1	1	1	12
Capacidad y servicios del hospedaje	3	3	0		0	0	1	1	0	2	0	2	3	0	12
Presencia Web	4	1	0	1		1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Presencia en aplicativos de reserva	5	2	1	1	0		0	0	0	0	0	0	2	0	6
Opción de desayuno incluido y oferta gastronómica en el lugar	6	3	0	2	0	0		3	0	0	0	0	1	0	9
Posibilidad de cocinar en el lugar	7	3	0	3	0	0	1		0	0	0	0	1	0	8
Flujo permanente de servicio de agua	8	3	0	3	0	0	1	3		0	1	3	1	1	16
Accesos para personas con discapacidad e infraestructura	9	3	0	3	0	0	1	1	1		1	1	2	0	13
Actividades de entretenimiento	10	2	0	2	0	0	0	0	0	0		0	1	0	5
Servicios adicionales de zonas húmedas	11	3	0	3	0	0	0	0	2	2	1		2	1	14
Disponibilidad de recursos financieros	12	2	1	3	1	0	1	2	1	3	3	3		2	22
Aplicación de normas de sostenibilidad ambiental	13	1	0	2	0	0	0	2	1	0	0	2	1		9
SP	29	2	24	1	1	7	12	6	7	8	12	19	6		
SAXSP	116	24	288	4	6	63	96	96	91	40	168	418	54		

Nota. Elaborado por las autoras.

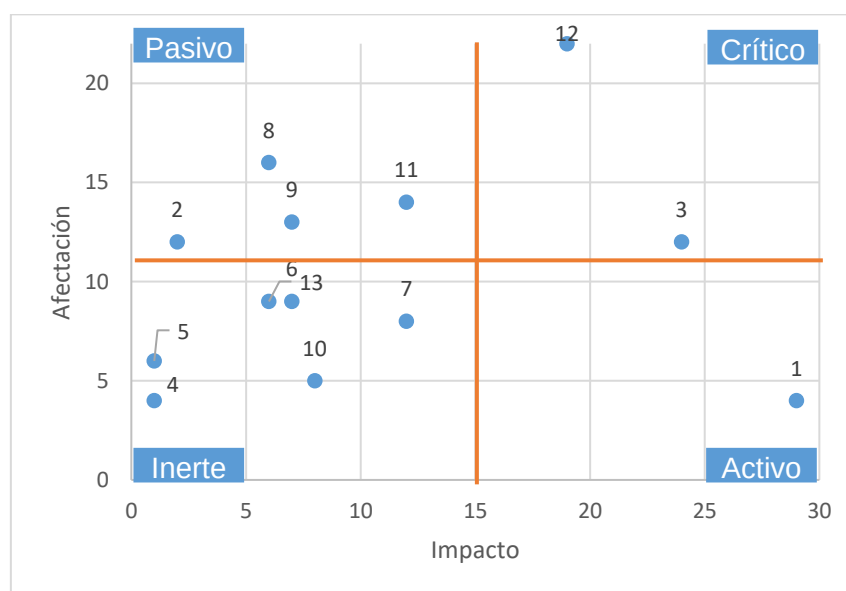
Los elementos clave de este análisis incluyen en la reputación y calidad del establecimiento, su cercanía a sitios turísticos, capacidad y servicios ofrecidos, presencia web y en aplicativos de reserva. También es relevante la disponibilidad de desayuno incluido y una oferta gastronómica en el lugar, así como la opción de cocinar en las instalaciones. La garantía de un flujo permanente de servicio de agua, accesibilidad para personas con discapacidad, infraestructura adecuada, actividades de entretenimiento y servicios adicionales de zonas

húmedas son aspectos valorados. Por último, la disponibilidad de recursos financieros y la aplicación de normas de sostenibilidad ambiental también son consideraciones importantes.

Las puntuaciones de afectación e impacto se organizaron en cuatro cuadrantes: crítico, activo, pasivo e inerte. En el cuadrante crítico se ubican factores con alta repercusión de efectos, como la capacidad y servicios del hospedaje, junto con la disponibilidad de recursos financieros (ver figura 31 y tabla 9). Por su parte en el cuadrante activo se encuentran factores que pueden ser impactados a través de otros factores, en este caso, se ubica la reputación y calidad del hospedaje. En efecto, en esta calidad es en donde confluyen todos los elementos internos del hotel.

Figura 31.

Esquema de influencia



Nota. Elaborado por las autoras.

En el cuadrante pasivo se encuentran otros factores que deben controlarse, pero sus efectos pueden tardar antes de repercutir en los demás; estos son: cercanía a sitios turísticos, flujo permanente de servicio de agua, accesos para personas con discapacidad, mantenimiento de infraestructura y servicios adicionales de zonas húmedas (ver figura 31 y tabla 9). Los demás factores del cuadrante inerte son de bajo impacto y afectación dentro del hospedaje.

4.2.4. Matriz MEFI y MEFE

Los factores internos y externos hasta este punto seleccionados se clasificaron en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de ser priorizarlos e identificar decisiones estratégicas que surgen al triangular sus resultados. El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) evidencia que el hospedaje cuenta con varias fortalezas, como una capacidad adecuada para hospedar a familias, una arquitectura colonial atractiva y espacios abiertos (ver tabla 10). Además, goza de una alta reputación y calidad, respaldada por una calificación de 9,7 en Booking. Su ubicación cercana al Pantano de Vargas y otros atractivos turísticos es también una ventaja, al igual que su disponibilidad en múltiples plataformas de reserva. Además, ofrece una cocina completamente equipada para que los huéspedes preparen sus alimentos.

Tabla 10.

Matriz MEFI.

Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Capacidad de hospedaje familiar, arquitectura colonial y espacios abiertos	0,17	4	0,68
Alta reputación y calidad. Calificación por los clientes: 9,7 en Booking	0,12	4	0,48
Ubicación cercana al Pantano de Vargas y otros atractivos de Paipa	0,08	4	0,32
Disponible para reservar en diferentes plataformas y aplicaciones	0,06	3	0,18
Cocina dotada con todo lo necesario para que los huéspedes preparen sus alimentos	0,05	3	0,15
Subtotal FORTALEZAS			1,81
DEBILIDADES			
Baja disponibilidad de recursos financieros	0,17	1	0,17
El flujo de agua en el hospedaje no es permanente	0,08	1	0,08
No hay suficientes accesos para personas con discapacidad en los baños; hay goteras y falta cubrimiento para parqueaderos	0,08	2	0,16
No hay servicios adicionales como jacuzzi o sauna	0,08	1	0,08
No hay actividades de entretenimiento	0,06	2	0,12
No hay opción de desayuno incluido y oferta gastronómica dentro del hospedaje	0,05	2	0,10
Subtotal DEBILIDADES			0,71
Total	1,00	-	2,52

Nota. Elaborado por las autoras.

Sin embargo, se identificaron algunas debilidades, como la baja disponibilidad de recursos financieros, la falta de flujo permanente de agua, la insuficiente accesibilidad para personas con discapacidad en los baños, la ausencia de servicios adicionales como jacuzzi o sauna, la falta de actividades de entretenimiento y la inexistencia de opción de desayuno incluido y oferta gastronómica dentro del hospedaje. El puntaje total obtenido es de 2,52, lo que refleja un balance entre las fortalezas y debilidades identificadas.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) presenta una evaluación de los factores críticos de éxito en forma de oportunidades y amenazas para el hospedaje. Entre las oportunidades, se destaca el atractivo del Pantano de Vargas, el fortalecimiento del museo y las políticas de impulso al turismo cultural. También se menciona el crecimiento del gasto turístico y las oportunidades en zonas rurales. Sin embargo, existen amenazas como la estacionalidad del turismo, la baja oferta gastronómica y la competencia de hoteles y viviendas turísticas. También se mencionan las preferencias cambiantes de los turistas y las limitaciones de la reforma laboral. En general, las oportunidades superan a las amenazas en términos de puntuación.

Tabla 11.

Matriz MEFE.

Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
El Pantano de Vargas es un lugar histórico que atrae a turistas a la región	0,1	4	0,4
Se ha fortalecido el museo del Pantano de Vargas, protección del patrimonio cultural, atención al turista e infraestructura vial	0,08	1	0,08
Existen políticas nacionales de impulso al turismo cultural, sostenible, ecoturístico y de naturaleza.	0,08	2	0,16
Paipa es un municipio boyacense reconocido como capital turística por ordenanza departamental, donde se desenvuelven diferentes tipologías de turismo y atractivos naturales.	0,06	3	0,18
Crecimiento del gasto turístico. El gasto interno de turismo creció un 9,4% entre 2021 y 2022	0,06	2	0,12
El turismo que se realiza en zonas rurales ofrece oportunidades para la recuperación y atender turistas que buscan zonas menos pobladas y experiencias al aire libre	0,05	4	0,2
Se ha impulsado la marca "Paipa; estar aquí te hace bien"	0,04	2	0,08
Los segmentos de viajeros que mayor crecimiento vienen mostrando son los relacionados con el turismo cultural y el de naturaleza	0,04	3	0,12
Subtotal OPORTUNIDADES			1,34
AMENAZAS			

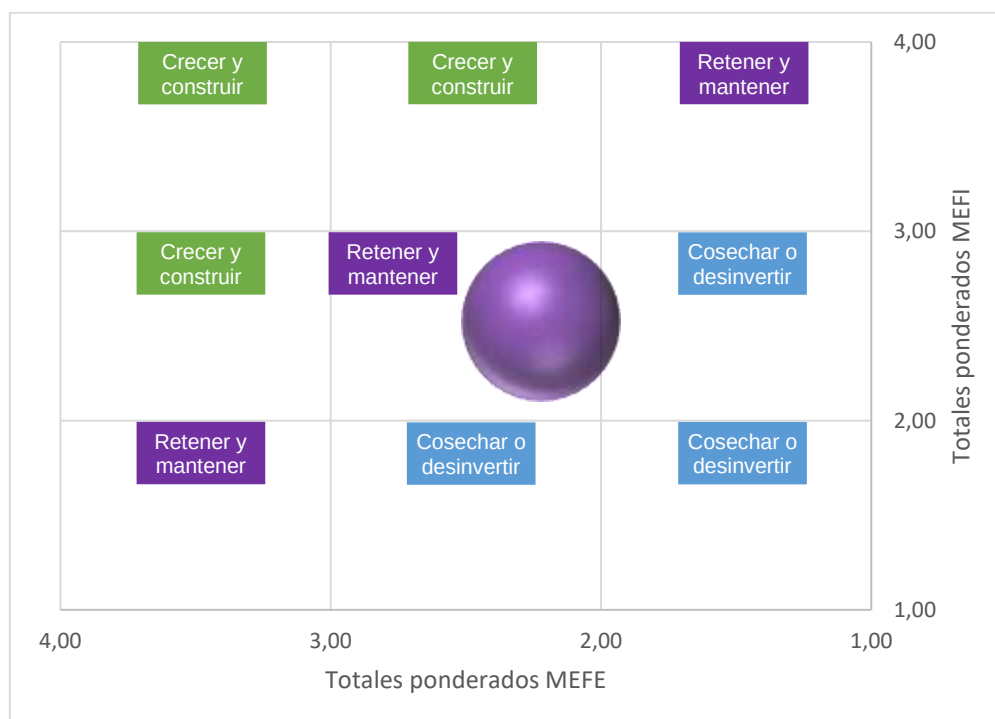
Estacionalidad del turismo con alto flujo en diciembre, enero y junio; fines de semana	0,1	2	0,20
Hay baja oferta gastronómica cerca al Pantano de Vargas	0,07	1	0,07
Alta oferta de hoteles y establecimientos de hospedaje. Las viviendas turísticas se han incrementado.	0,06	3	0,18
Cambiantes preferencias de los turistas	0,06	2	0,12
Reforma laboral menos flexible en cuanto a horas extras, horario nocturno y días festivos	0,06	1	0,06
Regreso del IVA para los servicios hoteleros y de turismo.	0,06	2	0,12
Incremento de la inflación deja menos presupuesto para consumos de lujo, como el turismo	0,05	2	0,10
Baja difusión y consolidación de oferta turística tradicional, de oficios, gastronómica alrededor del Pantano de Vargas y conformación de clusters	0,03	1	0,03
Subtotal AMENAZAS			0,88
Total	1,00	-	2,22

Nota. Elaborado por las autoras.

La triangulación los puntajes obtenidos en las matrices MEFI y MEFE permiten ubicar a la empresa en alguno de los 9 cuadrantes que se observan en la figura 32; en este caso, el hospedaje se ubica en uno de los cuadrantes de “retener y mantener”.

Figura 32.

Gráfico MEFI-MEFE para decisiones estratégicas



Nota. Elaborado por las autoras.

Esta posición implica tomar medidas estratégicas para mantener y mejorar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas, al mismo tiempo que se gestionan y minimizan las debilidades internas y las amenazas externas. Al retener y mantener los factores críticos de éxito, una organización puede aumentar su competitividad y lograr sus objetivos a largo plazo. Esto implica para la Cabaña El Encanto de ALÚ una gestión efectiva de los recursos, la implementación de acciones correctivas y preventivas, y la adaptación continua a los cambios en el entorno empresarial; sin embargo, implica dar pasos hacia un escenario más favorable.

4.2.5. DOFA

En el análisis DOFA se retoman las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para identificar estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia. En las estrategias ofensivas, se propone implementar una página web, añadir un jacuzzi en una habitación, construir una BBQ, arreglar la jardinería exterior y realizar inversiones en publicidad para promover el hospedaje. En las estrategias defensivas, se sugiere manejar los precios según la estacionalidad, ofrecer descuentos por pago en efectivo, realizar un seguimiento de las preferencias del turista y establecer convenios con restaurantes para brindar servicio de alimentación a domicilio (ver tabla 12).

Tabla 12.

Análisis DOFA

DOFA	Oportunidades	Amenazas
	Atracción turística del Pantano de Vargas	Estacionalidad del turismo
	Fortalecimiento del turismo e infraestructura	Baja oferta gastronómica del contexto
	Políticas nacionales de impulso al turismo	Incremento de competencia
	Reconocimiento de Paipa como capital turística	Cambiantes preferencias de los turistas
	Crecimiento del gasto turístico	Reforma laboral menos flexible
	Aumento de preferencias por el turismo rural	Aumento del IVA para el turismo
	Impulso de marca "Paipa, estar aquí te hace bien"	Incremento de la inflación
	Crecimiento del turismo cultural y naturaleza	Baja consolidación de oferta turística regional

Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
Capacidad familiar, arq. colonial y espacios abiertos	1	Implementar página Web	1	Manejo de precios según estacionalidad
Alta reputación y calidad. Calif. 9,7 en booking	2	Realizar alianzas con prestadores de servicios turísticos para ofrecer visitas guiadas al monumento, agroturismo, relajación, deportes, aventura y talleres de cocina.	2	Realizar descuento si hay pago en efectivo
Ubicación cercana a sitios turísticos	3	Construir BBQ para asados	3	Hacer seguimiento a las preferencias del turista
Presencia en diferentes plataformas de reserva	4	Arreglar jardinería exterior	4	Realizar convenios con restaurantes para alimentación a domicilio
Cocina dotada para preparar alimentos	5	Invertir en publicidad del hospedaje	5	
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
Baja disponibilidad de recursos financieros	1	Conseguir créditos de fomento en entidades gubernamentales o de segundo piso.	1	Disponer de juegos de mesa y guía de actividades lúdicas
El flujo de agua en el hospedaje no es permanente	2	Pasar propuestas a Fondo Emprender para financiación	2	Implementar estrategias de publicidad de bajo costo
Fallos en infraestructura y para la discapacidad	3	Realizar reparaciones y mejoras de infraestructura	3	Realizar mantenimientos temporales con mano de obra familiar
No hay servicios adicionales como jacuzzi o sauna	4	Implementar Jacuzzi en una de las habitaciones	4	Suministrar información histórica del pantano al turista
No hay actividades de entretenimiento	5	Instalación de filtros y bombas de agua	5	Capacitar al personal en temas de atención al cliente e innovación en el turismo rural.
Baja oferta gastronómica y de desayuno	6	Disponer de listados de experiencias turísticas	6	

Nota. Elaborado por las autoras.

En cuanto a las estrategias de reorientación, se plantea buscar financiamiento a través del Fondo Emprender, realizar reparaciones y mejoras de infraestructura, implementar zonas húmedas, disponer listados de restaurantes para comida a domicilio, instalar filtros y bombas de agua, y ofrecer listados de experiencias turísticas. Para las estrategias de supervivencia, se menciona disponer de juegos de mesa y guías de actividades lúdicas, implementar estrategias de publicidad de bajo costo, realizar mantenimientos temporales con mano de obra familiar y suministrar información histórica del pantano a los turistas.

En el análisis de la posición estratégica DOFA se asignó una calificación según la importancia de cada factor crítico y su posición: Muy Fuerte (MF), Fuerte (F), Media (M), Débil (D) y Muy Débil (MD) (ver figura 33). Al graficar estos resultados se puede evidenciar que la empresa está en una posición estratégica fuerte en los factores externos y débil en los internos (ver figura 34). Esto implica que la Cabaña El Encanto de ALÚ se encuentra en una situación en la que enfrenta oportunidades favorables en el entorno externo, pero carece de los recursos, capacidades o ventajas competitivas internas necesarias para aprovechar plenamente esas oportunidades. En este sentido, es importante que la empresa identifique y aborde sus debilidades internas para mejorar su posición estratégica global y lograr un mejor desempeño en el mercado.

Figura 33.

Análisis de la posición estratégica DOFA

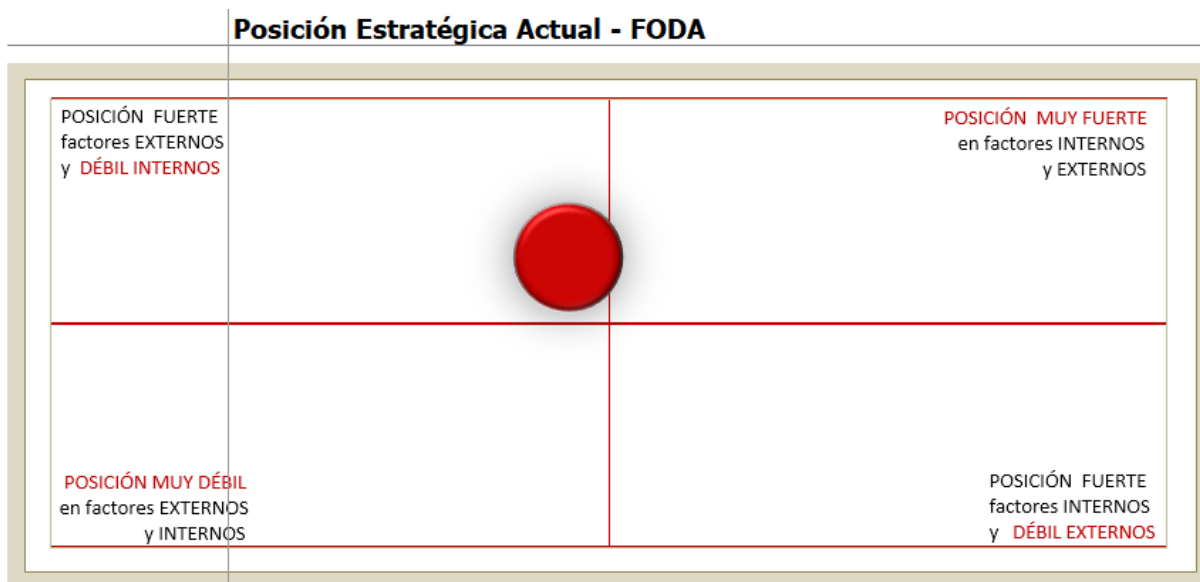
Análisis de la SITUACIÓN INTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1 Capacidad familiar, arq. colonial y natural	F	18%		
	2 Alta reputación y calidad. Calif. 9,7	MF	13%		
	3 Ubicación cercana a sitios turísticos	MF	8%		
	4 Presencia en diferentes plataformas de reserva	F	6%		
	5 Cocina dotada para preparar alimentos	F	5%		
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1 Baja disponibilidad de recursos financieros	MD	18%		
	2 El flujo de agua de no es permanente	D	10%		
	3 Fallos en infraestructura y para la discapacidad	M	8%		
	4 No hay servicios adicionales como jacuzzi o sauna	MD	8%		
	5 Baja oferta gastronómica y de desayuno	MD	6%		

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1 Atracción turística del Pantano de Vargas	MF	15%	
	2 Fortalecimiento del turismo e infraestructura	M	10%	
	3 Políticas nacionales de impulso al turismo	M	8%	
	4 Reconocimiento de Paipa como capital turística	F	6%	
	5 Crecimiento del gasto turístico	M	6%	
A AMENAZAS por los factores críticos	1 Estacionalidad del turismo	MF	16%	
	2 Baja oferta gastronómica del contexto	MF	10%	
	3 Incremento de competencia	M	8%	
	4 Cambiantes preferencias de los turistas	M	8%	
	5 Aumento del IVA para el turismo	MF	8%	

Nota. Elaborado por las autoras.

Figura 34.

Posición estratégica actual DOFA



Nota. Elaborado por las autoras.

4.2.6. 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter permite analizar las amenazas que tiene la empresa en su posición competitiva según la rivalidad competitiva, grupos de compra o clientes, proveedores, entrada de nuevos participantes y productos sustitutos. A continuación, se muestra el análisis

de amenazas realizado en cada una de estas fuerzas y sus correspondientes factores, respecto a la Cabaña El Encanto de ALÚ.

En la amenaza de rivalidad competitiva, las amenazas más altas son la presencia de numerosos competidores, la falta de diferenciación del producto y los altos costos fijos y de almacenamiento (ver tabla 13). Estos factores representan desafíos significativos para las empresas del sector. En las amenazas más bajas se destaca la baja capacidad de expansión y las barreras de salida que dificultan la adaptación a los cambios del mercado. Estas amenazas requieren estrategias efectivas para mantener la competitividad y enfrentar los desafíos del entorno.

Tabla 13.

Amenaza de rivalidad competitiva.

Factor	Amenaza baja	Amenaza alta	Nivel de amenaza (0 - 10)	Explicación
Competidores existentes	Pocos/ lider	Numerosos/ equilibrado	10	Hay muchos competidores
Crecimiento de la industria	Alto	Lento/ Negativo	4	El crecimiento ha sido alto.
Costos fijos y/o de almacenamiento	Bajo	Alto	8	Los costos fijos tienden a ser altos por la infraestructura que tienen los hoteles, pero algunos pequeños pueden reutilizar dichas infraestructuras para vivienda.
La diferenciación del producto	Alto	Bajo	8	En la región todos los hospedajes tienden a ofrecer los mismos servicios
Costo de cambio	Alto	Bajo	9	Los costos de cambio son bajos, puesto que los clientes pueden elegir otro hospedaje si no son satisfechos. Algunas aplicaciones permiten cancelar reservas sin costo hasta casi 24 horas antes
Apuestas estratégicas	Bajo	Alto	6	Se hace poca investigación y desarrollo, solo hay un hospedaje del sector que ha estado ampliándose
Capacidad de expansión	Pequeños incrementos	Grandes incrementos	6	Existe capacidad de expansión en uno de los hospedajes de la región, pero no se ha materializado por completo
Barreras de salida	Bajo	Alto	7	Si bien los hospedajes rurales tienen inversión en infraestructura, pueden dedicarla a rentas de largo plazo o vivienda
Promedio			7,25	

Nota. Elaborado por las autoras.

En la amenaza de grupos de compra, las amenazas más altas se relacionan con la información del comprador, los costos de cambio del comprador y la rentabilidad del mismo (ver tabla 14). Los clientes tienen acceso a una amplia información y están altamente informados, lo que aumenta la exigencia y la necesidad de satisfacción. Además, los costos de cambio son bajos, lo que significa que los clientes pueden cambiar fácilmente de hospedaje si no están satisfechos. La rentabilidad del comprador también es un factor importante, ya que busca obtener ganancias y beneficios por su inversión en hospedaje. Estas amenazas requieren estrategias efectivas para mantener la fidelidad del cliente y garantizar su satisfacción.

Tabla 14.

Amenaza de grupos de compra.

Factor	Amenaza baja	Amenaza alta	Nivel de amenaza (0 - 10)	Explicación
Órdenes de compra	Solo/pocos	Grandes volúmenes	5	En las cabañas los clientes pueden solicitar hospedaje por cantidad de familia. Sin embargo, son pocos los casos en los que agendan más de 3 días
Información del comprador	Bajo	Alto	9	Los clientes tienen acceso a alta información y el turista generalmente está altamente informado
Integración hacia atrás del comprador	No factible	Amenaza creíble	1	No existe amenaza de que los turistas puedan integrarse hacia atrás o crear redes
Productos de la industria	Altamente diferenciado	Estandarizado	3	No hay hospedajes totalmente novedosos, pero entre ellos existen más o menos servicios ofrecidos a los turistas, con algunas experiencias diferenciadas
Costos de cambio del comprador	Alto	Bajo	9	Los costos son bajos, pese a algunas penalizaciones por la reserva hecha.
Costos generales del comprador	%bajo	Alto%	2	Los turistas no tienen costos de inversión en tecnología, operativos o de mantenimiento. Posiblemente de desplazamiento
Rentabilidad del comprador	Altas ganancias	Pérdidas operativas	5	La ganancia que mira el turista es la reducción de costos de desplazamiento y que lo que paga se vea reflejado en comodidad, descanso y buenas experiencias
Promedio			4,86	

Nota. Elaborado por las autoras.

En cuanto a las amenazas en relación con los proveedores, se destaca la concentración de proveedores como una amenaza baja, ya que existen muchas organizaciones que proveen los productos e implementos necesarios para el hospedaje (ver tabla 15). Sin embargo, las amenazas más altas se relacionan con el volumen/ganancia del proveedor y los costos de cambio de la industria. Aunque no se cuenta con información precisa sobre las ganancias del proveedor, esto puede tener cierta influencia en la relación comercial. Por otro lado, los costos de cambio de proveedor son altos, lo que puede dificultar la sustitución o cambio de proveedores. Estas amenazas requieren una gestión efectiva de las relaciones con los proveedores y estrategias para minimizar los costos de cambio.

Tabla 15.

Amenaza de proveedores.

Factor	Amenaza baja	Amenaza alta	Nivel de amenaza (0 - 10)	Explicación
Concentración de proveedores	Muchas organizaciones	Pocas organizaciones	2	Hay diversas empresas que proveen los productos e implementos que el hospedaje necesita.
Volumen/ganancia del proveedor	Alto%	Bajo%	5	No hay evidencia de que las ganancias sean altas o bajas, pero no tienen tanta influencia
Integración directa de proveedores	No factible	Amenaza creíble	1	No hay amenaza creíble de integración
Productos del proveedor	Estandarizado	Altamente diferenciado	6	Aunque existen marcas y calidades, no hay gran diferenciación
Costos de cambio de la industria	Bajo	Alto	2	Los costos de cambiar proveedor son bajos
Sustitutos de proveedores	Muchas opciones viables	Sin opciones viables	3	Hay diferentes opciones en Bogotá
Promedio			3,17	

Frente a la amenaza de nuevos participantes, las economías de escala del lado de la oferta presentan una amenaza baja, ya que hay pocos hospedajes rurales con economías de escala significativas, y la normativa cercana al monumento regula el patrimonio cultural (ver tabla 16). Por otro lado, las amenazas más altas se relacionan con el costo de cambio, los canales de distribución y la respuesta anticipada del titular. El costo de cambio es bajo para los clientes, lo que facilita la elección de otros hospedajes. Los canales de distribución también son de fácil

acceso, lo que permite a nuevos competidores ubicar proveedores con relativa facilidad. Además, los hoteles existentes tienen una respuesta anticipada bienvenida hacia los nuevos competidores, lo que implica que no toman medidas restrictivas y no hay muchas promociones para contrarrestar la entrada de nuevos participantes. Estas amenazas requieren una atención estratégica para garantizar la competitividad en el mercado.

Tabla 16.

Amenaza de nuevos participantes.

Factor	Amenaza baja	Amenaza alta	Nivel de amenaza (0 - 10)	Explicación
Economías de escala del lado de la oferta	Alto	Bajo	8	En los hospedajes rurales no hay muchas empresas con economías de escala, solo cabaña illari que ha estado ampliándose; influye una norma cerca al monumento que regula el patrimonio cultural; en el sector urbano hay un poco más de esas economías, pero también compiten sitios Airbnb que tienden a manejar menor precio.
Beneficios de escala del lado de la demanda	Altos efectos de red	Bajos efectos de red	5	Por la demanda de turistas es que las temporadas "altas" tienen un efecto de red, así como las temporadas bajas, lo cual afecta los precios. Esta volatilidad puede frenar algunos nuevos entrantes, pero todos los hoteles tienen estas mismas condiciones, lo cual pone las reglas de juego a favor de todos
Costo de cambio	Alto	Bajo	9	El costo de cambio es bajo, puesto que al cliente no le cuesta dinero escoger otro hotel (excepto por el transporte); si ya tenía reserva el costo es alto, pero en la próxima ocasión puede escoger otro hospedaje libremente.
Requisitos de capital	Alto	Bajo	6	Los requisitos son altos en infraestructura y dotación de muebles. Sin embargo, por medio de plataformas como Airbnb, algunas cabañas rurales (o lugares urbanos) pueden ofertar infraestructuras ya construidas, lo que facilita la entrada de nuevos participantes.

Incumbencia	Beneficios de haber ingresado primero	Beneficios para ingresar tardíamente	7	Los hospedajes antiguos han construido reputación y buenas calificaciones por los clientes, lo cual da confianza. No obstante, los nuevos hospedajes llaman la atención de algunos clientes. Los nuevos hospedajes tienen incentivos para entrar tardíamente si aprovechan ubicaciones o servicios que no se han prestado aún y ajustarse fácilmente al precio, encontrar proveedores, etc.
Canales de distribución	Acceso limitado	Fácil acceso	8	Los hoteles existentes no controlan proveedores, por el contrario, existen empresas que proveen a los hoteles y es relativamente fácil ubicarlas.
Política gubernamental	Reglamentaria	Subvencionada	8	No hay barreras regulatorias que impidan la entrada; incluso existiendo normas de sostenibilidad, estas no se vigilan con rigurosidad. Existe el Registro Nacional de Turismo y estar legalmente constituido. A su vez existen diferentes políticas que promueven el turismo y la innovación en dicho sector.
Respuesta anticipada del titular	Vengativa	Bienvenida	10	No existen medidas restrictivas que tomen los hoteles existentes ante la entrada de nuevos competidores. Tienden a subir precios por la temporada, no hay muchas promociones.
Promedio			7,63	

Nota. Elaborado por las autoras.

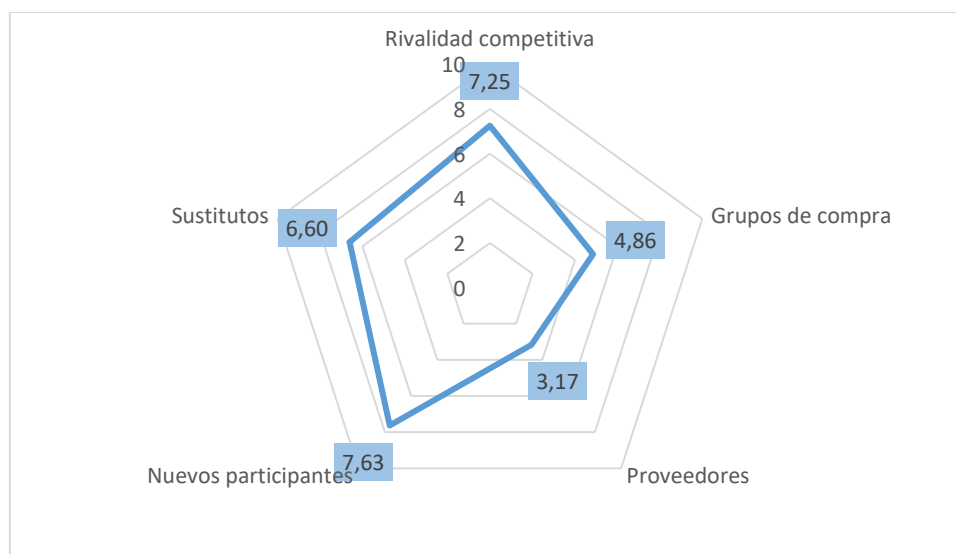
Finalmente, en la amenaza de sustitutos se destaca como amenaza alta el factor de actuación, ya que existen diversas ofertas en la región que ofrecen mejores comodidades y servicios adicionales, lo que puede atraer a los turistas (ver tabla 17). Además, los costos de cambio del comprador son bajos, lo que significa que los turistas tienen la flexibilidad de elegir un nuevo hospedaje en su próxima visita sin incurrir en costos adicionales, a excepción de los costos de transporte si desean estar cerca del Pantano de Vargas. El perfil del comprador también se destaca como una amenaza alta, ya que los turistas suelen ser amantes del riesgo y les gusta probar nuevas experiencias, siempre y cuando el lugar tenga una buena reputación. Estas amenazas deben considerarse en la estrategia de negocio para satisfacer las necesidades y preferencias de los turistas y mantener la competitividad en el mercado.

Tabla 17.*Amenaza de sustitutos.*

Factor	Amenaza baja	Amenaza alta	Nivel de amenaza (0 - 10)	Explicación
Precio/costo indirectos	Más caro	Menos costoso	5	Existen ofertas que pueden resultar más económicas por medio de Airbnb y otros más costosos en la modalidad de Glamping
Sensibilidad al precio del comprador	Bajo	Alto	3	La sensibilidad es baja, puesto que el turista no se va a ir por lo más económico si no existe buena calidad-precio o si el establecimiento no tiene una buena reputación
Actuación	Más bajo	Más alto	8	Si existen diferentes ofertas en la región donde se ofrecen mejores comodidades o servicios adicionales como jacuzzi, sauna, actividades recreativas, etc.
Costos de cambio del comprador	Alto	Bajo	9	Los turistas tienen bajos costos de cambio de comprador, pueden elegir un nuevo hospedaje en su próxima visita sin costo alguno, excepto por los mayores costos de transporte si su objetivo es estar cerca al Pantano de Vargas
Perfil del comprador	Evita el riesgo	Amante del riesgo	8	El turista le gusta comprar cosas nuevas, probar experiencias diferentes, solo si la reputación del lugar es buena; si no, tenderá a hospedarse donde le ha ido bien.
Promedio			6,60	

Nota. Elaborado por las autoras.

En la figura 35 se puede observar el nivel de amenaza de cada una de las fuerzas de Porter, lo que evidencia un puntaje más alto en la rivalidad competitiva (7.25) y los nuevos participantes (7.63). Esto implica un mercado en el que existe una competencia intensa, donde los hoteles presionan por los mismos clientes y recursos, además de existir hay barreras relativamente bajas para la entrada de nuevos competidores y que pueden representar un desafío para los actores establecidos.

Figura 35.*Análisis de amenazas de las fuerzas de Porter.**Nota.* Elaborado por las autoras.

Los sustitutos también se consideran una amenaza significativa, con un nivel de amenaza de 6,60. Esto indica que existen alternativas viables que podrían atraer a los clientes y competir con los productos o servicios existentes en el mercado. En menor medida, los grupos de compra presentan una amenaza relativamente menor, con un nivel de amenaza de 4,86, lo que sugiere que la influencia de los grupos de compra en el mercado es moderada. Los proveedores representan una amenaza aún menor, con un nivel de amenaza de 3,17, lo que indica que la influencia de los proveedores en el mercado es limitada.

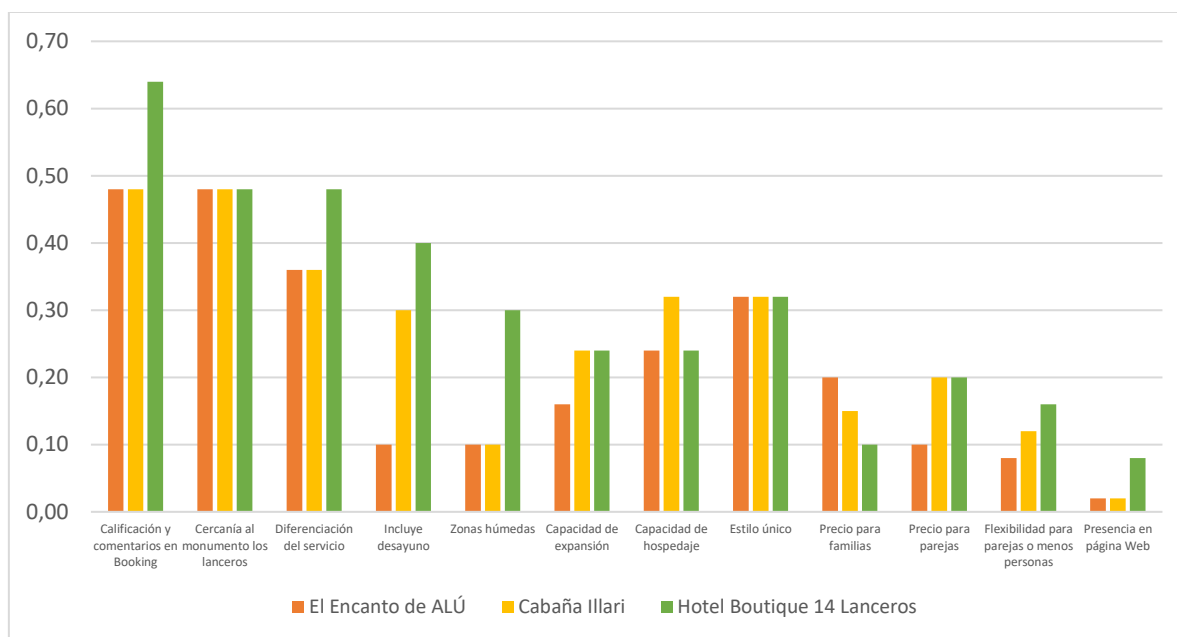
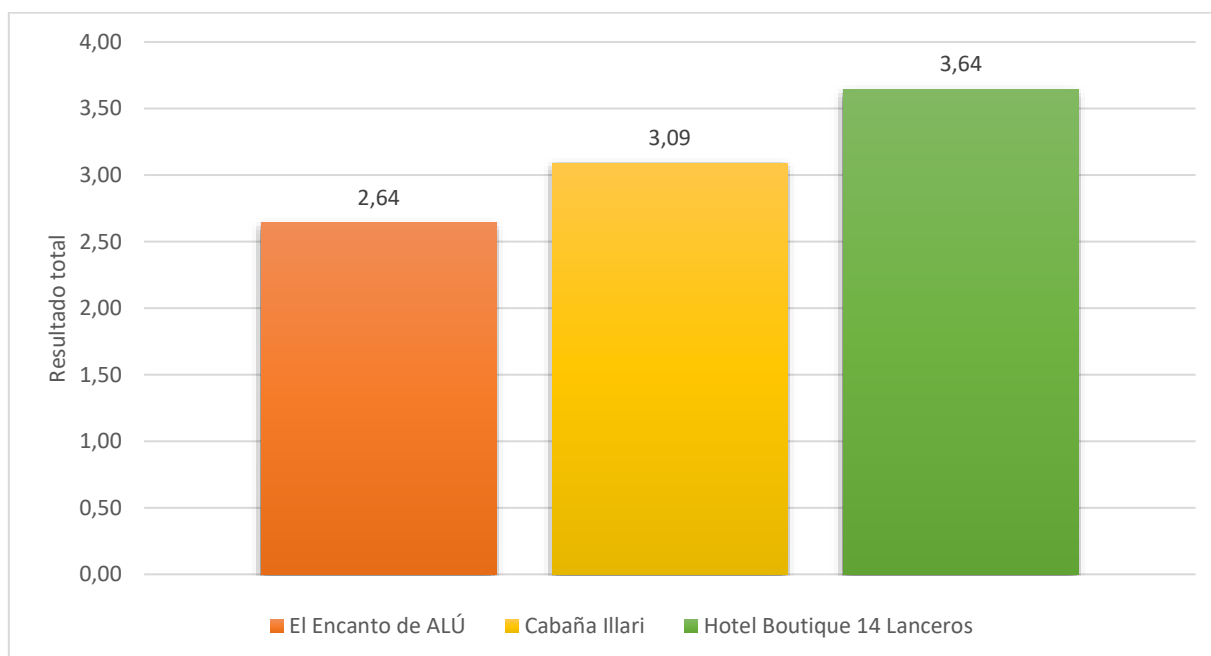
4.2.7. Matriz de perfil competitivo

La tabla 18 presenta una matriz CPM (Matriz de Perfil Competitivo) que evalúa varios factores críticos de éxito para tres empresas: El Encanto de ALÚ, Cabaña Illari y Hotel Boutique 14 Lanceros. Los factores se ponderan según su importancia y se asignan calificaciones para cada empresa. Luego se calcula un puntaje total para cada una de ellas. Según la matriz CPM, Hotel Boutique 14 Lanceros obtiene el puntaje más alto de 3,64, lo que indica que tiene una posición competitiva más sólida en comparación con El Encanto de ALÚ y Cabaña Illari, que obtienen puntajes de 2,64 y 3,09 respectivamente (ver figura 36 y 37).

Tabla 18.*Matriz de perfil competitivo.*

Matriz CPM								Explicación		
Factor crítico de éxito	Peso	El Encanto de ALÚ		Cabaña Illari		Hotel Boutique 14 Lanceros		El Encanto de ALÚ	Cabaña Illari	Hotel Boutique 14 Lanceros
		Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.	Clasif.	Punt.			
Calificación y comentarios en Booking	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	9,7 y 17 comentarios	9,7 y 81 comentarios	9,1 y 197 comentarios
Cercanía al monumento los lanceros	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	A 260 metros	A 450 mts del monumento	A 300 mts del monumento
Diferenciación del servicio	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	Posee cocina para que los huéspedes preparen alimentos	Posee cocina para que los huéspedes preparen alimentos	Incluye transporte al aeropuerto y tiene etiqueta de "viajes sostenibles"
Incluye desayuno	0,1	1	0,1	3	0,30	4	0,4	No incluye	Incluye en el chalet	Si incluye
Zonas húmedas	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	No tiene	No tiene	Tiene Jacuzzi
Capacidad de expansión	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	Hay poco espacio y recurso para expansión	Ha realizado ampliaciones y tiene espacio para ello	Tiene espacio para ampliación
Capacidad de hospedaje	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	1 Cabaña x17 personas	4 cabañas (x10,x4x4x17)	8 habitaciones x12
Estilo único	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	Colonial y espacios verdes	Colonial y espacios verdes	Colonial y espacios verdes
Precio para familias	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	Para 10 personas: 897	Para 10 personas: 975	Para 10 personas: 1,270
Precio para parejas	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	680.000	330.000	310.000
Flexibilidad para parejas o menos personas	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	Mínimo para 7 personas	Tiene glamping	Tiene habitaciones para alquiler individual
Presencia en página Web	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	No tiene	No tiene	Tiene
Total	1,00	-	2,64	-	3,09	-	3,64			

Nota. Elaborado por las autoras.

Figura 36.*Comparativa de competidores.**Nota.* Elaborado por las autoras.**Figura 37.***Resultado comparativo con la competencia.**Nota.* Elaborado por las autoras.

Algunos factores que contribuyen al éxito de Hotel Boutique 14 Lanceros incluyen sus calificaciones y comentarios positivos en Booking, su cercanía al monumento de los lanceros, su diferenciación en el servicio que incluye transporte al aeropuerto y su enfoque en "viajes sostenibles", además de tener zonas húmedas como Jacuzzi (ver tabla 18 y figura 36). También tiene capacidad de expansión y ofrece una variedad de opciones de hospedaje en sus ocho habitaciones. Cabaña Illari también muestra fortalezas en diferentes áreas, como la capacidad de expansión y una mayor capacidad de hospedaje con cuatro cabañas. Además, posee un estilo colonial único y ofrece precios atractivos para familias y parejas.

Por otro lado, El Encanto de ALÚ destaca por su estilo colonial y espacios verdes, así como por ofrecer precios competitivos para familias. Sin embargo, hay algunos aspectos que podrían mejorar, como la falta de presencia en una página web, mejores opciones para hospedar parejas, tener jacuzzi, incluir desayuno y tener opciones gastronómicas.

4.2.8. Análisis VRIO

En el análisis de la ventaja competitiva, se identificaron diferentes recursos tangibles e intangibles que representan una ventaja competitiva, según su valor, rareza, imitabilidad y explotación. La tabla 19 evidencia que todas las ventajas enumeradas son valiosas y raras, lo que significa que brindan beneficios y son poco comunes en el mercado. Sin embargo, no son inimitables, lo que implica que otras organizaciones podrían intentar replicarlas. A pesar de esto, la organización ha logrado explotar estas ventajas competitivas de manera efectiva.

Tabla 19.

Análisis de la ventaja competitiva de la Cabaña El Encanto de ALÚ.

Ventaja competitiva	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la organización	Tipo de ventaja
Arquitectura colonial y de naturaleza	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Reputación, calificación 9,7	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Cercanía al monumento Los Lanceros	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Cocina dotada que los huéspedes preparen alimentos	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Amenidades: chimenea y balcón	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Habitaciones espaciosas	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Nota. Elaborado por las autoras.

Las ventajas competitivas mencionadas en la tabla incluyen una arquitectura colonial y de naturaleza, una reputación con calificación de 9,7, cercanía al monumento Los Lanceros, una cocina dotada para que los huéspedes preparen alimentos, amenidades como chimenea y balcón, y habitaciones espaciosas. Estas ventajas se consideran temporales, lo que implica que pueden ser superadas por la competencia en el futuro.

La organización actualmente tiene ventajas competitivas valiosas y raras que le brindan una posición favorable en el mercado. Sin embargo, debe seguir explorando y desarrollando nuevas ventajas para mantener su competitividad a largo plazo, ya que las ventajas actuales pueden ser imitadas por otros competidores.

4.2.9. Propuesta de valor

La propuesta de valor se analizó desde el encaje de categorías como trabajos del cliente y servicios, alegrías con creadores de alegrías y frustraciones con aliviadores de frustraciones. La tabla 19 describe el perfil del cliente y la propuesta de valor de un servicio de hospedaje. Los clientes buscan conocer el monumento a los lanceros y otros sitios turísticos en Paipa, descansar en familia, hospedarse en un ambiente tranquilo, tener cercanía a lugares turísticos, opciones de alimentación y disfrutar de lugares únicos con buenas vistas.

Encaje de propuesta de valor.

Perfil del cliente	Propuesta de valor
Trabajos	Servicios
Conocer el monumento a los lanceros y sitios turísticos de Paipa. Descansar en familia Hospedarse en un espacio tranquilo Tener cercanía a sitios turísticos Tener opciones de alimentación Disfrutar de lugares únicos con buenas vistas	Servicio de hospedaje con los siguientes atributos: - Cercanía al monumento los lanceros. - Habitaciones amplias, en espacios naturales con diferentes utensilios disponibles. - Catálogo de restaurantes y sitios que pueden proveer desayunos y alimentación en el lugar. - Cocina dotada con todo lo necesario para preparar alimentos.

	- Senderos, jardines y vegetación arreglada en el lugar. - Información sobre actividades y experiencias turísticas, culturales e históricas del lugar. - Jacuzzi en una de las habitaciones. - Orientación al turista hacia experiencias turísticas de la región.
Alegrías	Creadores de alegrías
Disfrutar de jacuzzi, sauna, turco, piscina. Acceder a actividades de entretenimiento. Estar bien atendidos. Tener diferentes elementos y utensilios a disposición para sentirse como en casa Tener diversas opciones para alimentación en el lugar y la región. Acceder a diferentes experiencias: senderismo, gastronomía, deportes, actividades nocturnas.	El servicio de hospedaje brinda espacios confortables, amplios para descansar y relajarse: en agua tibia, en espacios abiertos, en camas cómodas, en la chimenea y demás espacios. Existe un reconocimiento de experiencias que se ofrecen en la región para que el turista pueda entretenerse, conocer y divertirse. En la casa existen todos los elementos para atenderse en familia. Existe disposición de personal para atender cualquier requerimiento.
Frustraciones	Aliviadores de frustraciones
La fluctuación del flujo del agua limita el acceso a agua caliente. Falta de accesibilidad en baños para personas con discapacidad. No poder encontrar desayuno o alimentación sin tener que prepararla. No poder disfrutar de zonas húmedas. No tener vistas agradables en espacios exteriores	Con las mejoras en la presión y calidad del agua existirá acceso a agua caliente frecuente. Existen mejoras en infraestructura y para personas con discapacidad, posibilidad de disfrutar de jacuzzi y jardines arreglados para un disfrute paisajístico. Se cuenta con convenios y listados de restaurantes que pueden proveer alimentación a los huéspedes.

Nota. Elaborado por las autoras.

La propuesta de valor del servicio de hospedaje y los creadores de alegrías incluyen características como la cercanía al monumento los lanceros, habitaciones amplias en espacios naturales con utensilios disponibles, opciones de alimentación y cocina dotada, senderos y jardines arreglados, información sobre actividades turísticas, jacuzzi en una de las habitaciones y orientación hacia experiencias turísticas de la región. Los aliviadores de frustraciones se centran en mejorar el acceso a agua caliente, la accesibilidad para personas con discapacidad, la disponibilidad de desayuno y alimentación, y la posibilidad de disfrutar de zonas húmedas y vistas agradables en espacios exteriores.

4.2.10. CANVAS

El modelo CANVAS describe y analiza el modelo de negocios planteado para la Cabaña El Encanto de ALÚ, lo que incluye: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de

distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. En la tabla 20 se describen diferentes aspectos relacionados con un servicio de hospedaje. En cuanto a las asociaciones clave, se mencionan las alianzas con restaurantes de la región, prestadores turísticos, proveedores en Bogotá y proveedores locales. Las actividades clave para proveer el servicio incluyen la gestión de reservas, la limpieza del lugar, la recepción de turistas, la provisión de información y resolución de inquietudes, las adecuaciones de infraestructura y mantenimiento, el aseguramiento del flujo de agua y los convenios con restaurantes y prestadores turísticos.

Las propuestas de valor del servicio de hospedaje incluyen la cercanía al monumento los lanceros, habitaciones amplias en espacios naturales, catálogo de restaurantes y opciones de alimentación, cocina dotada, senderos y jardines, información sobre actividades y experiencias turísticas, jacuzzi en una habitación y orientación al turista. La relación con los clientes es cercana y se busca atender sus necesidades. Los segmentos de mercado objetivo son las familias que buscan tranquilidad y comodidad, visitar los atractivos turísticos de Paipa y tener opciones de cocinar en familia.

Los recursos clave incluyen una cabaña adecuada, espacios abiertos de naturaleza, servicios como cocina, jacuzzi, chimenea y personal de limpieza y recepción. Los canales de distribución incluyen plataformas de reserva como Booking y Airbnb, así como una página web propia. Los costos asociados al servicio incluyen el salario del personal, el predial, el mantenimiento de la infraestructura, implementos de aseo, servicios públicos, costos de publicidad y reserva, y costos de pago con tarjeta. Los ingresos provienen de la pernoctación de los turistas, con precios variables según la temporada, y se aceptan diferentes métodos de pago.

Tabla 20.

Modelo CANVAS de la Cabaña El Encanto de ALÚ.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes.	Segmentos de mercado
Las alianzas clave son: - Restaurantes de la región. - Prestadores turísticos. - Proveedores en Bogotá. - Proveedores de la región.	Las actividades clave para proveer el servicio son: - Gestión de reservas. - Limpieza del lugar. - Recepción de turistas. - Suministro de información y resolución de inquietudes. - Adecuaciones de infraestructura y mantenimiento. - Aseguramiento de flujo de agua. - Convenios y disponibilidad de información de restaurantes y prestadores turísticos.	Servicio de hospedaje con los siguientes atributos: - Cercanía al monumento los lanceros. - Habitaciones amplias, en espacios naturales con diferentes utensilios disponibles. - Catálogo de restaurantes y sitios que pueden proveer desayunos y alimentación en el lugar. - Cocina dotada con todo lo necesario para preparar alimentos. - Senderos, jardines y vegetación arreglada en el lugar. - Información sobre actividades y experiencias turísticas, culturales e históricas del lugar. - Jacuzzi en una de las habitaciones. - Orientación al turista hacia experiencias turísticas de la región.	La relación con el cliente es cercana y de atención permanente a sus necesidades. Por medio de encuestas y diálogos se podrán saber sus necesidades para poder atenderlas.	Familias que buscan tranquilidad y comodidad, visitar el monumento a los lanceros y otros atractivos turísticos de Paipa. Buscan relajarse y opciones de cocinar en familia.
	Recursos clave Para que el negocio funcione los recursos clave son: - Cabaña adecuada para hospedar turistas. - Espacios abiertos de naturaleza. - Servicios: cocina, jacuzzi, chimenea, balcón. - Cercanía al monumento Los lanceros. - Personal de limpieza y recepción.		Canales El servicio se presta en el lugar. Sin embargo, los canales donde se encuentra el servicio y se puede reservar incluye Booking, Airbnb entre otras páginas sobre hotelería. La página web permite a los turistas conocer más detalles del hospedaje y reservar.	

Estructura de costos Los costos que se asumen para proveer el servicio son en los siguientes rubros: - Salario del personal de limpieza y recepción. - Predial del lugar. - Mantenimiento de la infraestructura. - Ampliación de la infraestructura. - Implementos de aseo - Servicios públicos: agua, luz, gas, internet. - Costos de publicidad y reserva. - Costos de pago con tarjeta.	Fuentes de ingresos El ingreso proviene de la pernoctación de los turistas en el lugar, con precios establecidos según la temporada y el valor adicional que cobran las plataformas de reserva. Los métodos de pago son con tarjeta, efectivo o transferencia.
--	--

Nota. Elaborado por las autoras.

4.2.11. Medidas y acciones para la implementación de estrategias.

A partir del diagnóstico realizado a partir de la encuesta aplicada y las herramientas administrativas establecidas en el capítulo anterior, tales como: PESTEL, MEFI, MEFE, 5 fuerzas de Porter, VRIO, Canvas, entre otros, se proyectó un plan estratégico en el cual se especifican las acciones, responsables, indicadores de control, cronograma y presupuesto para cada una de las estrategias identificadas en el análisis DOFA. Se priorizan estas estrategias porque la DOFA consolida la información de las demás herramientas administrativas y la encuesta aplicada. Para ello se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo general de la estrategia.

Mejorar la posición competitiva en el mercado del alojamiento rural “Cabaña el Encanto de ALU”.

Objetivos específicos de la estrategia.

Conseguir recursos financieros y aliados estratégicos que posibiliten la ampliación de los servicios que ofrece el alojamiento.

Realizar mejoras de infraestructura física y virtual que aseguren la calidad del servicio de alojamiento y la presencia en internet.

Asegurar flujos de información y precios diferenciados que atraigan al turista hacia las experiencias del alojamiento.

En la tabla 21 se puede identificar el desglose de las estrategias planteadas en el orden ofensivo, defensivo, de reorientación y supervivencia. Los principales responsables son el administrador y recepcionista, quienes ejecutarán la mayoría de actividades con el apoyo de contratistas según sea la tarea especializada que se requiera. Los indicadores de seguimiento y control permitirán verificar el avance en cada una de las actividades, en consecuencia, el cumplimiento de las estrategias.

Tabla 21. Plan estratégico para mejorar la posición competitiva en el mercado del alojamiento rural “Cabaña el Encanto de ALU”.

Estrategia	Pasos necesarios	Responsable	Indicadores de seguimiento y control
Estrategias ofensivas			
Implementar página Web	1. Contratar un diseñador web o agencia de desarrollo.	Administrador	- Número de visitas a la página web. - Tasa de conversión (número de reservas realizadas a través de la página web). - Retroalimentación de los usuarios sobre la usabilidad y contenido de la página web.
	2. Diseñar y desarrollar la página web.	Contratista desarrollador	
	3. Publicar la página web y asegurarse de que esté funcionando correctamente.	Contratista desarrollador Administrador	
Realizar alianzas con prestadores de servicios turísticos	1. Identificar prestadores de servicios turísticos en las áreas de interés (visitas guiadas al monumento, agroturismo, relajación, deportes, aventura, talleres de cocina).	Administrador	- Número de alianzas establecidas con prestadores de servicios turísticos. - Número de visitas guiadas, actividades de agroturismo, experiencias de relajación, deportes, aventura y talleres de cocina realizados. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la calidad y satisfacción de las experiencias ofrecidas.
	2. Establecer contactos y negociar alianzas con los prestadores de servicios seleccionados.	Administrador	
	3. Definir los términos y condiciones de la colaboración.	Administrador Aliados	
	4. Construir un portafolio de servicios físico y digital de las alianzas disponibles para el cliente.	Administrador	
Construir BBQ para asados	1. Diseñar y planificar la construcción de la BBQ.	Administrador Contratista constructor	- Uso de la BBQ por parte de los huéspedes. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la comodidad y utilidad de la BBQ.
	2. Adquirir los materiales necesarios.	Administrador	
	3. Construir la BBQ según las especificaciones.	Contratista constructor	
Arreglar jardinería exterior	1. Evaluar y planificar las mejoras necesarias en la jardinería.	Administrador	- Estado general de la jardinería según las evaluaciones de los huéspedes. - Costo de las mejoras realizadas en la jardinería.
	2. Realizar las tareas de mantenimiento y arreglo en la jardinería.	Administrador Jardinero	
Invertir en publicidad del hospedaje	1. Definir un presupuesto para publicidad.	Administrador	- Aumento en el número de reservas después de las campañas publicitarias.
	2. Identificar los canales de publicidad más efectivos para el público objetivo.	Administrador	

Estrategia	Pasos necesarios	Responsable	Indicadores de seguimiento y control
	3. Diseñar y lanzar campañas publicitarias en los canales seleccionados.	Contratista publicista	- Retorno de inversión (ROI) de las campañas publicitarias.
Estrategias defensivas			
Manejo de precios según estacionalidad	1. Analizar las temporadas de alta y baja demanda en la región.	Administrador Recepcionista	- Porcentaje de ocupación durante las temporadas de baja demanda en comparación con la ocupación en temporadas altas. - Ingresos generados durante las temporadas de baja demanda.
	2. Establecer diferentes tarifas según la estacionalidad.	Administrador	
	3. Promocionar ofertas y descuentos durante las temporadas de baja demanda.	Administrador Recepcionista	
Realizar descuento si hay pago en efectivo	1. Establecer una política de descuento por pago en efectivo.	Administrador	- Número de reservas que aprovechan el descuento por pago en efectivo. - Porcentaje de huéspedes satisfechos con la disponibilidad de descuento por pago en efectivo.
	2. Informar a los huéspedes sobre el descuento disponible.	Recepcionista	
	3. Verificar el pago en efectivo al momento del check-in.	Recepcionista	
Hacer seguimiento a las preferencias del turista	1. Establecer un sistema para recopilar y almacenar las preferencias de los huéspedes.	Administrador	- Porcentaje de huéspedes que proporcionan sus preferencias. - Uso de la información de preferencias para personalizar la experiencia de los huéspedes.
	2. Registrar y analizar las preferencias de los huéspedes durante su estadía.	Administrador Recepcionista	
Realizar convenios con restaurantes para alimentación a domicilio	1. Identificar restaurantes de calidad y cercanos que puedan ofrecer servicio de entrega a domicilio.	Administrador	- Número de huéspedes que utilizan el servicio de entrega a domicilio. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la calidad y disponibilidad del servicio de entrega a domicilio.
	2. Negociar acuerdos y convenios con los restaurantes seleccionados.	Administrador	
	3. Informar a los huéspedes sobre las opciones de alimentación a domicilio.	Administrador Recepcionista	
Estrategias de reorientación			
Conseguir créditos de fomento en entidades gubernamentales o de segundo piso	1. Investigar las entidades gubernamentales o de segundo piso que ofrecen créditos de fomento para el sector turístico.	Administrador	- Aprobación del crédito de fomento por parte de la entidad gubernamental o de segundo piso. - Monto del crédito obtenido. - Utilización del crédito para financiar proyectos o mejoras en la cabaña.
	2. Reunir y preparar la documentación necesaria para solicitar el crédito.	Administrador	

Estrategia	Pasos necesarios	Responsable	Indicadores de seguimiento y control
	3. Presentar la solicitud de crédito y seguir los procedimientos establecidos por la entidad correspondiente.	Administrador	- Cumplimiento de los plazos y condiciones de pago establecidos para el crédito.
Pasar propuestas a Fondo Emprender para financiación	1. Elaborar un plan de negocios detallado.	Administrador	- Aprobación de la propuesta por parte del Fondo Emprender. - Monto de financiamiento obtenido.
	2. Presentar la propuesta al Fondo Emprender.	Administrador	
	3. Seguir los pasos y requisitos del proceso de financiación.	Administrador	
Realizar reparaciones y mejoras de infraestructura	1. Evaluar y priorizar las reparaciones y mejoras necesarias en la infraestructura.	Administrador	- Estado general de la infraestructura después de las reparaciones y mejoras. - Costo de las reparaciones y mejoras realizadas.
	2. Contratar a profesionales o equipos de trabajo para realizar las reparaciones y mejoras.	Administrador	
	3. Supervisar y asegurar la calidad de las reparaciones y mejoras realizadas.	Administrador	
Implementar Jacuzzi en una de las habitaciones	1. Evaluar la viabilidad técnica y económica de instalar un Jacuzzi en una de las habitaciones.	Administrador	- Porcentaje de ocupación de la habitación con Jacuzzi en comparación con las habitaciones sin Jacuzzi. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la comodidad y satisfacción con el Jacuzzi.
	2. Realizar las adecuaciones necesarias en la habitación para instalar el Jacuzzi.	Administrador Contratista constructor	
	3. Adquirir e instalar el Jacuzzi.	Administrador Contratista constructor	
Instalación de filtros y bombas de agua	1. Evaluar el sistema de suministro de agua actual y determinar la necesidad de filtros y bombas.	Administrador Contratista	- Calidad del suministro de agua según los análisis y pruebas realizadas. - Número de quejas o reclamaciones relacionadas con el suministro de agua.
	2. Adquirir e instalar los filtros y bombas necesarios para garantizar un suministro de agua limpio y adecuado.	Administrador Contratista	
Disponer de listados de experiencias turísticas	1. Investigar y recopilar información sobre las diferentes experiencias turísticas disponibles en la región.	Administrador	- Utilización de los listados de experiencias turísticas por parte de los huéspedes. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la calidad y variedad de las experiencias recomendadas.
	2. Crear listados o guías con las experiencias turísticas recomendadas y su información relevante.	Administrador	

Estrategia	Pasos necesarios	Responsable	Indicadores de seguimiento y control
	3. Disponer los listados o guías en la cabaña para que los huéspedes los consulten.	Administrador	
Estrategias de supervivencia			
Disponer de juegos de mesa y guía de actividades lúdicas	1. Adquirir una selección de juegos de mesa adecuados para diferentes edades y preferencias.	Administrador	- Uso de los juegos de mesa por parte de los huéspedes. - Retroalimentación de los huéspedes sobre la diversión y entretenimiento proporcionados.
	2. Crear una guía de actividades lúdicas con sugerencias de juegos y actividades para los huéspedes.	Administrador	
Implementar estrategias de publicidad de bajo costo	1. Identificar oportunidades de publicidad de bajo costo, como el uso de redes sociales, el marketing de contenidos o colaboraciones con influencers locales.	Administrador	- Alcance y engagement en las redes sociales. - Número de referencias o menciones obtenidas a través de colaboraciones con influencers locales.
	2. Diseñar y ejecutar las estrategias de publicidad seleccionadas.	Administrador	
Realizar mantenimientos temporales con mano de obra familiar	1. Identificar tareas de mantenimiento que puedan ser realizadas por miembros de la familia o personal interno.	Administrador	- Cumplimiento del cronograma de mantenimiento. - Retroalimentación de los huéspedes sobre el estado general y limpieza de las instalaciones.
	2. Establecer un cronograma de mantenimiento y asignar responsabilidades.	Administrador	
	3. Realizar los mantenimientos temporales según lo programado.	Administrador Mano de obra familiar	
Suministrar información histórica del pantano al turista	1. Recopilar información histórica relevante sobre el pantano y su importancia cultural.	Administrador	- Retroalimentación de los huéspedes sobre la información proporcionada. - Uso y consulta de los materiales informativos por parte de los huéspedes.
	2. Diseñar materiales informativos, como folletos o paneles, con la información recopilada	Diseñador	
	3. Colocar los materiales informativos en la cabaña para que los huéspedes los puedan consultar.	Administrador	
Capacitar al personal en temas de atención al cliente e	1. Identificar las necesidades de capacitación del personal en atención al cliente e innovación en turismo rural.		- Nivel de participación y asistencia de los empleados a las sesiones de capacitación.
	2. Seleccionar metodologías y recursos para la		

Estrategia	Pasos necesarios	Responsable	Indicadores de seguimiento y control
innovación en el turismo rural.	capacitación, como talleres, cursos en línea, materiales didácticos, entre otros.		- Número de módulos o temas incluidos en el plan de capacitación.
	3. Impartir las sesiones de capacitación y brindar seguimiento individualizado a los empleados cuando sea necesario.		- Nivel de participación y asistencia de los empleados a las sesiones de capacitación. - Evaluación de la efectividad de la capacitación en el desempeño del personal.

Nota. Elaborado por las autoras.

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, existen algunas estrategias clave para enmendar algunas debilidades en infraestructura y publicidad, mientras que existen otros proyectos que tienden a la innovación como el establecimiento de alianzas clave con prestadores de servicios turísticos, instalación de jacuzzi y la consecución de financiación para lograr estas estrategias. A continuación, se describen las experiencias y servicios que se plantean implementar mediante alianzas, acorde a los pasos planteados en las estrategias.

1. *Experiencia de turismo histórico-cultural:* Aprovechar la ubicación cercana al Monumento a los Lanceros para ofrecer visitas guiadas y actividades relacionadas con la historia y cultura de la región. Se podrían organizar recorridos por el monumento, proporcionar información histórica y realizar representaciones teatrales o recreaciones de eventos históricos relevantes.
2. *Experiencia de agroturismo:* Paipa es conocida por su riqueza agrícola y ganadera. Se podría ofrecer a los visitantes la oportunidad de experimentar la vida en el campo a través de actividades como la recolección de frutas y verduras en huertos cercanos, paseos a caballo por los alrededores de la cabaña y demostraciones de ordeño y elaboración de productos lácteos en granjas locales.
3. *Experiencia de bienestar y relajación:* Muchas personas buscan escapar del estrés y encontrar momentos de relajación durante sus vacaciones. Se podrían ofrecer servicios relajación en jacuzzi dentro de la cabaña o tratamientos de masajes, terapias de relajación y actividades como yoga o meditación al aire libre, por medio de aliados.

[illegible]

Estrategia	Pasos necesarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
cliente e innovación en el turismo rural.	2. Seleccionar metodologías y recursos para la capacitación, como talleres, cursos en línea, materiales didácticos, entre otros.													0\$
	3. Impartir las sesiones de capacitación y brindar seguimiento individualizado a los empleados cuando sea necesario.													\$5.000.000
Total														45.400.000

Nota. Elaborado por las autoras.

Brindar opciones de alimentación a domicilio puede mejorar la comodidad y satisfacción de los huéspedes; además, establecer convenios con restaurantes y prestadores de servicios turísticos locales es beneficioso tanto para el negocio como para los establecimientos colaboradores, lo cual agrega componentes de sostenibilidad social que favorece la evaluación de la financiación estatal. Cada una de las actividades tiene su importancia y puede contribuir al crecimiento y éxito del negocio de hospedaje. Es crucial evaluar la viabilidad económica y hacer un seguimiento constante de los resultados para ajustar y mejorar la estrategia a medida que se avanza.

Conclusiones y recomendaciones

En esta investigación se formuló un plan estratégico para mejorar la posición competitiva del alojamiento rural "Cabaña El Encanto de ALU" ubicado en el Pantano de Vargas, en Paipa, Boyacá. Alrededor de esto, se llegaron a diferentes conclusiones. En primer lugar, se realizó un análisis exhaustivo tanto del entorno externo como interno de la organización. Esto permitió identificar su posición competitiva actual, comprendiendo factores como el entorno competitivo, las tendencias del mercado, la demanda turística y la competencia en la región. Al mismo tiempo, se evaluaron los recursos, capacidades y fortalezas internas de la organización, así como las áreas de mejora y los desafíos a superar.

Con base en estos análisis, se estableció la ventaja competitiva de la organización, es decir, aquellos aspectos diferenciadores que le permiten destacarse en el mercado. Además, se definieron estrategias claras y específicos que orientarían las estrategias a seguir. Estas estrategias abarcaban aspectos como la consecución de recursos financieros y aliados, la realización de alianzas con prestadores de servicios turísticos, la disposición de listados de experiencias turísticas, la mejora de la infraestructura, la inversión en publicidad y la implementación de estrategias de precios y seguimiento de las preferencias del turista.

Una vez formuladas las estrategias, se elaboraron medidas y acciones concretas para su implementación. Estas acciones incluían la búsqueda de créditos de fomento y la preparación de la documentación necesaria, la presentación de propuestas al Fondo Emprender, la identificación de prestadores de servicios turísticos y la negociación de alianzas con ellos, la recopilación de información sobre experiencias turísticas y la creación de guías para los huéspedes, la realización de mejoras en la infraestructura y la contratación de profesionales para ello, la inversión en la creación de una página web y la construcción de una BBQ, capacitación, entre otras. Todo esto suma un presupuesto de 40.400.000 y un plazo de 1 año para su implementación.

Para garantizar el éxito del plan estratégico, se enfatizó la importancia de establecer un sistema de control que permitiera evaluar periódicamente los avances y realizar ajustes cuando fuera necesario. Además, se destacó la participación activa y el compromiso de todo el equipo de trabajo de la organización para alcanzar los objetivos planteados y mantener una mejora continua en su posición competitiva. En conjunto, el plan estratégico formulado en esta

investigación proporciona una guía estructurada y clara para mejorar la posición competitiva de "Cabaña El Encanto de ALU". Su implementación efectiva permitirá potenciar la oferta del alojamiento rural, satisfacer las necesidades de los huéspedes y destacarse en el mercado turístico de la región.

Como recomendaciones, es fundamental integrar a todos los miembros del equipo en la planificación e implementación de las estrategias. Fomentar una comunicación abierta y transparente permitirá que cada individuo comprenda la importancia del plan y se comprometa plenamente con su ejecución. Además, se debe establecer un sistema de monitoreo constante para evaluar periódicamente el progreso del plan estratégico. Este enfoque permitirá identificar oportunidades de mejora, realizar ajustes estratégicos según sea necesario y garantizar que se estén alcanzando los objetivos planteados.

La adaptabilidad es otra recomendación clave para tener en cuenta. Dado que el entorno turístico puede ser dinámico y cambiar rápidamente, es esencial mantenerse flexible y estar preparado para adaptarse a nuevas circunstancias. Reevaluar periódicamente las estrategias y realizar ajustes estratégicos según las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes asegurará que la organización siga siendo competitiva y relevante.

En cuanto a las alianzas estratégicas, es importante continuar fortaleciendo los lazos con prestadores de servicios turísticos locales y entidades gubernamentales. Establecer relaciones sólidas a largo plazo y colaborar en el desarrollo de paquetes turísticos innovadores puede atraer a nuevos clientes y expandir la oferta de experiencias para los huéspedes. La experiencia del cliente no debe pasarse por alto. Poner un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente, recopilando retroalimentación constante y respondiendo proactivamente a sus sugerencias, garantizará una experiencia positiva y memorable para los huéspedes.

Al seguir estas recomendaciones, "Cabaña El Encanto de ALU" estará en una posición más sólida para mejorar su competitividad en el mercado turístico y brindar una experiencia excepcional a sus huéspedes. La implementación cuidadosa del plan estratégico, combinada con una actitud proactiva y una orientación centrada en el cliente, sentará las bases para un crecimiento sostenible y exitoso en el futuro.

Referencias bibliográficas

- Adeyinka, S. (2018). A strategic framework for analysing employability skills deficits in rural hospitality and tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*, 27, 47-54. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.005>
- Alcaldía de Paipa. (2020). *Plan de Desarrollo de Paipa «Con sumercé podemos avanzar»*. Alcaldía de Paipa.
- Ali Köseoglu, M., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3a ed.). Pearson Educacion. https://books.google.com.co/books/about/Metodología_de_la_investigación.html?id=ySmOZwEACAAJ&redir_esc=y
- Boojihawon, D. K., & Segal-Horn, S. (2010). *Introduction: What is strategy?* The Open University Business School.
- Centro de Pensamiento Turístico - Colombia. (2019). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC)*. Centro de Pensamiento Turístico - Colombia. <https://www.cotelco.org:8443/JSih/DownloadEngine?path=cpublications/c2aac016-a968-40e1-87ce-0c108b75c326.pdf&type=generalDocument>
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1/2), 20-28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Colovic, G. (2012). Strategic methods. En *Strategic Management in the Garment Industry* (pp. 128-163). Elsevier. <https://doi.org/10.1533/9780857095855.128>
- Cortés, M., & Del Río, J. (2016). *Proyecto de implantación del alojamiento rural*. UF0684. IC Editorial.
- Díaz, Y., & Morales, J. E. (2018). *Plan estratégico en turismo de salud para el Instituto de Turismo ITP, periodo 2019—2021* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD]. <https://core.ac.uk/download/pdf/344723848.pdf>

- Dimitrovski, D. D., Todorović, A. T., & Valjarević, A. D. (2012). Rural Tourism and Regional Development: Case Study of Development of Rural Tourism in the Region of Gruža, Serbia. *Procedia Environmental Sciences*, 14, 288-297. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2012.03.028>
- Dmitrieva, D., Ilinova, A., & Kraslawski, A. (2017). Strategic management of the potash industry in Russia. *Resources Policy*, 52, 81-89. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.11.004>
- Elkhwesky, Z. (2022). A systematic and major review of proactive environmental strategies in hospitality and tourism: Looking back for moving forward. *Business Strategy and the Environment*, bse.3076. <https://doi.org/10.1002/bse.3076>
- Ezeuduji, I. O. (2015). Strategic event-based rural tourism development for sub-Saharan Africa. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 212-228. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.787049>
- Galan, J. (2019). Tourism and Public Use Plan. En J. Galan (Ed.), *Sectoral Plans and Pilot Projects for Sustainable Development: Sierra Calderona Strategic Plan, Spain* (pp. 331-355). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05360-4_9
- García, M. (2021). *Business plan for an eco-hotel in Asturias* [Tesis de Grado, University of Oviedo]. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/61426>
- González, M. R., Jiménez, J. L., Martín, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Harrington, R., Chathoth, P., Ottenbacher, M., & Altinay, L. (2014). Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 778-808. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0576>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

- Hitt, M. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.
- Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., & Hu, D.-C. (2021). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance in Hospitality and Tourism Start-ups: The ESCAPE Perspective. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/15256480.2021.2015040>
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta Edición). Quirón Ediciones.
- INCONTEC. (2006). *Norma Técnica Sectorial NTSH 008. Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios*. <https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-11/NTSH008.pdf>
- Kiran, D. R. (2017). Strategic Planning. En *Total Quality Management* (pp. 85-98). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00007-6>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kumar, S., Valeri, M., & Shekhar. (2021). Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: A hierarchical approach. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 385-407. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0006>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., & Wu, C.-C. (2010). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3792-3798. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.11.041>
- Luštický, M., & Bina, V. (2014). Application of Fuzzy Benchmarking Approach for Strategic Planning of Tourism Destination. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(4), 327-355. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2014.921779>
- Machado, H., Vareiro, L., Mendes, R., & Sousa, B. (2022). Sustainability in Rural Tourism: The Strategic Perspective of Owners. En A. Abreu, D. Liberato, & J. C. Garcia Ojeda (Eds.), *Advances in Tourism, Technology and Systems* (pp. 103-112). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1040-1_9

- Marco, B., Úbeda, M., Ruiz, L., Poveda, E., & Sánchez, E. (2022). Rural hotel resilience during COVID-19: The crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121-1135. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>
- Marín, S., & Rojas, A. T. (2021). *Diseño de un plan estratégico para el desarrollo del turismo rural en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca*. [Tesis de Maestría, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21797>
- Melgosa, J. (2010). Evolución del marco normativo del turismo rural en España. Nuevos tiempos, nuevas normas. *Estudios de turismo rural y cooperación entre Castilla y León y Portugal*, 168, 65-112.
- MINCIT. (2022). *Estadísticas Territoriales de Turismo*. Portal de Información Turística de Colombia. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- MinCit. (2023). *Cifras del Registro Nacional de Turismo (RNT)*. Temáticas | Portal de Información Turística de Colombia. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/registro-nacional-de-turismo-rnt-1>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Portal de Información Turística de Colombia*. Estadísticas Territoriales de Turismo. <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 94(10), 107-114. <https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo01/TheFallAndRiseOfStrategicPlanning.pdf>
- Momparler, J. L. (2016). *Promoción y comercialización del alojamiento rural*. IC Editorial.
- Narváez, M. L., & Raimundy, R. I. (2021). *Propuesta de un plan estratégico para el desarrollo de turismo rural en la comuna Engabao, provincia de Guayas*. [Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53599>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0028.pdf>
- OMT. (2022). *Un informe de Naciones Unidas subraya la importancia del turismo para la recuperación económica en 2022*. Organización Mundial de Turismo.

- <https://www.unwto.org/es/news/un-informe-de-naciones-unidas-subraya-la-importancia-del-turismo-para-la-recuperacion-economica-en-2022>
- Ortíz, Y. A. (2020). *Plan estratégico para el hotel hacienda San Jerónimo, ubicado en el municipio de Bochalema*. [Tesis de Especialización, Universidad de Pamplona]. <http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/2781>
- Osterwalder, A., Papadakos, T., & Meneses, M. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto. https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96-120. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013>
- Pinto, F. (2020). *Strategic Plan: A Lisbon's creative co-living* [Tesis de Maestría, Instituto Universitario de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/23362/1/master_filipa_carmo_meirelles.pdf
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2016). *Ser competitivo*. Planeta colombiana S.A.
- Ramírez, L. P., & Torres, S. C. (2019). *Plan de negocio para un hotel boutique con temática de equitación en el municipio de Ramiriquí, Boyacá* [Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/afcaff21-3d57-48c8-8e76-30e6ea2f52a7>
- Román, R. E. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: Una perspectiva*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico.
- Romero, Á. F., & Mora, F. E. (2021). *Plan estratégico y prospectivo del municipio de la Plata Huila como eje regional de desarrollo de turismo sostenible 2020 – 2030*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.5439>
- Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa. Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*. DANAGA Training and Consulting.
- Ruiz, J. I. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. <https://lectura.unebook.es/viewer/9788498306736>

- Ruiz, J. L., Uribe, J., De Pablo, J., & Gázquez, J. C. (2022). Rural tourism and development: Evolution in Scientific Literature and Trends. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(7), 1322-1346. <https://doi.org/10.1177/1096348020926538>
- Sánchez, J.-L., García, A., & Mondéjar, J. (2022). Impacts of Environmental Sustainability Measures on Rural Accommodation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(7), 1241-1256. <https://doi.org/10.1177/1096348020986914>
- Sánchez, M., Rodríguez, M. C., Cerro, P. G., & García, A. M. M. (2022). Analysis of the Economic, Labour, and Management Effects of COVID-19 on Rural Accommodation: An Application to a Rural European Province (Cáceres, Spain). *Administrative Sciences*, 12(2), 57. <https://doi.org/10.3390/admsci12020057>
- Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 116-119. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.006>
- Siow, M.-L., Ramachandran, S., Shuib, A., & Mohammad Afandi, S. H. (2015). Adapting evidence-based intervention in rural tourism policies: Pragmatic benchmarking considerations for tourism business operations in Semporna, Sabah, Malaysia. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(5), 473-485. <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2015-0031>
- SITUR Boyacá. (2022). *Mapa de la provincia Tundama*. Sistema de Información Turístico de Boyacá. <https://situr.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/PROVINCIA-TUNDAMA.pdf>
- Sotiriadis, M. D. (2015). Culinary tourism assets and events: Suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1214-1232. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0519>
- Torres, J. (2018). *Plan Estratégico de Marketing Hotel Rural Ca'n Tanca* [Tesis de Grado, Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/77437>
- Vega, M. de los Á. (2021). *Plan estratégico de La Puerta al Llano, un hotel campestre con enfoque sostenible en Villavicencio* [Tesis de Grado, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/9d8a427f-09ae-4b2f-85ac-dfc216b440c3>
- World Tourism Organization (UNWTO) (Ed.). (2020). *Recomendaciones de la OMT sobre Turismo y Desarrollo Rural – Una guía para convertir el turismo en una herramienta de*

desarrollo rural efectiva. World Tourism Organization (UNWTO).
<https://doi.org/10.18111/9789284422210>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para clientes

Caracterización socioeconómica

1. ¿Qué edad tiene?

Menos de 18 años

18 – 25 años

26 – 36 años

37 – 45 años

46 – 65 años

Más de 65 años

2. ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

Otro, ¿cuál? _____

3. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero/a

Casado/a

Unión libre

Divorciado/a

Viudo/a

Otro, ¿cuál? _____

4. ¿Cuál es su nivel de estudios más alto alcanzado?

Primaria

Bachiller

Técnico o tecnológico

Pregrado / universitario

Especialización

Maestría

Doctorado

Otro, ¿cuál? _____

5. ¿Cuál es su ocupación actual principal?

Empleado

Independiente

Estudiante

Jubilado

Otro, ¿cuál? _____

6. ¿En qué ciudad vive?

7. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

Bajo (Estrato 1)

Medio Bajo (Estrato 2)

Medio (Estrato 3)

Medio alto (Estrato 4)

Alto (Estrato 5)

Muy alto (Estrato 6)

Perfil del turista

8. ¿Qué tipo de viajero se considera usted?

Cultural

Aventurero

Natural

Lujo

Descanso

Sol y playa

Gastronómico

Otro, ¿cuál? _____

9. ¿En qué meses del año prefiere y tiene mayor disponibilidad para viajar?

Enero

Febrero

Marzo

Abril

Mayo

Junio

Julio

Agosto

Septiembre

Octubre

Noviembre

Diciembre

10. ¿Con qué frecuencia viaja?

Semanalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otro, ¿cuál? _____

11. Normalmente cuando viaja lo hace en compañía de:

Solo

Pareja

Familia con niños

Familia sin niños

Amigos

Otro, ¿cuál? _____

12. ¿Cuál es el tiempo promedio de estadía en sus viajes?

1 día

2 a 3 días

1 semana

1 mes

Otro, ¿cuál? _____

13. ¿A través de qué canales usted hace una reserva de alojamiento?

Expedia

Booking

Kayak

Despegar

Airbnb

Página web del hospedaje

Otro, ¿cuál? _____

14. ¿Cuántas veces ha viajado a Paipa?

1 vez

2 a 3 veces

Otro, ¿cuál? _____

15. ¿Cuál o cuáles son sus motivos para visitar el Pantano de Vargas?

Visita a atractivos culturales e históricos

Cercanía a Bogotá

Tranquilidad / ocio

Visita a amigos o familiares

Estar en contacto con la naturaleza

Disfrutar de la gastronomía local

Realizar actividades de bienestar (termales, deporte, terapia)

Otro, ¿cuál? _____

16. ¿Qué tipo de alojamiento rural le gusta escoger para hospedarse en el Pantano de Vargas?

Hotel Boutique

Hotel lujoso

Hotel campestre

Hacienda campestre

Hostal

Hogar de familia campesina

Otro, ¿cuál? _____

17. ¿Qué importancia le da a los siguientes elementos a la hora de escoger un alojamiento rural?

Diseño e instalaciones

Atención del personal

Oferta gastronómica

Actividades de entretenimiento

Servicios adicionales (jacuzzi, sauna, piscina, chimenea, entre otros)

Seguridad

Ubicación

Aplicación de prácticas sostenibles

Otro, ¿cuál? _____

18. ¿Cuál de las siguientes actividades y/o servicios le gustaría encontrar en un alojamiento rural en el área del Pantano de Vargas?

Cabalgatas

Agroturismo

Ciclo rutas

Senderismo

Talleres de aprendizaje de la cultura local

Experiencias gastronómicas

Recorridos históricos

Actividades nocturnas

Zonas húmedas

Zona de juegos

Zonas deportivas

Otro, ¿cuál? _____

19. ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una noche por persona en un hospedaje rural, incluyendo alojamiento, desayuno y los servicios de su preferencia?

100.000 – 150.000

150.001 – 200.000

200.001 – 250.000

250.001 – 300.000

Más de 300.000

20. ¿qué aspectos le gustaría mejorar en el alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALU?

Diseño e instalaciones

Atención del personal

Oferta gastronómica

Actividades de entretenimiento

Servicios adicionales (jacuzzi, sauna, piscina, chimenea, entre otros)

Seguridad

Ubicación

Aplicación de prácticas sostenibles

Otro, ¿cuál? _____

¿Desea agregar alguna recomendación adicional para mejorar la experiencia en el alojamiento rural Cabaña el Encanto de ALU?

[illegible]