

**Creación de un plan de Marketing para el Parque Cerro el Santísimo ubicado en el
municipio de Floridablanca, Santander durante 2025- 2026**

Edgar Jesús Caballero Zabala

**Informe de Consultoría presentado para optar al título de Magíster en Competitividad e
Innovación Empresarial**

Director

Carolina Barrios Mendoza

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Competitividad e Innovación Empresarial

2026

Contenido

Introducción	9
1. Creación de un plan de Marketing para el Parque Cerro el Santísimo ubicado en el municipio de Floridablanca, Santander durante 2025- 2026	10
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo general	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
2. Información general de la consultoría.....	11
2.1 Perfil de la empresa	11
2.1.1 Misión.....	11
2.1.2 Visión	12
2.2 Objeto de la consultoría.....	12
2.2.1 Justificación.....	12
2.3 Marco teórico y conceptual	13
2.4 Marketing estratégico	13
2.5 Competitividad	14
2.6 Innovación.....	14
2.7 Turismo experiencial.....	15
3. Proceso de desarrollo de la consultoría.....	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Enfoque	17
3.3 Instrumentos de recolección de información.....	17
3.4 Población, muestra y unidad de análisis.....	18

3.5 Técnicas de análisis de la información.....	18
3.6 Limitaciones del estudio.....	19
4. Diagnóstico estratégico externo.....	21
4.1 Análisis PESTEL.....	21
4.2 Benchmarking estratégico — Santísimo vs. Monserrate	23
4.3 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	26
4.4 Síntesis estratégica	26
4.5 Análisis interno	27
4.6 Análisis DOFA cruzada	33
4.7 Resultados y aportes del diagnóstico estratégico	35
4.7.1 Fichas de trazabilidad detallada por brecha.....	39
4.7.2 Trazabilidad a la causa raíz: los 5 Por Qués.....	56
4.7.3 Tabla maestra de trazabilidad.....	59
5. Conclusiones.....	72
6. Recomendaciones de la auditoría.....	74
Referencias.....	77
Apéndices.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones: fortalezas – debilidades</i>	27
Tabla 2. <i>Análisis VRIO</i>	29
Tabla 3. <i>Análisis cadena de valor</i>	31
Tabla 4. <i>Inventario de brechas.</i>	35
Tabla 5. <i>Tabla maestra de trazabilidad (síntoma → VRIO → Cadena de Valor → DOFA/Externo → causa raíz → KPI)</i>	59
Tabla 6. <i>Cronograma de implementación por fases (18 meses)</i>	67
Tabla 7. <i>Presupuesto estimado por fase y fuentes de financiamiento</i>	68
Tabla 8. <i>Indicadores de gestión (KPI), meta y línea base</i>	71

Lista de figuras

Figura 1. <i>Esquema metodológico general de la consultoría.</i>	20
Figura 2. <i>Matriz de análisis PESTEL.</i>	21
Figura 3. <i>Benchmarking comparativo: parque Cerro el Santísimo vs. Cerro de Monserrate.</i> ...	23
Figura 4. <i>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.</i>	26
Figura 5. <i>Matriz DOFA cruzada.</i>	33
Figura 6. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-01 (RNT vencido).</i>	39
Figura 7. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-02 (Show de fuentes y luces sin monetizar).</i>	40
Figura 8. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-03 (Ausencia de CRM y pasarela de pagos).</i>	42
Figura 9. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-04 (Modelo de gestión centralizado).</i>	45
Figura 10. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-05 (Propuesta de valor pasiva).</i>	47
Figura 11. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-06 (Identidad cultural difusa).</i>	50
Figura 12. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-07 (Dependencia total del teleférico).</i>	52
Figura 13. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-08 (Segmento MICE sin gestión comercial).</i>	53
Figura 14. <i>Ficha de trazabilidad Brecha-09 (Sin presencia digital activa).</i>	55
Figura 15. <i>Trazabilidad a la causa raíz: técnica de los Cinco Por Qués.</i>	56
Figura 16. <i>Causa raíz sistémica: síntesis diagnóstica.</i>	57
Figura 17. <i>Estimación ilustrativa de retorno de inversión (supuestos declarados).</i>	70

Lista de apéndices

Apéndice A. *Alcance y descripción de la fuente CORSANT (2024)*..... 79

Apéndice B. *Tabla maestra de trazabilidad*

Apéndice C. *Instrumento propuesto para la validación piloto de los BUYER personas*

Nota: véase Apéndice B y C en fuerte externa.

Resumen

El Parque Cerro el Santísimo, gestionado por CORSANT en Floridablanca, Santander, opera desde la postpandemia entre el 30% y el 35% de su capacidad máxima de afluencia registrada en 2017-2019. La presente consultoría, desarrollada bajo un enfoque mixto de predominio cualitativo, aplicó un diagnóstico estratégico externo (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, benchmarking frente al Cerro de Monserrate) e interno (Cadena de Valor, VRIO) y un análisis de causa raíz mediante la técnica de los Cinco Por Qué, integrados en una Matriz DOFA Cruzada. El hallazgo central, sustentado de manera convergente por los distintos marcos analíticos, es que el estancamiento del Parque no obedece a un problema de mercado ni a una escasez de activos diferenciadores, sino a un problema de gobernanza organizacional: un modelo de gestión centralizado que impide traducir los activos existentes (el espectáculo nocturno, la reserva forestal, la narrativa histórica de la Cervecería Clausen) en una propuesta de valor activa y en infraestructura digital de captura y retención del visitante. A partir de este diagnóstico se formula un plan de marketing estratégico estructurado en cuatro fases secuenciales habilitación legal y digital, transformación de la gobernanza, rediseño de la experiencia y escalamiento digital con un horizonte de implementación de dieciocho meses, indicadores de gestión (KPI) y un presupuesto estimado. Se advierte que las cifras de línea base y el ejercicio ilustrativo de retorno de inversión presentado tienen carácter hipotético y requieren validación empírica previa a su implementación.

Palabras clave: plan de marketing turístico; gobernanza organizacional; diagnóstico estratégico; análisis VRIO; cadena de valor; competitividad turística

Abstract

The Cerro el Santísimo Park, managed by CORSANT in Floridablanca, Santander, has operated since the pandemic at 30%-35% of the peak visitor capacity recorded in 2017-2019. This consulting report, developed under a mixed, predominantly qualitative approach, applied an external strategic diagnosis (PESTEL, Porter's Five Forces, benchmarking against Cerro de Monserrate) and an internal diagnosis (Value Chain, VRIO), together with a root-cause analysis using the Five Whys technique, integrated into a Cross SWOT Matrix. The central finding, consistently supported across the analytical frameworks, is that the Park's stagnation is not a market problem nor a shortage of differentiating assets, but an organizational governance problem: a centralized management model that prevents existing assets (the night light-and-water show, the forest reserve, the historical narrative of the Clausen Brewery) from being converted into an active value proposition and into the digital infrastructure needed to capture and retain visitors. Based on this diagnosis, a strategic marketing plan is proposed across four sequential phases —legal and digital enablement, governance transformation, experience redesign, and digital scale-up— over an eighteen-month implementation horizon, with management indicators (KPIs) and an estimated budget. Baseline figures and the illustrative return-on-investment exercise presented are hypothetical and require empirical validation prior to implementation.

Keywords: tourism marketing plan; organizational governance; strategic diagnosis; VRIO analysis; value chain; tourism competitiveness

Introducción

El Parque Cerro el Santísimo, enfrenta un reto crucial. No ha logrado recuperar sus niveles de afluencia de visitantes post pandemia, operando en un 30-35% de su máxima capacidad, registrada en el periodo 2017-2019 (CORSANT, 2024). La consultoría tiene como propósito identificar los factores que explican este estancamiento y formular un plan estratégico de marketing orientado a mejorar su posicionamiento y competitividad. La hipótesis central del estudio plantea que el estancamiento no obedece a una causa aislada, sino a un error de adaptación frente a un mercado turístico que ha transformado sus hábitos de consumo, mientras el mercado demanda experiencias auténticas, activas y digitales, el Parque continúa ofreciendo una propuesta de valor pasiva; por consiguiente, se propone aplicar un marco metodológico integral que el incluye análisis de las variables, tácticas orientadas a modernizar la oferta digital y descentralizar la gestión para impulsar la innovación.

1. Creación de un plan de Marketing para el Parque Cerro el Santísimo ubicado en el municipio de Floridablanca, Santander durante 2025- 2026

1.1 Objetivos

Para orientar el desarrollo de la presente consultoría y delimitar su alcance, se plantean los siguientes objetivos general y específicos, derivados directamente de la hipótesis formulada y del problema consultivo central identificado en el diagnóstico estratégico.

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de marketing estratégico para el Parque Cerro el Santísimo, ubicado en el municipio de Floridablanca, Santander, que permita recuperar y superar sus niveles de afluencia de visitantes previos a la pandemia, a partir del diagnóstico integral de sus capacidades internas y de su entorno competitivo.

1.1.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los factores internos y externos que explican el estancamiento en los niveles de afluencia del Parque Cerro el Santísimo, mediante la aplicación de herramientas de análisis estratégico (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, VRIO, Cadena de Valor y DOFA Cruzada), con el fin de establecer la causa raíz del problema consultivo.

Definir la segmentación, el targeting y el posicionamiento de mercado del Parque Cerro el Santísimo, a partir de perfiles de visitante (buyer personas) sustentados en variables demográficas, psicográficas y conductuales, que permitan dirigir de forma eficiente los esfuerzos de marketing.

Formular la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) y las estrategias de intervención necesarias para cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico, priorizando aquellas con mayor impacto y menor esfuerzo de implementación.

Establecer un cronograma de implementación por fases, con responsables, hitos, presupuesto estimado y métricas de evaluación (KPI), que permita a CORSANT hacer seguimiento a la ejecución del plan de marketing en un horizonte de dieciocho meses.

2. Información general de la consultoría

2.1 Perfil de la empresa

CORSANT es una entidad sin ánimo de lucro creada con el propósito de fortalecer, promover y proteger el patrimonio cultural, natural y turístico del departamento de Santander, que administra tanto el parque Panachi y Parque Cerro el Santísimo que mediante estrategias de desarrollo sostenible, innovación social y participación comunitaria. La corporación articula actores públicos, privados y comunitarios para generar proyectos que impulsen el turismo responsable, la identidad cultural y el crecimiento económico local, actualmente administra el Parque Cerro el Santísimo y Parque Nacional del Chicamocha.

2.1.1 Misión

“Promover el desarrollo cultural y turístico sostenible en Santander, mediante la formulación y ejecución de proyectos que fortalezcan la identidad territorial, impulsen economías locales y contribuyan a la conservación del patrimonio natural y cultural” (CORSANT, 2026, p. 1).

2.1.2 Visión

Para el año 2030, CORSANT será reconocida como una organización líder en la estructuración y ejecución de proyectos de cultura y turismo sostenible en la región nororiental de Colombia, generando impacto social, ambiental y económico en los territorios donde interviene.

CORSANT integra cultura, turismo y sostenibilidad bajo un enfoque participativo y territorial, garantizando impacto social, conservación ambiental y fortalecimiento económico local (CORSANT, 2026, p. 1).

2.2 Objeto de la consultoría

Creación de un plan de Marketing para el Parque Cerro el Santísimo, ubicado en el municipio de Floridablanca, Santander, durante 2025-2026

2.2.1 Justificación

La saturación de ofertas y la alta sensibilidad al precio son las características que distinguen al sector turístico de Santander, la experiencia y no el producto, es lo que ahora determina para mantener una ventaja competitiva, las deficiencias en la experiencia del cliente acarrea pérdidas directas de fidelización y un gran riesgo de quedar obsoleto frente a competidores más eficientes, según ProColombia (2024) Santander tuvo cerca de 2,8 millones de visitantes durante el año 2023, lo que equivale a una recuperación del 78% en comparación con el número de visitantes del año 2019 (3,6 millones) que corresponde al nivel prepandemia. Sin embargo, la velocidad de recuperación es desigual, aunque el Parque Nacional del Chicamocha funciona por encima del 90% de su capacidad, el Parque Cerro El Santísimo continúa en el rango del 65-70%, lo que

demuestra una disparidad competitiva de forma estructural. Una parte de esta discrepancia se debe a la preferencia cada vez mayor que tienen los turistas por experiencias participativas y activas, según ANATO (2023) el 67% de los turistas colombianos encuestados afirmó que prefiere lugares con actividades relacionadas con la naturaleza o aventuras en lugar de aquellos con atracciones para ser contempladas, la digitalización es otro elemento clave, en Colombia, el 74% de las decisiones de viaje se toman mediante plataformas digitales, un ámbito donde el Parque tiene una presencia escasa, en esta situación, no es una alternativa, sino un requisito esencial para la sostenibilidad del destino, el crear y poner en marcha una estrategia de marketing exitoso.

2.3 Marco teórico y conceptual

La presente consultoría se sustenta en cuatro cuerpos teóricos complementarios que permiten interpretar el problema diagnosticado y fundamentar las decisiones de intervención propuestas: el marketing estratégico, la competitividad territorial y empresarial, la innovación organizacional y el turismo experiencial.

2.4 Marketing estratégico

El marketing estratégico se entiende como el proceso analítico orientado a identificar oportunidades de mercado y diseñar una propuesta de valor diferenciada antes de desplegar las herramientas tácticas u operativas de promoción. Este enfoque resulta central para la presente consultoría porque permite distinguir entre un problema de visibilidad (marketing operativo) y un problema de propuesta de valor (marketing estratégico), distinción que constituye uno de los hallazgos principales del diagnóstico del Parque Cerro el Santísimo, plantean en su modelo de Marketing 5.0 que la tecnología debe estar al servicio de la experiencia humana y no sustituirla, lo

que sustenta teóricamente la secuencia experiencia–datos–marketing propuesto como principio rector del presente plan, invertir en visibilidad digital sin antes resolver la propuesta de valor amplifica una promesa que la organización todavía no puede cumplir (Kotler, et al., 2021).

2.5 Competitividad

La competitividad, en el nivel de la firma, se aborda desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View), según la cual una organización alcanza ventaja competitiva sostenible cuando controla recursos valiosos, raros, inimitables y organizados para su explotación (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Esta perspectiva fundamenta directamente la herramienta VRIO aplicada en el diagnóstico, y explica por qué el Parque Cerro el Santísimo, pese a contar con activos valiosos, raros e inimitables (el show nocturno, la reserva forestal, la historia de la Cervecería Clausen), no logra traducirlos en ventaja competitiva: el componente organizacional (la O del modelo VRIO) está sistemáticamente ausente. En el nivel sectorial, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008), y el concepto de cadena de valor (1985), permiten identificar las presiones competitivas externas y los eslabones internos donde se genera o se destruye valor, respectivamente.

2.6 Innovación

La innovación se entiende aquí no como invención tecnológica, sino como la capacidad organizacional de transformar el modelo de gestión y la propuesta de valor en respuesta a cambios del entorno (innovación organizacional y de modelo de negocio). La literatura sobre gestión del cambio coincide en que los modelos de gestión centralizados tienden a inhibir la innovación incremental al concentrar la toma de decisiones en un único canal de autorización, lo que retrasa

la respuesta organizacional frente a cambios en el comportamiento del consumidor en su formulación de la matriz TOWS como herramienta de adaptación estratégica (Weihrich, 1982). Este cuerpo teórico sustenta el hallazgo de que la centralización del modelo de gestión de CORSANT constituye la causa raíz sistémica que bloquea la implementación de cualquier táctica de marketing o de producto.

2.7 Turismo experiencial

El turismo experiencial parte de la premisa de que el visitante contemporáneo no busca únicamente contemplar un atractivo, sino vivir, sentir y compartir una experiencia memorable que combine los componentes sensorial, emocional, cognitivo y social del consumo turístico. Este enfoque, ampliamente documentado en la literatura de gestión de destinos turísticos y respaldado por datos sectoriales recientes ANATO (2023); ProColombia (2024), explica por qué un destino tecnológicamente superior a su referente competitivo (el show nocturno del Santísimo frente a Monserrate) puede, no obstante, registrar una recuperación de afluencia inferior, la ventaja tecnológica no se ha traducido en una experiencia activa y prolongada. El turismo experiencial fundamenta teóricamente la intervención central del plan (la ampliación de la permanencia de 1.5 a 3 horas mediante actividades activas) como mecanismo para incrementar tanto la satisfacción como el gasto por persona y la probabilidad de recompra.

En conjunto, estos cuatro marcos teóricos convergen en una misma conclusión aplicada al caso de estudio, la recuperación de la competitividad del Parque Cerro el Santísimo no depende de mayor inversión en promoción, sino de una secuencia de intervención que primero resuelva la organización de sus recursos (competitividad y VRIO), luego transforme su modelo de gestión

(innovación organizacional) y finalmente rediseñe la experiencia ofrecida al visitante (turismo experiencial), para solo entonces desplegar las herramientas del marketing estratégico y operativo.

3. Proceso de desarrollo de la consultoría

La presente consultoría siguió una metodología estructurada en cuatro etapas secuenciales. en primer lugar, se realizó un diagnóstico estratégico externo mediante la Matriz PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de identificar las variables del entorno que condicionan la competitividad del Parque. en segundo lugar, se realizó un análisis comparativo estratégico en el Cerro de Monserrate (Bogotá), un referente nacional de turismo recreativo y religioso, y tercer lugar, se realizó un análisis interno empleando cinco dimensiones esenciales, la Cadena de Valor de Porter y el análisis VRIO, finalmente se compendio la información adquirida se sintetizó en una Matriz DOFA Cruzada que permitió el diseño de estrategias ofensivas, defensivas y de supervivencia acordes con los objetivos de posicionamiento del Parque.

A continuación, se detallan los componentes metodológicos de la consultoría.

3.1 Tipo de investigación

La consultoría corresponde a una investigación de tipo aplicado y descriptivo-propositivo. Es aplicada porque su finalidad no es generar teoría nueva, sino resolver un problema concreto de gestión y mercadeo de una organización real (CORSANT) mediante la utilización de marcos teóricos y herramientas de diagnóstico estratégico ya validados en la literatura. Es descriptiva en su fase diagnóstica, en la medida en que caracteriza el estado actual del Parque Cerro el Santísimo frente a su entorno competitivo y a sus capacidades internas, y es propositiva en su fase final, en

cuanto formula un plan de marketing estratégico orientado a transformar la situación diagnosticada.

3.2 Enfoque

La investigación adopta un enfoque mixto, con predominio cualitativo. El componente cualitativo se desarrolla mediante el análisis documental, el benchmarking estratégico y la aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, VRIO, Cadena de Valor, DOFA Cruzada y la técnica de los Cinco Por Qués), que permiten interpretar relaciones causales entre los hallazgos, el componente cuantitativo se apoya en fuentes secundarias estadísticas (cifras de afluencia turística de ProColombia, 2024; tendencias de comportamiento del viajero de ANATO, 2023; e indicadores internos de operación del Parque reportados por CORSANT, 2024) que permiten dimensionar la magnitud del estancamiento (caída de afluencia del 30-35% respecto al periodo 2017-2019) y establecer las metas numéricas (KPI) del plan propuesto.

3.3 Instrumentos de recolección de información

Se utilizaron los siguientes instrumentos: (a) revisión y análisis documental de fuentes secundarias institucionales y sectoriales (informes de CORSANT, ProColombia, ANATO, Google Travel Insights y el Ministerio del Trabajo); (b) matrices de diagnóstico estratégico estructuradas (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, VRIO, Cadena de Valor, DOFA Cruzada) aplicadas como instrumentos analíticos para sistematizar la información recolectada; (c) observación directa no participante del funcionamiento operativo del Parque Cerro el Santísimo por parte del consultor; y (d) benchmarking competitivo estructurado frente al Cerro de Monserrate (Bogotá), seleccionado

como referente nacional comparable por su similitud en oferta de atractivo (mirador con acceso por teleférico) y por contar con información pública disponible para el contraste.

3.4 Población, muestra y unidad de análisis

La unidad de análisis de la consultoría es la organización CORSANT y, específicamente, su unidad de negocio Parque Cerro el Santísimo, no se trata de una investigación con muestreo de individuos (visitantes), sino de un estudio de caso organizacional único, por lo cual no aplica un cálculo de tamaño de muestra en el sentido estadístico clásico. Las fuentes documentales consultadas constituyen la totalidad de la información secundaria disponible y de acceso público sobre el sector turístico de Santander y sobre la operación del Parque en el periodo 2017-2024. Esta limitación metodológica se reconoce explícitamente en el apartado de limitaciones del estudio.

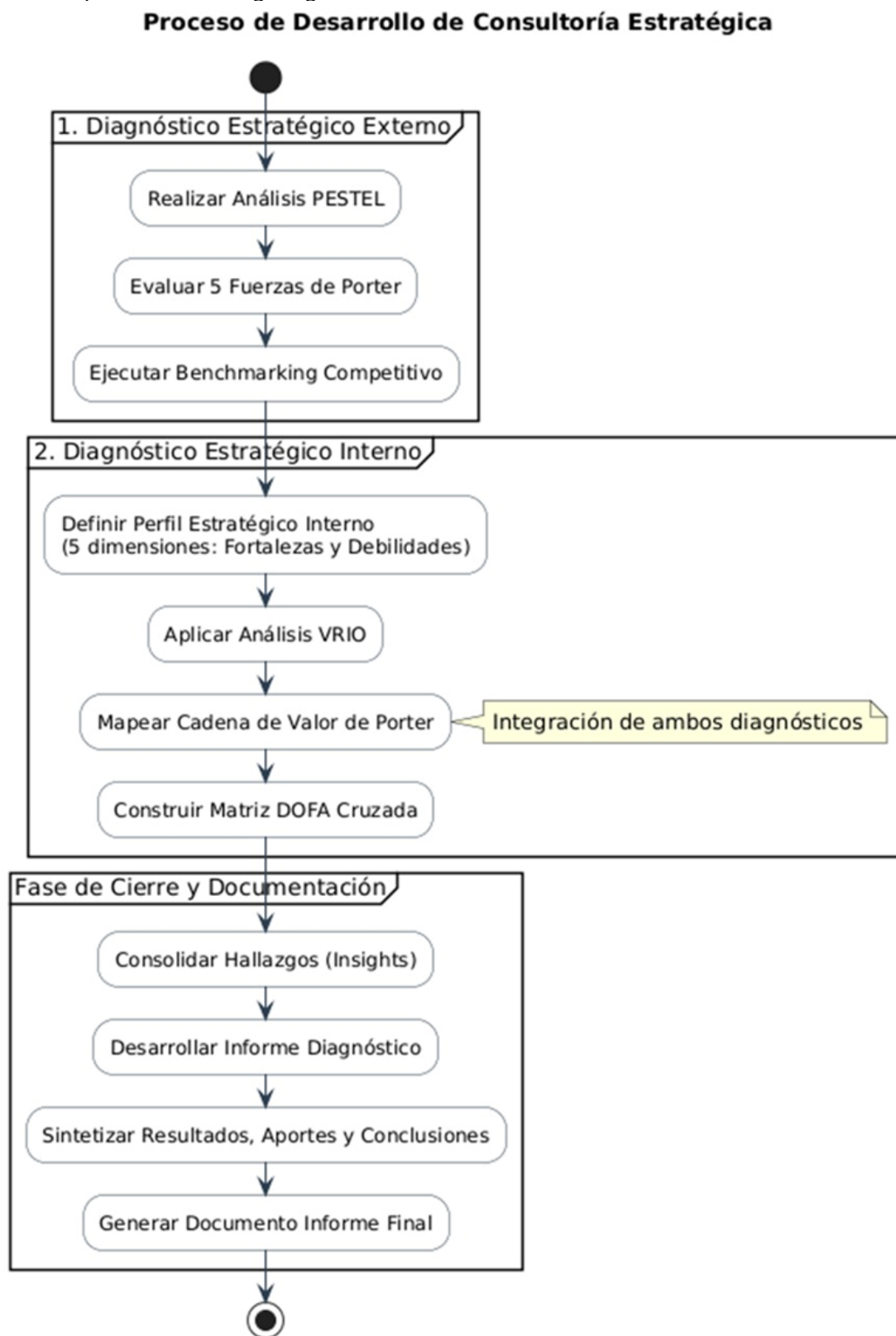
3.5 Técnicas de análisis de la información

El análisis de la información combinó las siguientes técnicas: (a) análisis de matriz cruzada DOFA, que permite derivar estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia a partir del cruce de factores internos y externos; (b) análisis de trazabilidad causal mediante la técnica de los Cinco Por Qués, que permite descender desde el síntoma observable (caída de afluencia) hasta la causa raíz sistémica (modelo de gestión centralizado); (c) priorización de brechas mediante una matriz de impacto-esfuerzo, que permite clasificar las nueve brechas identificadas en categorías de urgencia, quick win, proyecto estratégico y fill-in; y (d) triangulación de evidencia entre los distintos marcos de diagnóstico (VRIO, Cadena de Valor, DOFA, PESTEL y Benchmarking), de manera que cada brecha y cada causa raíz cuenten con respaldo de al menos

dos fuentes analíticas independientes, tal como se documenta en la tabla maestra de trazabilidad presentada en los anexos.

3.6 Limitaciones del estudio

La presente consultoría presenta las siguientes limitaciones metodológicas, que deben tenerse en cuenta al interpretar sus conclusiones y al diseñar etapas futuras de seguimiento: (a) el estudio se basa predominantemente en información secundaria y en observación directa no participante, sin que se hayan aplicado instrumentos primarios de recolección directa con visitantes (encuestas de satisfacción, entrevistas en profundidad o grupos focales), por lo cual los perfiles de visitante (buyer personas) propuestos en el plan de marketing constituyen una segmentación hipotética que deberá validarse empíricamente en una fase posterior; (b) las cifras de línea base reportadas por CORSANT (2024) sobre afluencia, permanencia y gasto per cápita fueron objeto de auditoría independiente por parte del consultor, por lo cual los KPI definidos en el plan deben entenderse como metas de mejora relativas a una línea base que la organización debe documentar y verificar formalmente antes de iniciar la implementación; (c) el ejercicio de Benchmarking se limitó a un único referente comparable (Monserrate), lo que restringe la generalización de los hallazgos comparativos; y (d) por tratarse de un estudio de caso único, las recomendaciones formuladas no son directamente transferibles a otros destinos turísticos sin un nuevo proceso de diagnóstico.

Figura 1. Esquema metodológico general de la consultoría.

4. Diagnóstico estratégico externo

4.1 Análisis PESTEL

Figura 2. Matriz de análisis PESTEL.

Factor	Impacto	Oportunidades para el Parque	Amenazas para el Parque	Insight estratégico priorizado
Político	Moderado	FONTUR y ProColombia Financiación 4G vial Política nacional "Turismo en Armonía" y obras viales que mejoran conectividad con la región.	Ley de Garantías 2026 Restricciones en contratación pública durante el ciclo electoral reducen posibles apoyos institucionales.	La mejora de acceso vial (4G) es la oportunidad política más relevante: si la vía terrestre mejora, elimina la mayor fricción de accesibilidad identificada en el benchmarking.
Económico	Alto	Santander 4ª región más innovadora Turismo extranjero +9.8% Crecimiento del turismo de aventura y naturaleza en la región.	Alta estacionalidad Alza salario mínimo +23% El 70% del flujo de visitantes se concentra en temporadas altas. El incremento salarial eleva costos operativos del teleférico.	CRÍTICO: la paradoja de que el turismo extranjero crece (+9.8%) pero la ocupación cae indica que el Parque no está capturando la demanda disponible. El problema es de captación, no de mercado.
Social	Alto	Viajes espontáneos y bienestar Cultura santandereana diferenciada Redes sociales para descubrir destinos Creciente demanda de turismo regenerativo y auténtico. Pobreza más baja del país (8%) = mayor poder adquisitivo local.	Turista post-covid busca experiencias activas El visitante 2026 no se conforma con "ver": quiere hacer, sentir y compartir digitalmente. Una propuesta pasiva no genera retorno.	CRÍTICO: el cambio de hábito social es la causa raíz externa más poderosa. El turista pasó de "visitar monumentos" a "vivir experiencias activas y compartibles". El Parque no ha respondido a este cambio estructural.
Tecnológico	Moderado	IA para personalización de viajes Plataformas digitales de visibilidad La digitalización de operadores y las pasarelas de pago son estándar en el sector.	Rezago digital del Parque Sin pasarela de pagos, sin CRM y sin presencia digital activa, el Parque es invisible en el canal donde los viajeros deciden.	La brecha tecnológica es un factor de exclusión de mercado: los turistas que planean viajes en plataformas digitales no encuentran al Parque. No es un problema de marketing, es un problema de infraestructura digital básica.
Ecológico	Critico	Reserva forestal como activo único Atardeceres y biodiversidad El entorno natural del Parque es un diferencial genuino y no replicable.	Amenazas climáticas al teleférico Regulaciones de biodiversidad Fenómenos climáticos extremos pueden suspender operaciones del teleférico, que es la fuente principal de ingresos.	CRÍTICO: la dependencia operativa y financiera del teleférico es el mayor riesgo ecológico. Si el teleférico para (por clima o mantenimiento), el ingreso colapsa. La diversificación no es solo estratégica, es de resiliencia operativa.
Legal	Moderado	Normativa clara que profesionaliza el sector El RNT actualizado da credibilidad y acceso a canales formales de distribución turística.	RNT antes de marzo 2026 Normativa seguridad deportes extremos El incumplimiento implica suspensión de operaciones y pérdida de canales institucionales.	El RNT es urgente y no negociable. Sin él, ninguna alianza con operadores turísticos o plataformas digitales puede formalizarse.

Nota. Elaboración con base en información de ProColombia (2024); ANATO (2023); Ministerio del Trabajo (2026)

El análisis PESTEL revela que el Parque Cerro el Santísimo opera en un entorno con presiones macroeconómicas significativas, en el ámbito político, la estabilidad institucional de CORSANT ofrece respaldo a la gestión, aunque la dependencia de decisiones administrativas públicas limita la agilidad estratégica, desde el plano económico, el incremento del salario mínimo en Colombia (23% para 2026, Ministerio del Trabajo) elevando los costos operativos, mientras que la recuperación del turismo doméstico abre oportunidades de captación de nuevos segmentos, el componente tecnológico representa la brecha más crítica, la ausencia de CRM, pasarelas de pago digital y presencia en plataformas de reservas sitúa al Parque en una posición de desventaja frente a competidores con mayor maduración digital, la dependencia del teleférico como único acceso implica alta vulnerabilidad ante eventos climáticos, en conjunto, el entorno demanda una respuesta estratégica urgente que combine inversión digital, diversificación de la oferta y gestión de alianzas con actores del ecosistema turístico regional.

4.2 Benchmarking estratégico — Santísimo vs. Monserrate

Figura 3. Benchmarking comparativo: parque Cerro el Santísimo vs. Cerro de Monserrate.

Atributo competitivo	Cerro el Santísimo	Referente (Monserrate)	Brecha	Insight estratégico (no descriptivo)
Accesibilidad y vías de ascenso	Teleférico moderno + vía terrestre destapada. Sin opción deportiva ni peatonal.	Teleférico + Funicular + Sendero peatonal. 3 opciones para 3 segmentos distintos.	Critica	La dependencia de un solo canal de acceso (teleférico) es un riesgo operativo y financiero. Si falla, el ingreso cae a cero. El sendero no solo diversifica: crea un segmento deportivo con mayor tiempo de permanencia y gasto.
Propuesta de experiencia y tiempo de permanencia	1.5–2 horas promedio. Pasiva: teleférico + estatua + show nocturno.	3–4 horas. Activa + contemplativa + gastronómica + espiritual.	Critica	Cada hora adicional de permanencia multiplica el gasto per cápita. La brecha en tiempo de permanencia es directamente proporcional a la brecha en ingresos por visitante. Ampliar la experiencia es una palanca financiera, no solo de marketing.
Oferta gastronómica	Plazoleta de comidas + café. Nivel medio. Sin oferta premium.	Restaurantes de mantel + mercado popular. Segmentos alto y popular simultáneos.	Media	La gastronomía santandereana (hormigas, mute, cabro) es un activo cultural único. El Parque lo subexplota. Una oferta gastronómica de autor local generaría ingresos adicionales, alargaría la visita y crearía contenido compartible en redes.
Identidad cultural y valor simbólico	Construcción moderna (estatua + teleférico). Identidad cultural aún en construcción. Historia de la Cervecería Clausen subutilizada.	Siglos de historia religiosa, milagros atribuidos, mística consolidada. Identidad irremplazable.	Critica	Este es el gap más difícil de cerrar porque no se puede comprar: la mística se construye con años. Sin embargo, la historia de la Cervecería Clausen y la reserva forestal son activos narrativos genuinos y diferenciadores que hoy no se comunican.
Tecnología de experiencia nocturna	Show de fuentes y luces. Ventaja tecnológica sobre Monserrate. Vista nocturna de la ciudad.	Iluminación estacional. Vista urbana consolidada. Sin show tecnológico comparable.	Ventaja	Esta es la ÚNICA ventaja competitiva clara del Santísimo. Pero es subutilizada: el show de fuentes no se promueve activamente, no hay paquete nocturno diferenciado ni pricing premium para esta experiencia. Es la mayor oportunidad inmediata de monetización.
Marketing y visibilidad digital	Presencia básica. Sin storytelling ni estrategia de contenidos. Sin datos de visitantes.	Storytelling avanzado, turismo experiencial, alto engagement en redes. Visibilidad nacional.	Critica	ADVERTENCIA de sesgo: esta brecha es un síntoma, no la causa raíz. Mejorar el marketing sin mejorar primero la experiencia amplifica la decepción del visitante. El orden correcto es: experiencia → datos → entonces marketing.

El análisis comparativo muestra un diagnóstico nítido: no hay un problema de marketing en el Cerro el Santísimo, sino un problema de propuesta de valor, en línea con la transformación de hábitos de consumo turístico documentada por ANATO (2023) y ProColombia (2024). El diagnóstico principal es que el parque funciona bajo un modelo de visita pasiva y corta (1,5 horas), en el que cada hora adicional de estancia representaría un incremento directo del gasto por persona. A diferencia de Monserrate, que atiende simultáneamente tres segmentos (contemplativo, deportivo y espiritual) mediante múltiples canales de acceso, el Santísimo depende de un solo canal de acceso a la experiencia, lo que lo vuelve vulnerable desde el punto de vista operativo y financiero. El único beneficio verdadero es el espectáculo de luces y fuentes nocturnas, que no puede ser replicado en Monserrate; sin embargo, esta ventaja no se está aprovechando del todo: no existe un paquete nocturno diferenciado, no hay precios premium y el espectáculo no se promueve de manera activa, pese a ser la oportunidad más inmediata de generación de ingresos.

El error que se debe evitar es hacer inversiones en marketing antes de solucionar la experiencia. Si se visibiliza una propuesta débil, el visitante se decepcionará aún más. La secuencia adecuada es: experiencia → datos → marketing.

La brecha de identidad cultural es la más difícil de cerrar, ya que no se puede comprar: Monserrate posee siglos de misticismo consolidado. Sin embargo, los relatos de la reserva forestal del Santísimo y de la Cervecería Clausen son elementos narrativos auténticos y singulares que, aunque actualmente no se transmiten, constituyen una base diferenciadora factible.

En resumen, el Santísimo posee los activos, pero le falta la estructura de experiencia para transformarlos en ingresos; el camino consiste en construir una identidad propia sobre la ventaja que ya tiene, no en imitar a Monserrate.

A modo de contraste adicional y como aproximación breve dado que el alcance de esta consultoría no incluyó un levantamiento de campo en un segundo destino, resulta pertinente referenciar también a Parque Arví (Medellín), un referente nacional de ecoturismo que ha logrado diversificar su propuesta de valor mediante senderismo interpretativo, mercados campesinos y programación cultural rotativa, sin depender de un único atractivo fijo. Frente a este segundo referente, el Santísimo comparte la fortaleza de contar con un activo natural diferenciado (la reserva forestal), pero se distancia en la ausencia de una oferta de actividades activas y rotativas que generen motivos de visita repetida; esta comparación refuerza, desde un ángulo distinto al de Monserrate, la misma causa raíz identificada en el diagnóstico VRIO: la brecha no está en los activos disponibles, sino en la capacidad organizacional para convertirlos en experiencia. Se recomienda que una fase posterior de profundización incluya una visita técnica o entrevistas con la administración de Parque Arví para validar con fuente primaria los elementos de este contraste, que aquí se presenta con base en fuentes secundarias.

4.3 Análisis 5 fuerzas de Porter

Figura 4. *Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter.*

5 Fuerzas de Porter — sector turístico de experiencias en Santander



Nota. Elaboración Aplicada al sector de turismo recreativo y religioso en Santander

4.4 Síntesis estratégica

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (1985, 2008) muestra algo más alarmante que una simple desventaja en términos competitivos: el Cerro El Santísimo está funcionando en un sector que es estructuralmente adverso, en donde cuatro de las cinco fuerzas están ejerciendo presión contra él al mismo tiempo.

Lo que más preocupa no es la competencia con Monserrate, el competidor visible, sino el peligro que representan los sustitutos, la quinta fuerza del modelo de Porter (1985). El parapente, el rafting y el entretenimiento digital no son competidores en la misma categoría formal; sin

embargo, sí rivalizan por un activo limitado: el tiempo libre del visitante y su disposición a pagar. Esa batalla no se puede ganar con una visita pasiva de 1,5 horas.

El poder del visitante genera un efecto multiplicador con dos caras. Las críticas en línea tienen la capacidad de arruinar una reputación más rápidamente de lo que cualquier campaña de marketing tiene para repararla. Sin embargo, si la experiencia es verdaderamente distinta, también pueden ser el canal de crecimiento más eficaz y a un costo casi nulo.

La falta del Santísimo en el portafolio de plataformas y operadores es un problema oculto, las agencias no excluyen al parque por malicia; simplemente completan su oferta con lo que ya conocen. Para poder acceder a ese canal, es necesario contar con una propuesta de valor bien definida que el parque no tiene actualmente.

El resultado más severo del modelo de Porter aplicado aquí es que, en un sector con alta competencia y una gran amenaza de sustitutos, ser neutral desde el punto de vista estratégico equivale a retroceder. El Santísimo no tiene la capacidad de competir con Netflix en términos de precio (sería derrotado) o con Monserrate en términos de escala histórica (también sería derrotado). Solo puede triunfar al crear un territorio propio, la noche tecnológica, la identidad de Santander y la narrativa singular de su historia. Nadie todavía está disputando ese territorio. Sin embargo, la ventana no es ilimitada.

4.5 Análisis interno

Tabla 1. Dimensiones: fortalezas – debilidades

Dimensión	★	Fortalezas clave	★	Debilidades críticas
1. Modelo de Gestión y Liderazgo	2/5	Experiencia técnica del equipo en funciones operativas. Conocimiento del activo tangible (teleférico, estatua).	1/5	Gestión centralizada bloquea la innovación. Un departamento de marketing sin datos. Personal enfocado en la operación, no a la experiencia.

Dimensión	★	Fortalezas clave	★	Debilidades críticas
2. Propuesta de Valor y Experiencia	3/5	En Santander, hay un espectáculo de luces y fuentes que es excepcional. Teleférico moderno como medio de transporte que brinda experiencias. Estatua de 37 metros más un ascensor único, con vista 360	2/5	Tiempo de permanencia de 1,5 a 2 horas (extremadamente baja). Oferta pasiva que no activa experiencias activas. Identidad cultural difusa que carece de una narración propia.
3. Infraestructura y Activos Físicos	4/5	Reserva forestal como un bien natural que no se puede duplicar. Salón de conferencias con una capacidad para 500 personas. Tecnología de infraestructura moderna del teleférico.	2/5	Dependencia total del teleférico como único medio de acceso e ingreso. Vía terrestre destapada: fricción de llegada. Sin camino para los peatones ni otras opciones.
4. Tecnología y Gestión de Datos	2/5	Espectáculo nocturno de tecnología superior a la de Monserrate. Teleférico que cuenta con métodos modernos de operación segura.	1/5	Sin pasarela de pago digital ni CRM. Sin presencia activa en sitios de reservas. Rezago digital: invisible en el momento en que los turistas toman decisiones.
5. Marca, Identidad y Posicionamiento	2/5	Historia real de la cervecera Clausen que no se ha utilizado. Atardeceres y biodiversidad: un componente narrativo auténtico Sentido de lugar único en Santander.	2/5	Sin storytelling ni estrategia de contenidos. Sin información sobre la cantidad de visitantes para personalizar. Identidad cultural todavía en desarrollo frente al carácter místico consolidado de Monserrate.

El análisis evidencia una paradoja organizacional, el Santísimo tiene muchos activos, pero poca capacidad de gestión. El parque no tiene un problema de recursos físicos, sino un problema de arquitectura organizacional; su puntuación media es de 2.6/5.

La contradicción principal es que la dimensión fuerte (infraestructura, 4/5) es precisamente la que menos intervención requiere. Los Activos más preciados, como la historia Clausen, la reserva forestal y el show nocturno, están presentes, pero no existe un sistema que permita transformarlos en experiencias, ingresos o datos. Es como poseer un motor de alto rendimiento sin caja de cambios.

El obstáculo más importante no es la marca ni la propuesta de valor, sino que lo es una administración centralizada que impide la innovación y el rezago digital total. Un parque turístico que carece de CRM, de pasarela de pago digital y de plataformas para realizar reservas es incapaz

de medir, personalizar y crecer con previsibilidad. Está tomando decisiones estratégicas sin información.

Es importante prestar especial atención a la dimensión de marca. El Santísimo cuenta con todos los elementos narrativos disponibles, como Cervecería Clausen, biodiversidad, tecnología nocturna y Santander, pero ninguno está articulado. Construir la identidad cultural es una tarea de larga duración, pero también tiene el mayor impacto en términos de defensa ante los competidores. Esa historia no se puede comprar.

La secuencia de intervención que se desprende del diagnóstico es la siguiente: en primer lugar, digitalizar la operación y captar datos (tecnología); posteriormente, liberar la gestión con un enfoque en la experiencia (liderazgo); después, articular el relato de marca (identidad); y, por último, expandir lo que los datos confirman que funciona para mejorar la propuesta experiencial. El error más frecuente y el que más cuesta es invertir ese orden.

Tabla 2. Análisis VRIO

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicación competitiva
Show de fuentes y luces nocturno	Sí	Sí	Sí	No	<i>Ventaja competitiva temporal</i> — exclusiva tecnología nocturna en Santander. No es sustentable sin monetización premium específica.
Reserva forestal + atardeceres	Sí	Sí	Sí	Parcial	<i>Ventaja sostenible en desarrollo</i> — activo natural no replicable. Subutilizado: sin rutas interpretativas ni producto ecoturístico estructurado.
Estatua 37 m + ascensor interno	Sí	Sí	No	No	<i>Paridad competitiva</i> : infraestructura única, pero no produce una diferenciación real en la experiencia narrativa.
Salón eventos 500 personas	Sí	No	No	No	Paridad: muchos competidores tienen salones. El parque no ha desarrollado capacidad miche específica. Es una posibilidad de diferenciación que aún no se ha aprovechado.
Historia Cervecería Clausen	Sí	Sí	No	No	<i>Ventaja potencial</i> — narrativa auténtica diferenciadora no comunicada. Convertirla en marca requiere inversión en storytelling.
Teleférico moderno	Sí	No	No	No	Paridad — tecnología estándar del sector. No es diferenciador per se. Vulnerabilidad crítica: única fuente de acceso e ingreso.
Gestión de datos / CRM	No	No	No	No	Desventaja competitiva: la falta de datos sobre los visitantes impide la personalización, la retención y las campañas efectivas. Requisito previo para cualquier estrategia.
Capacidad equipo de experiencias	No	No	No	No	Desventaja escasa formación de experiencia. El visitante post-covid desea experimentar, no solamente observar, lo que exige la

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicación competitiva
					incorporación o la reconversión de talento especializado en diseño de experiencias.

El marco de análisis VRIO Barney (1991); Wernerfelt, (1984) es el más esclarecedor de entre todos los utilizados hasta este momento, ya que soluciona el enigma principal del Santísimo, un parque con activos extraordinarios pero que no produce resultados excepcionales.

La respuesta se encuentra en la columna O: ninguno de los ocho recursos analizados satisface completamente los cuatro criterios VRIO. La reserva forestal, que es el único candidato a ventaja sostenible, y el espectáculo nocturno no presentan un fracaso total, pero sí muestran debilidades en I y en O; la historia de Clausen, por su parte, no logra el éxito esperado en ninguno de esos dos criterios. El patrón es claro: el Santísimo posee recursos únicos, escasos y valiosos, pero carece de la organización necesaria para ponerlos en marcha. La brecha no es de activos, sino de la habilidad gerencial para capitalizarlos.

tal vez la observación más dura del análisis sea la paradoja de asignación de energía, los recursos de paridad, como el salón de eventos, el teleférico, que por definición no pueden ofrecer una ventaja competitiva sin importar cuánto se invierte en ellos, son los que requieren más esfuerzo operativo, mientras tanto, los recursos verdaderamente distintivos siguen sin una estructura, sin una narrativa y sin monetizarse.

Las dos desventajas activas (el equipo de experiencias y el CRM) requieren atención particular debido a que no son solo áreas de mejora, sino que son bloqueantes, para cualquier estrategia de crecimiento de ingresos por visitante, personalización o retención se necesitan datos. Sin datos, no se puede segmentar; sin segmentación, la personalización es imposible; y sin personalización, el visitantes anónimo y reemplazable. Asimismo, un equipo preparado para

manejar infraestructura no es capaz de crear ni implementar experiencias activas. Es construir sobre arena si se invierte en la propuesta experiencial sin antes modificar el equipo.

La conclusión que se obtiene es estratégicamente correcta, el Santísimo no requiere de nuevos recursos. La intervención con el mayor retorno y el costo más bajo en todo es la que se encuentra en la columna O de los tres recursos que ya tiene en V+R+I.

Tabla 3. Análisis cadena de valor

Cadena de Valor	Importancia	Actividades
Actividades de apoyo		
Infraestructura organizacional	Débil	Gestión centralizada. Sin comités operativos autónomos. Sin sistema de KPI ni tablero de control. Bloquea la respuesta ágil al mercado.
Gestión de recursos humanos	Media	Personal técnico capacitado para operación del teleférico. Sin formación en experiencia al cliente, hospitalidad ni gestión turística. Alta rotación en temporadas bajas.
Desarrollo tecnológico	Mixta	Teleférico moderno + show nocturno: fortaleza tecnológica real. Sin CRM, sin pasarela de pagos, sin analítica de visitantes: brecha digital crítica.
Abastecimiento / Proveedores	Media	Sin contratos con agencias de turismo ni plataformas digitales. Dependencia de proveedores de mantenimiento del teleférico. Sin alianzas con hoteles ni operadores turísticos.
Actividades primarias		
Logística de entrada (acceso al Parque)	Crítica	Única vía: teleférico. Vía terrestre destapada. Sin opción peatonal ni deportiva. Alta vulnerabilidad operativa y experiencial. Punto de fricción #1 del visitante.
Operaciones (experiencia en destino)	Media-baja	Estadía promedio: 1.5–2 h. Oferta: teleférico + estatua + show nocturno. Sin rutas interpretativas, sin actividades activas, sin gastronomía premium. Baja generación de valor por visita.
Logística de salida (flujo de retorno)	Débil	Sin mecanismo de recaptura al visitante. Sin sistema de encuestas, tarjetas de fidelización ni incentivos de retorno. El visitante se va y el Parque no lo conoce.
Marketing y ventas	Crítica	Presencia básica en redes. Sin estrategia de contenidos, sin CRM, sin datos de segmentación. Invisible en plataformas de reservas donde se decide el viaje. Sin paquetes diferenciados.
Servicio postventa (fidelización)	Ausente	No existe. Sin programa de lealtad, sin email marketing, sin segmentación por perfil de visitante. Cada visita es tratada como si fuera la primera (y la única).

La aplicación del modelo de Porter aquí revela un descubrimiento que ninguna otra herramienta de diagnóstico había hablado con tal claridad. El Parque enfrenta el problema al revés, el producto central es lo que fracasa en la mayoría de las empresas turísticas que se encuentran en problemas. Este no, el teleférico y la exhibición nocturna son verdaderas fortalezas tecnológicas.

El error está en todo lo que envuelve a ese producto, la forma de acceder, empaquetar, vender y vivir después de las 1.5 horas de visita; y el más caro de todos, no gestionar ninguna relación con el visitante posterior.

El eslabón "Servicio posventa": "AUSENTE", merece un tratamiento particular: en el sector turístico, retener y fidelizar a un cliente existente mediante recomendación resulta, según la evidencia del sector, entre cinco y siete veces más económico que atraer a un nuevo visitante. Un parque que no cuenta con ninguna forma de retorno, como un programa de lealtad, correo electrónico o segmentación, está optando implícitamente por el modelo más costoso, la captación incesante de nuevos visitantes sin rentabilizar la base de clientes existente.

La cadena de valor confirma, desde otro ángulo, el mismo hallazgo sintetizado en el análisis VRIO: la limitante no está en los activos, el mercado o la oportunidad, sino en la infraestructura de conversión y retención que falta para transformar visitantes en clientes habituales y, después, en embajadores de marca. Esa infraestructura no tiene un costo de construcción alto; lo que requiere es ser priorizada.

4.6 Análisis DOFA cruzada

Figura 5. Matriz DOFA cruzada.

	Oportunidades (O) O1 Show nocturno sin explotar · O2 Segmento MICE · O3 Storytelling Clausen · O4 Alianzas hoteles · O5 Turismo extranjero	Amenazas (A) A1 Turismo activo como sustituto · A2 Monserrate dominante · A3 Alta estacionalidad · A4 Costos laborales · A5 Riesgo climático teleférico
Fortalezas (F) F1 Show fuentes/luces único F2 Estatua + ascensor F3 Reserva forestal F4 Salón 500 personas F5 Historia Clausen	FO — Crecimiento ofensivo → Lanzar paquete nocturno premium aprovechando el show de fuentes + vista urbana como experiencia única en Santander (F1 + O1) → Posicionar el salón de 500 personas como sede MICE de alto valor en la región (F4 + O2) → Construir narrativa de marca basada en la historia Clausen y la cultura santandereana auténtica (F5 + O3) → Crear paquetes integrados con hoteles usando la reserva forestal como activo diferenciador (F3 + O4)	FA — Defensivas estratégicas → Diferenciar por la experiencia tecnológica nocturna (show de fuentes) frente al turismo activo de aventura (F1 + A1) → Crear un perfil de destino complementario a Monserrate, no competitivo — Santander vs. Bogotá como narrativa (F2, F5 + A2) → Desarrollar programación de temporada baja (eventos, conferencias) para reducir estacionalidad (F4 + A3) → Diversificar canales de ingreso para reducir dependencia del teleférico ante riesgos climáticos (F4 + A5)
Debilidades (D) D1 Dependencia teleférico D2 Sin CRM ni datos D3 Gestión centralizada D4 Identidad difusa D5 Tiempo permanencia bajo	DO — Reorientación y modernización → Implementar pasarela de pagos y CRM básico para capturar datos y habilitar reservas online — condición previa para cualquier campaña (D2 + O1, O5) → Crear opciones de acceso alternativo (sendero deportivo, bicicleta) para diversificar flujo y reducir dependencia del teleférico (D1 + O5) → Delegar gestión de eventos al equipo operativo para capturar la demanda MICE sin saturar la gerencia (D3 + O2) → Desarrollar la narrativa Clausen como identidad cultural propia y comunicarla en todos los touchpoints (D4 + O3)	DA — Supervivencia y ajuste estructural → Renovar el RNT antes de marzo 2026 — urgente e innegociable para evitar suspensión de operaciones (D3 + regulatorio) → Crear un fondo de contingencia operativa para cubrir cierres del teleférico por clima o mantenimiento (D1 + A5) → Desarrollar oferta de valor para temporada baja usando el salón y la reserva, reduciendo dependencia estacional (D5 + A3) → Iniciar proceso de descentralización del liderazgo para habilitar respuesta ágil frente a la competencia de turismo activo (D3 + A1)

Nota. Elaboración a partir de la síntesis de los diagnósticos PESTEL, Porter, VRIO y Cadena de Valor.

La fortaleza de este roadmap no radica en la cantidad de iniciativas, sino en la estructura de dependencias que lo respalda. Cada etapa crea la infraestructura que es necesaria para el funcionamiento de la siguiente:

La Fase 1 (Legal + Digital) no es burocracia, sino que se trata del permiso para operar y del sistema nervioso de la empresa. Sin Pasarela y sin RNT, lo que queda es edificación sobre arena.

La segunda fase (Gobierno) es la más incómoda, pero a su vez es la que más determina el éxito del plan. Abordar la centralización no es solo una cuestión de recursos humanos, representa el requisito fundamental para toda la estrategia, ya que, aunque el plan sea perfecto, las etapas 3 y 4 fracasan durante la implementación si no existen comités autónomos. La fase 3 (Experiencia) es el punto en que la organización cambia de adentro hacia afuera: aquí se desarrolla la propuesta de valor que justifica la recomendación orgánica, el precio premium y la segunda visita. La fase 4 (Escala digital) es el multiplicador final: solo tiene sentido si existe una propuesta de valor sólida que se pueda amplificar. Si se activa en el momento adecuado, cada peso invertido en marketing se convierte en retorno compuesto; si se activa antes de tiempo, arruinará la reputación del Parque.

4.7 Resultados y aportes del diagnóstico estratégico

Tabla 4. *Inventario de brechas.*

#	Brecha (as is → to be)	Eje	Tipo	Impacto	Esfuerzo	Trazabilidad (idsact.2)	Prioridad
B- 01	RNT vencido en marzo 2026 riesgo de suspensión total de operaciones AS IS: RNT próximo a vencer. Sin RNT no puede operar legalmente.	D3 (gestión centralizada)	Ver trazabilidad	Crítico	Bajo	D3 (gestión centralizada que no prioriza habilitad...	)URGENTE Quick Win
B- 02	Show de fuentes y luces (única ventaja vs. Monserrate) sin monetizar con un paquete nocturno premium AS IS: el show existe y funciona, pero no tiene paquete diferenciado.	VRIO-1 (ventaja V√R√I/OX)	Ver trazabilidad	Alto	Bajo	VRIO-1 (ventaja V√R√I/OX) · F1 · CV-MV · CV-EX..	★ Quick Win
B- 03	Sin CRM, pasarela de pagos ni datos del visitante, el Parque no conoce a su cliente AS IS: 0 datos de comportamiento del visitante, sin reservas online, sin pasarela, sin retargeting.	VRIO-7 (desventaja crítica)	Ver trazabilidad	Alto	Bajo	VRIO-7 (desventaja crítica) · D2 · CV-TEC · CV- PV ...	★ Quick Win
B- 04	Modelo de gestión centralizado que bloquea toda innovación y respuesta al mercado AS IS: todas las decisiones se toman en la gerencia. Sin comités operativos autónomos respuesta lenta, innovación imposible.	VRIO-8 (bloqueador sistémico)	Ver trazabilidad	Crítico	Alto	VRIO-8 (bloqueador sistémico) · D3 · CV-INF...	★ Quick Win → Proyecto
B- 05	Propuesta de valor pasiva (1.5h) que no genera retorno, ni segunda visita AS IS: Permanencia 1.5- 2h. Experiencia pasiva: teleférico + estatua + show. Sin actividades participativas.	VRIO-1	Ver trazabilidad	Alto	Alto	VRIO-1·2·3 (activos dormidos) · D5 · D8 · CV-EX...	Proyecto Estratégico

#	Brecha (as is → to be)	Eje	Tipo	Impacto	Esfuerzo	Trazabilidad (idsact.2)	Prioridad
B- 06	Identidad cultural difusa historia Cervecería Clausen y narrativa propia sin activar AS IS: historia Clausen totalmente sin explotar. Sin narrativa de marca consolidada ni storytelling en ningún touchpoint.	VRIO-5 (ventaja dormida)	Ver trazabilidad	Alto	Medio	VRIO-5 (ventaja dormida) · F6 · D4 · CV-MV...	Proyecto Estratégico
B- 07	Dependencia total del teleférico como único canal de acceso e ingreso riesgo existencial AS IS: si el teleférico falla (clima, mantenimiento), los ingresos caen a cero. Sin sendero ni alternativa.	VRIO-6 (paridad/riesgo)	Ver trazabilidad	Alto	Alto	VRIO-6 (paridad/riesgo) · D1 · CV-OP · CV- INF...	Proyecto Estratégico
B- 08	Segmento MICE (salón 500 personas) sin gestión comercial activa infraestructura subutilizada innovación y respuesta al mercado AS IS: todas las decisiones se toman en la gerencia. Sin comités operativos autónomos respuesta lenta, innovación imposible.	VRIO-4 (ventaja dormida V✓R✓OX)	Ver trazabilidad	Alto	Medio	VRIO-4 (ventaja dormida V✓R✓OX) · F4 · D3 · CV-EX...	Proyecto Estratégico
B- 09	Sin presencia digital activa — Parque invisible donde los turistas deciden (síntoma, no causa raíz) AS IS: presencia básica. Sin storytelling, sin datos de visitantes, sin participación en redes, sin reserva online.	VRIO-7	Ver trazabilidad	Medio	Bajo	VRIO-7 · D2 · D4 · CV-MV...	Fill-In (post B-02 y B-05)

Nota: las nueve brechas se determinan cruzando VRIO, Cadena de Valor y DOFA con el diagnóstico externo.

El mapa de brechas es el instrumento más útil del diagnóstico completo porque ejecuta algo que ningún marco anterior había logrado, convierte el análisis en una agenda, no hace alusión al problema, sino que ordena la resolución con trazabilidad específica hacia cada descubrimiento inmediatamente anterior, la categorización de B-09 como "Fill-In" es la decisión más importante del mapa, esa decisión toma la observación que más presente en todo el diagnóstico acumulado y la convierte en un criterio operativo, no es un referente de partida, sino un efecto, es destinar antes de solucionar B-02 y B-05, realizarla posterior amplia una experiencia que significativa, la clasificación Fill-In es entonces no un retraso, sino la decisión estratégica más crucial en términos del portafolio.

El Hallazgo más destacado del mapa es la estructura de dependencia entre las brechas, no se trata de nueve problemas paralelos que pueden abordarse en cualquier orden con cualquier equipo disponible, son cuatro los bloqueadores (B-01 a B-04) que se requieren para lograr el resultado esperado en los cinco proyectos estratégicos restantes, ninguna coalición puede formalizarse sin B-01 (RNT). B-03 (CRM) es necesario para poder medir las campañas o personalizarlas narrativas, ninguna unidad de experiencia tiene la autoridad para ejecutar sin B-04 (modelo de gestión). B-04 requiere una lectura más detallada del conjunto, sin B-02 (el paquete nocturno), no existe un flujo de caja adicional para cubrir lo que sigue, los Quick No gana ningún son "fáciles", sino que son fundamentales.

lectura más detallada del conjunto, se clasifica al mismo tiempo como Quick Win y como proyecto, y esta dualidad es necesaria, la primera acción (formar una unidad de experiencia con verdadera autonomía operativa) puede realizarse en semanas con poco esfuerzo y tiene un efecto des bloqueador directo sobre B-05, B-06, B-07 y B-08 la conversión total del modelo de gestión es más complicada y más lenta, aunque no es necesario que esté terminada para que otros proyectos

puedan comenzar, es la intervención con más apalancamiento y mayor resistencia interna del portafolio, por lo que es la que tiene más riesgo de ser aplazada indefinidamente con justificaciones organizacionales razonables.

El hecho de que no existen brechas en el cuadrante "alto esfuerzo / bajo impacto" es una buena señal que debe ser reconocida, el diagnóstico no ha detectado ninguna trampa de esfuerzo, es decir, ninguna acción costosa que no justifique su realización, todas las brechas con gran esfuerzo también tienen un impacto significativo, esto quiere decir que el portafolio de trabajo identificado es eficaz, cada peso y cada semana que se invierten generan un real rendimiento estratégico.

El resultado final de todo el ciclo de diagnóstico, incluido el mapa de brechas, es que no existe un problema de dirección en el Santísimo. Sabe a dónde tiene que ir, posee los activos necesarios para llegar, lo que ha faltado hasta el momento es la secuencia adecuada, la prioridad correcta y la disciplina para no saltarse el paso cuatro antes de haber resuelto el paso uno. Cuatro acciones en un plazo de 60 días, esa es la agenda total. Cuatro proyectos en año y medio, un Fill-In que aparece cuando existe algo real que se puede hacer más grande, es la agenda total.

4.7.1 Fichas de trazabilidad detallada por brecha

Figura 6. Ficha de trazabilidad Brecha-01 (RNT vencido).

B-01 RNT vencido en marzo 2026 — riesgo de suspensión total de operaciones	
Prioridad:) URGENTE — Quick Win	
 AS IS (Estado actual)	RNT próximo a vencer. Sin RNT no puede operar legalmente ni formalizar alianzas con plataformas digitales.
 TO BE (Estado deseado)	RNT renovado antes de marzo 2026. Expediente completo y proceso iniciado en ≤30 días.
 Trazabilidad diagnóstico interno	D3 (gestión centralizada que no prioriza habilitadores regulatorios) · CV-INF
 Trazabilidad externo / externo	PES-L1 (urgente e innegociable) · POR-3 (sin RNT no accede a canales de distribución)
) CAUSA RAÍZ	Falta de acción administrativa que emana del modelo centralizado de gestión y que no prioriza los habilitadores regulatorios urgentes.
D Priorización	Impacto: Crítico Esfuerzo: Bajo Prioridad:) URGENTE — Quick Win
D KPI de cierre	RNT renovado antes de marzo 2026 Proceso iniciado en ≤30 días

B-01 es la única brecha de todo el diagnóstico que se aparta del plan estratégico y se dirige a la supervivencia operativa y precisamente por eso, el portafolio completo merece una conclusión más directa.

El problema en sí es menos revelador que la causa raíz identificada, el modelo de gestión centralizado que no prioriza los habilitadores regulatorios. El RNT no fue diligenciado debido a la ignorancia o la escasez de recursos, sino porque en una entidad en la que cada decisión compite por el interés de un único canal de autorización, las gestiones para cumplir con lo establecido legalmente son continuamente desplazadas por las urgencias operativas diarias. El teleférico funciona, los visitantes suben y bajan, las fuentes se encienden y mientras la operación diaria parece en orden, el edificio regulador se deteriora silenciosamente. Ese es el patrón que B-01 hace visible, y es idéntico al que B-04 debe romper de manera definitiva.

En ninguna otra brecha del diagnóstico se puede encontrar una asimetría entre el esfuerzo y la consecuencia como la que existe en B-01. Esfuerzo: bajo. Resultado de no solucionarlo: total. El procedimiento administrativo que puede comenzar en cinco días y finalizar en treinta impide,

al mismo tiempo, acceder a los fondos FONTUR, Alianzas hoteleras, contratos MICE (Salón de conferencias), plataformas globales y vías de distribución digitales, es la única brecha en la que la relación costo-beneficio de actuar es indiscutible, y donde el único motivo posible de inacción es el mismo diagnóstico, la falta de un sistema de gestión que se enfoque en lo urgente antes de que se convierta en una cuestión existencial, el KPI de cierre es intencionadamente binario, proceso comenzado y registrado en menos o igual a 30 días, RNT vigente antes de marzo del año 2026, no existe un indicador intermedio que sirva o está solucionado o no lo está, esa precisión no es burocrática, es la única manera de que una organización propensa a la dilatación administrativa asigne un responsable, una fecha y un sistema de rendición de cuentas para esta brecha.

La conclusión más relevante de B-01 no se refiere al RNT, sino a lo que este revela, un parque que se encuentra al borde de la expiración de su habilitación operativa sin haberla administrado con antelación presenta un problema de modelo de gestión más significativo que cualquier brecha en cuanto a experiencia o marketing. Si se resuelve B-01 en 30 días, la emergencia termina. Si se resuelve B-04 en los meses, se asegura que esta emergencia no vuelva a ocurrir.

Figura 7. Ficha de trazabilidad Brecha-02 (Show de fuentes y luces sin monetizar).

B-02 Show de fuentes y luces (única ventaja vs. Monserrate) sin monetizar como paquete nocturno premium	
Prioridad: ★ Quick Win	
 AS IS (Estado actual)	El espectáculo de luces está presente y funcionando, pero no cuenta con un paquete diferente, precios premium ni canal de reserva activo.
 TO BE (Estado deseado)	Paquete nocturno premium lanzado en ≤60 días con un precio diferenciado (≥1.5x tarifa diurna) y canal de reserva habilitado.
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-1 (ventaja V√R/I/OX) · F1 · CV-MV · CV-EX
 Trazabilidad externo / externo	POR-1 · BEN-5 (ÚNICA ventaja real) · O1 (ingreso inmediato) · PES-S1
) CAUSA RAÍZ	No está organizada la ventaja competitiva real (VRIO-1) para ser explotada; el parque tiene la joya, pero no realiza una venta activa.
D Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Bajo Prioridad: ★ Quick Win
D KPI de cierre	Ingresos paquete nocturno ≥+20% por visita ≥2 paquetes diferenciados 50 reservas/mes

B-02 es la discrepancia más paradójica de toda la evaluación, no es una brecha de activo, el parque tiene el espectáculo, está en funcionamiento y es tecnológicamente superior a Monserrate. No se trata de una brecha en el mercado; Hay demanda activa de actividades nocturnas en Santander, el teleférico funciona por la noche; Por lo tanto, no es una cuestión de infraestructura, es en su forma más exacta, una brecha de decisión comercial el parque tiene la alegría, pero no la vende.

La razón principal que se ha encontrado es la más significativa de todas las fichas del portafolio "el parque cuenta con la joya, pero no lleva a cabo una venta activa". La frase no describe un desafío estratégico u operativo, sino una organización cuyo modelo de administración se enfoca en conservar lo que ya existe, no en transformarlo en valor económico. VRIO-1 tiene todos los componentes V, R e I completos y O no están presentes. La organización (la O) es el único componente que se necesita para que la ventaja competitiva más auténtica del Santísimo se transforme en el creador de ingresos más eficaz de su historia.

La total falta de prerrequisitos de infraestructura es lo que convierte a B-02 en un Quick Win auténtico, y no en una iniciativa encubierta. El espectáculo existe, el teleférico funciona durante la noche el personal técnico se encuentra, la imagen nocturna de Bucaramanga es única. En 60 días, se requiere crear solamente diseño de producto y habilitación comercial: establecer dos paquetes a precios distintos, activar un canal digital para reservas (que será proporcionado por B-03), organizar una experiencia de entre 2.5 y 3 horas, y nombrar a alguien encargado de ventas cuyo único propósito sea llenar esas plazas. Ese es todo el trabajo que se necesita hacer.

Lo más relevante de la proyección financiera de B-02 no es el ingreso directo, sino que este ingreso financiero la totalidad del plan. Se necesita una inversión en diseño, talento y producción de contenido para los proyectos estratégicos B-05 (experiencia de 3 horas), B-06 (identidad

Clausen) y B-08 (MICE, Salón de conferencias). B-02 activo produce el flujo de caja adicional que hace posible dicha inversión sin requerir financiamiento externo. Es el Quick Win que se financia a sí mismo y también financia a los demás.

De manera operativa, la advertencia de secuencia con B-03 es de vital importancia: para operar, B-02 requiere un canal de reserva. El paquete nocturno únicamente puede ser vendido en taquilla el mismo día si no hay pasarela digital, mismo lo que anula si no hay pasarela digital, lo que anula la oportunidad de planificar, de hacer alianzas con hoteles y de recopilar datos que B-03 tiene que proporcionar. oportunidad de planificar, de hacer alianzas con hoteles y de recopilar datos que B-03 tiene que proporcionar. Las tareas B-02 y B-03 deben llevarse a cabo simultáneamente, no una después de la otra. Son dos aspectos del mismo lanzamiento.

Cada noche que el show se enciende sin un paquete activo es ingreso que no existe en ningún estado de resultados pasado, presente ni futuro. No se recupera. No se acumula. No se traslada a la siguiente temporada. La ventaja nocturna del Santísimo tiene una característica que pocas ventajas tienen: es perecedera en el tiempo, pero indestructible en el activo. El show seguirá funcionando. Lo que no seguirá esperando indefinidamente es el

Figura 8. *Ficha de trazabilidad Brecha-03 (Ausencia de CRM y pasarela de pagos).*

B-03 Sin CRM, pasarela de pagos ni datos del visitante — el Parque no conoce a su cliente	
Prioridad: ★ Quick Win	
AS IS (Estado actual)	0 información de la conducta del visitante. Sin reservas por internet, sin pasarelas de pago, sin posibilidad de retargeting.
 TO BE (Estado deseado)	Pasarela de pagos + CRM básico operativo en ≤60 días. ≥500 registros de visitantes en 3 meses.
Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-7 (desventaja crítica) · D2 · CV-TEC · CV-PV · CV-MV
Trazabilidad externa / externo	PES-T2 · POR-1 · POR-3 · BEN-6
CAUSA RAÍZ	Rezago digital como factor de exclusión del mercado: sin pasarela el Parque no puede entrar en canales donde los turistas deciden y no puede retener al visitante.
Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Bajo Prioridad: ★ Quick Win
D KPI de cierre	Pasarela operativa en ≤60 días CRM ≥500 registros Reservas online habilitadas

B-03 es la segunda brecha más cara después de B-01 y la que menos ruido hace en el portafolio. No existe una parada operativa que la haga visible, tampoco un competidor que la explotar de manera pública ni una fecha de vencimiento que la transforme en emergencia. Se manifiesta de la única manera que las organizaciones más difícilmente perciben en la falta del turista o asistentes locales que vinieron y no volvieron porque no se les llamo mediante una campaña de promoción, ya que su medición no se realizó, ni se clasifico la clientela en la categoría premium, porque los visitantes fueron anónimos, de hi la importancia de la CRM.

El rezago digital como elemento excluyente del mercado es el más estructural entre las cuatro Quick Wins no es la ausencia de personal o falta de presupuesto. En un prototipo de gestión centralizado, la estructura a largo plazo es rezagada por las necesidades operativas diarias más apremiantes. En Síntesis, el Santísimo ha tenido ciclos en los cuales han asistidos visitantes que se transforman en datos indeterminados o datos fantasma, es decir: fueron, cancelaron su boleto, se marcharon y ya no se supo más de ellos, si volvieron o no. Ese comportamiento, multiplicado por cada visita en cada temporada, conlleva una pérdida de información que se traduce a su vez en una pérdida de valor, que no se visualiza en ningún estado de resultados, pero que existe y va en aumento.

Los avances en tecnología logran el aspecto más destacable de B-03. Un CRM básico que tenga 500 inscripciones de registros, se convierte en la base para transformar a B-02 (paquete nocturno) en un activo de retención, a B-06 (historia Clausen) en una narración personalizable por segmento, a B-09 (presencia digital) en marketing con audiencia específica y a B-08 (MICE, salón de conferencias) en una propuesta que puede ser respaldada con datos de visitantes corporativos anteriores. Sin B-03, cada una de esas brechas funciona con el 30% de su capacidad real debido a la falta de la inteligencia adecuada para optimizarse.

El argumento de que la inversión es un obstáculo se desacredita con la sugerencia de herramientas económicas, como Wompi o Stripe para pagos y HubSpot gratis. La tecnología requerida para la solución de B-03 está disponible, es accesible, cuenta con versiones gratuitas que funcionan y se puede poner en marcha en seis semanas sin un equipo de tecnologías informáticas dedicado. La única inversión concreta es el tiempo de configuración y la elección dentro de la organización de nombrar a un encargado de datos que tenga poder para asegurar el funcionamiento del proceso. El CRM no es un proyecto de digitalización; más bien, se trata de una hoja de cálculo con capacidades extraordinarias.

El KPI de 500 registros en 3 meses es intencionadamente específico y conservador. No evalúe la tecnología instalada, sino el uso real. Un CRM que está configurado, pero carece de datos, es tan inútil como no tener un CRM. Los 500 registros indican que el sistema está en funcionamiento, que los empleados lo están utilizando en taquilla, que las reservas en línea están produciendo datos y que el parque cuenta, por vez primera en su historia, con una base de conocimiento acerca de quiénes son sus visitantes, de dónde provienen, qué escogen y cuándo podrían regresar.

Una nota operativa específica es necesaria para la relación entre B-03 y B-02: las dos brechas tienen que llevarse a cabo simultáneamente, no de manera secuencial. Para que el producto B-02 (paquete nocturno) sea un producto diferenciado, se necesita una pasarela de reservas. B-03 (pasarela + CRM) requiere un producto premium que produzca reservas con datos de alta calidad. Se trata de la misma solución observada desde dos perspectivas diferentes. El lanzamiento del paquete nocturno y la habilitación de la pasarela digital constituyen un único evento que soluciona, al mismo tiempo, dos Quick Wins del mapa de brechas.

La conclusión de B-03 es tan sencilla como su causa raíz: el Santísimo no sabe quién es su cliente porque nunca lo ha consultado formalmente. Eso cambia en 60 días con un CRM básico y una pasarela operativa, cuando cambia, todo lo que el plan estratégico busca lograr personalización, retención, escalabilidad y medición deja de ser un anhelo para convertirse en una operación.

B-04 a B-08 Proyectos Estratégicos (Planificar)

Figura 9. Ficha de trazabilidad Brecha-04 (Modelo de gestión centralizado).

B-04 Modelo de gestión centralizado que bloquea toda innovación y respuesta al mercado	
Prioridad: ★ Quick Win → Proyecto	
 AS IS (Estado actual)	Todas las decisiones pasan por gerencia. Sin comités operativos autónomos, respuesta lenta, innovación inviable.
 TO BE (Estado deseado)	Comités operativos autónomos por área (experiencia, comercial, eventos). Gerencia define estrategia, comités ejecutan.
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-8 (bloqueador sistémico) · D3 · CV-INF
 Trazabilidad externo / externo	PES-S3 · A1 · POR-2 · Síntesis '1º Desbloquear el liderazgo, sin esto todo lo demás falla'
) CAUSA RAÍZ	La centralización es el principal obstáculo sistémico: no puede llevarse a cabo ninguna estrategia de producto o marketing sin resolverlo.
D Priorización	Impacto: Crítico Esfuerzo: Alto Prioridad: ★ Quick Win → Proyecto
D KPI de cierre	Comités operativos creados y funcionando en ≤90 días ≥3 decisiones/semana, delegadas sin gerencia

B-04 se diferencia cualitativamente de todas las demás brechas. Las ocho restantes admiten soluciones técnicas o de producto, complementarias entre sí. B-04, en cambio, requiere una solución de liderazgo, razón por la cual es urgente comenzar a trabajar en ella de inmediato, aunque su resolución completa probablemente se extienda en el tiempo.

La razón es un diagnóstico directo: la centralización es el principal obstáculo sistémico, y es imposible implementar cualquier estrategia de producto o de marketing sin resolverla primero. Esta afirmación admite una lectura precisa: no se trata de que la centralización dificulte la innovación, sino de que la hace imposible. En un modelo donde cada decisión pasa por un único

canal de aprobación, la organización conserva la capacidad de mantener con eficacia lo que ya existe, pero no puede crear nada nuevo al ritmo que exige el mercado turístico pospandemia. El teleférico seguirá funcionando y el espectáculo seguirá encendiéndose; sin embargo, el paquete nocturno no se lanzará en 60 días, el contrato MICE del salón de conferencias no se cerrará en 24 horas y la experiencia de tres horas no se refinará en tiempo real, porque todas esas acciones requieren decisiones rápidas que el modelo actual convierte en trámites lentos.

La diferenciación más relevante de B-04 es la clasificación dual Quick Win → Proyecto. Establecer oficialmente los tres comités con mandatos documentados en un lapso de 90 días es el Quick Win. Ese acto, que puede realizarse con un documento y una reunión, no cambia la cultura de la organización; Sin embargo, permite llevar inmediatamente a los cabos B-05, B-06, B-07 y B-08 sin tener que guardar la autorización. llevar de los gerentes a cabo B-05, B-06, B-07 y B-08 sin tener que guardar la autorización de los gerentes para cada micro decisión. El proyecto es la transformación total: edificar sistemas de rendición de cuentas por resultados, desarrollar habilidades de liderazgo en los comités y establecer una cultura de rapidez y experimentación, algo que se logra a mediante la práctica permanente y sostenida, durante un lapso de 12 a 18 meses.

El KPI de ≥ 3 decisiones delegadas semanalmente sin gerencia es deliberadamente operativo. No analiza si los comités existen o si es estos funcionan. Es el índice más difícil de adulterar: o la gerencia comisiona decisiones auténticas o No. Y si no lo hace, los comités son figuras decorativas que no generan algún impacto. B-04 ha producido su primer resultado real durante la primera semana en que un comité de experiencia deciduo modificar el guion del recorrido sin tener en cuenta a la gerencia o en que el comité comercial realiza un acuerdo hotelero sin esperar una aprobación de sus superiores.

Es necesario comprender las objeciones anticipadamente tales como: "perdemos el control". La resistencia es natural en una organización que ha liderado siempre la organización bajo un mismo enfoque siempre, a pesar de los resultados, esto les da cierta seguridad. La solución no está en negar o ignorar esa inquietud, sino en indicar con exactitud que se debe cambiar, porque y que debe permanecer igual. La gerencia continúa siendo la mayor autoridad de la organización, lo que debe modificarse es la aprobación de acciones y medidas operativas menores diarias que, no deben llegar al nivel gerencial. Ese es Precisamente el cambio necesario para modificar la gestión de un cuello de botella en un multiplicador de estrategias.

La interacción entre B-04 y el resto del plan es la más desproporcionada del portafolio. Sin B-04, los Quick Wins se realizan una vez y no se sostienen los logros. Con B-04, cada Quick Win arroja un aprendizaje organizacional que mejora el siguiente. Es la diferencia entre un plan de acción y un sistema de mejora continua. El Santísimo no necesita ejecutar perfectamente sus 9 brechas en el primer intento necesita una organización capaz de aprender de cada intento y mejorar. Esa organización no existe mientras todas las decisiones pasen por gerencia. Existe cuando tres comités con mandatos claros tienen la autoridad de equivocarse, aprender y ajustar sin pedir permiso cada vez.

Figura 10. *Ficha de trazabilidad Brecha-05 (Propuesta de valor pasiva).*

B-05 · Propuesta de valor pasiva (1.5h) que no genera retorno ni segunda visita	
Prioridad: Proyecto Estratégico	
 AS IS (Estado actual)	Duración de 1.5 a 2 horas. Experiencia pasiva: estatua + teleférico + espectáculo. Sin actividades que impliquen participación.
 TO BE (Estado deseado)	La permanencia promedio es igual o mayor que 3 horas. ≥ 2 actividades adicionales que sean de carácter experiencial. Índice de repetición medido.
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-1 · 2 · 3 (activos dormidos) · D5 · D8 · CV-EX
 Trazabilidad externo / externo	PES-S1 · PES-S3 · POR-4 · BEN-2 · A1
) CAUSA RAÍZ	El parque proporciona una experiencia pasiva ("ver") en un mercado post-covid que requiere experiencias activas ("hacer, sentir, compartir"). El vacío no es de precio ni de mercadotecnia.
D Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Alto Prioridad: Proyecto Estratégico
D KPI de cierre	Permanencia media $\geq 3h$ en Q3 2026 Gasto per cápita +30% Tasa repetición visita $>15\%$

B-05 es la brecha que más directamente define el modelo de negocio del Santísimo. No es una brecha de marketing, de tecnología ni de infraestructura es una brecha de diseño de producto. Y su causa raíz, identificada con una precisión que todo el diagnóstico anterior había preparado, es la más honesta del portafolio: el parque ofrece "ver" en un mercado que exige "hacer, sentir, compartir."

La mecánica financiera de la permanencia es el hallazgo más concreto de B-05. Una visita de 1.5 horas activa un solo eslabón de consumo: el teleférico. Una visita de 3 horas activa cuatro: teleférico, gastronomía, actividades pagadas y tienda o contenido fotográfico. No es una diferencia de satisfacción es una diferencia estructural en el ingreso por visitante de aproximadamente el 65% sobre la línea base actual. Y si esa visita de 3 horas se convierte en paquete nocturno (B-02 activo), el multiplicador llega al 130%. La permanencia no es un indicador de experiencia es el multiplicador financiero más directo disponible en todo el modelo de negocio del Santísimo.

El hallazgo más liberador de B-05 es que tres de los cuatro bloques de la experiencia de 3 horas ya existen físicamente en el parque. El ascenso en teleférico con narrativa Clausen existe solo falta el guion. El recorrido por la reserva forestal y la estatua existe solo falta la ruta diseñada. El show de fuentes como cierre memorable existe solo falta reencuadrarlo como el momento culminante de una experiencia completa, no como un espectáculo incluido en la tarifa general. El único bloque genuinamente nuevo es el de las actividades experienciales activas entre los minutos 90 y 150: el taller gastronómico, el recorrido interpretativo Clausen o el sendero de naturaleza corto. Ninguno de ellos requiere infraestructura nueva. Todos requieren diseño, guion y talento facilitador.

La causa raíz conecta B-05 directamente con D8 (personal técnico sin formación en experiencias). El equipo que opera el teleférico perfectamente no puede facilitar un taller

gastronómico ni guiar un recorrido interpretativo de la historia Clausen. No es una crítica al equipo es una descripción de una orientación de rol que nunca fue diseñada para eso. Resolver B-05 sin atender D8 es crear actividades sin personas capaces de ejecutarlas. La reconversión o incorporación de talento con perfil experiencial no es un pre requisito opcional es una condición de ejecución.

La relación entre B-05 y la tasa de repetición (>15%) es la más estratégicamente relevante de los tres KPIs. La permanencia mide el presente qué tan bien está la experiencia hoy. El gasto per cápita mide la eficiencia cuánto genera cada visitante. La tasa de repetición mide el futuro cuántos visitantes el Santísimo ha convertido en una relación sostenida. Un destino con 15% de tasa de repetición ya no reconstruye su base de clientes desde cero en cada temporada. Tiene un núcleo de visitantes leales que reducen el costo de adquisición, generan reseñas orgánicas y traen referidos. Eso no es un KPI de marketing es un indicador de modelo de negocio sostenible.

B-05 es el proyecto que da sentido a todos los demás. B-02 (paquete nocturno) es el comienzo de B-05 en el horario nocturno. B-06 (historia Clausen) es el contenido narrativo que hace memorable cada bloque de la experiencia. B-03 (CRM) es el instrumento que permite medir si la permanencia realmente subió a 3 horas y si el gasto per cápita creció el 30% prometido. Sin B-05 como eje central, el plan estratégico del Santísimo tiene Quick Wins de ingreso inmediato, pero no tiene el producto que justifica volver, recomendar y pagar más. Con B-05 activo, el parque deja de ser un destino que la gente visita una vez y pasa a ser un destino que la gente quiere mostrarle a quien todavía no fue.

Figura 11. *Ficha de trazabilidad Brecha-06 (Identidad cultural difusa).*

B-06 Identidad cultural difusa — historia Cervecería Clausen y narrativa propia sin activar Prioridad: Proyecto Estratégico	
 AS IS (Estado actual)	Historia de la cervecería Clausen que no ha sido explotada en absoluto. Sin contar con una narrativa de marca establecida ni con narración en ningún punto de contacto.
 TO BE (Estado deseado)	Narrativa de la cervecería Clausen incorporada en todos los puntos de contacto. Identidad de marca establecida y comunicada de manera activa.
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-5 (ventaja dormida) · F6 · D4 · CV-MV
 Trazabilidad externo / externo	PES-S2 · BEN-4 · O3 · A2
) CAUSA RAÍZ	El Parque no puede distinguirse de Monserrate ni crear contenido orgánico que pueda ser compartido sin una identidad cultural propia. Cervecería Clausen es la única historia real y auténtica que existe.
D Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Medio Prioridad: Proyecto Estratégico
D KPI de cierre	Manual de identidad lanzado 100% materiales con narrativa Clausen en ≤4 meses Engagement redes +40%

B-06 es el proyecto más contradictorio del portafolio: es el que tiene menos costo relativo de ejecución y también el que tiene mayor efecto estratégico a largo plazo. La paradoja no es la brecha, sino que ha estado disponible durante años y nadie la ha activado.

El núcleo del problema, que el Santísimo no puede diferenciarse de Monserrate sin una identidad cultural propia, se expresa con brutal precisión. Y la posee. La Cervecería Clausen, que tiene más de cien años de historia humana, regional e industrial, está asentada en ese territorio y puede ser verificada; Sin embargo, no se ha narrado ni una sola vez a lo largo de ningún punto de contacto del parque. No es que no haya historia, sino que falta la decisión editorial de contarla. Es importante esa distinción porque transforma por completo el tipo de intervención que se necesita: no se requiere presupuesto para infraestructura o nueva tecnología para B-06. mes de investigación, un manual de identidad y una intención organizacional de que la narrativa esté en cada interacción del visitante con el parque.

El hecho de que B-06 tenga un triple efecto es lo que lo distingue cualitativamente de todos los otros proyectos del plan. Una única inversión editorial produce tres beneficios al mismo tiempo: mejora la diferenciación competitiva frente a Monserrate (concluye BEN-4), genera

contenido orgánico para redes que incrementa el engagement en un 40% estimado (nutre B-09) y añade profundidad narrativa, lo que hace que la permanencia promedio se extienda entre 20 y 30 minutos (aporta al KPI de B-05). No hay ningún otro proyecto en el portafolio que genere tres impactos estratégicos diferentes con una única intervención de esfuerzo medio.

La ventana competitiva actual es la razón de la urgencia de B-06. En Santander, el sector del ecoturismo está en expansión, cada nuevo entrante viene sin una historia, sin más de un siglo de presencia en la región, sin una narrativa industrial genuina y sin la conexión entre una cervecería y un cerro que caracteriza a esa ubicación. El Santísimo es el único propietario posible de esa ventana narrativa que existe hoy, sin embargo, las ventanas no son eternas: cada temporada en que la narrativa Clausen no es activada, los recién llegados crean sus propias narrativas y el Santísimo se queda en un anonimato cultural que lo hace indistinguible de cualquier otro mirador con teleférico.

La conclusión de B-06 es la más sencilla y a la vez la más profunda del diagnóstico integral: el Santísimo cuenta con una historia que ningún rival puede igualar. Solo necesita contarla.

Nota editorial: el análisis detallado de la brecha B-05 (mecánica financiera de la permanencia, bloques de la experiencia de 3 horas, relación con D8 y con la tasa de repetición) ya fue presentado de manera completa en la ficha de trazabilidad B-05, en el apartado de Fichas de trazabilidad detallada por brecha. Se evita su repetición aquí para preservar la calidad editorial del documento.

Figura 12. *Ficha de trazabilidad Brecha-07 (Dependencia total del teleférico).*

B-07 Dependencia total del teleférico como único canal de acceso E ingreso — riesgo existencial	
Prioridad: Proyecto Estratégico	
 AS IS (Estado actual)	Si el teleférico se avería (por mantenimiento o condiciones climáticas), los ingresos se reducen a cero. Sin una vía o alternativa.
 TO BE (Estado deseado)	≥1 canal alternativo de acceso habilitado (sendero deportivo). Ingresos no-teleférico ≥15% del total.
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-6 (paridad/riesgo) · D1 · CV-OP · CV-INF
 Trazabilidad externo / externo	PES-EC2 · A6 · BEN-1 · O6
) CAUSA RAÍZ	El modelo de negocio uniproduto (teleférico) sin contingencia no es sostenible frente a peligros de mantenimiento y riesgos climáticos.
D Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Alto Prioridad: Proyecto Estratégico
D KPI de cierre	Sendero deportivo habilitado en 2026 Ingresos no-teleférico ≥15% Fondo contingencia ≥2 meses

El hallazgo B-07 revela la mayor debilidad del modelo: su dependencia estructural total (100%) de un solo activo físico, el teleférico, para obtener ingresos. Esto no es un riesgo secundario; es un riesgo para la continuidad de las operaciones comerciales. De acuerdo con la metodología VRIO que menciona el diagnóstico, el teleférico tiene el potencial de ser un recurso raro y valioso; sin embargo, al ser el único canal, también se convierte en un punto único de fallo. La debilidad sistémica que produce su monopolio interno sobre los ingresos no se ve contrarrestada por el valor estratégico de un activo.

Lo más urgente no es mejorar el teleférico, sino construir resiliencia: habilitar el camino deportivo como canal comercial oficial, establecer líneas de ingresos independientes del cable y crear un fondo de contingencia. Estas tres palancas deben ser implementadas simultáneamente, no de manera sucesiva, ya que el siguiente evento climático o la interrupción del mantenimiento no van a esperar a que la organización termine con una hoja de ruta en etapas. Considerar B-07 como una prioridad de supervivencia, no solamente de mejoría.

Se sugiere actuar en tres áreas al mismo tiempo: diversificación de Ingresos: crear líneas de productos independientes del teleférico (merchandising, gastronomía, experiencias) hasta llegar

al 15%. Fondo de contingencia: crear una reserva mínima equivalente a dos meses de costos fijos para proteger la operación ante interrupciones inesperadas. La posibilidad de que el teleférico quede fuera de servicio ya sea por problemas técnicos, mantenimiento mayor o condiciones climáticas extremas, supone un riesgo para la continuidad financiera del negocio si no se toman estas.

Figura 13. *Ficha de trazabilidad Brecha-08 (Segmento MICE sin gestión comercial).*

B-08	Segmento MICE (salón 500 personas) sin gestión comercial activa — infraestructura subutilizada Prioridad: Proyecto Estratégico	
 AS IS (Estado actual)	No hay gestión de ventas corporativas, alianzas con hoteles ni precios MICE en el Auditorio.	
 TO BE (Estado deseado)	Segmento MICE activado. ≥ 2 eventos corporativos/mes en temporada baja. 2 hoteles aliados.	
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-4 (ventaja dormida $V\sqrt{R/OX}$) · F4 · D3 · CV-EX	
 Trazabilidad externo / externo	PES-E1 · POR-3 · O2 · O4 · A3	
) CAUSA RAÍZ	Activo físico valioso sin organización para explotarlo. La gestión centralizada (D3) bloquea la activación del segmento MICE.	
D Priorización	Impacto: Alto Esfuerzo: Medio Prioridad: Proyecto Estratégico	
D KPI de cierre	≥ 2 eventos MICE/mes temporada baja Ingresos MICE $\geq +25\%$ del total 2 hoteles aliados	

Este descubrimiento es cualitativamente diferente al B-07. B-07 es un riesgo de supervivencia y B-08, una oportunidad de crecimiento bloqueada a nivel interno. La amenaza proviene de la propia organización, no del mercado o del entorno.

El diagnóstico VRIO-4 lo expresa con exactitud técnica: "ventaja dormida". El auditorio de 500 personas es un activo que ya está básicamente presente, fue financiado anteriormente y genera costos fijos. Cada mes que transcurre sin la activación comercial del segmento MICE se traduce, desde el punto de vista contable, en un costo hundido sin retorno y, desde el estratégico, en una posición competitiva que no se está desarrollando.

Desde el Punto de vista de la priorización, lo más importante es la relación entre Impacto Alto y Esfuerzo Medio: en términos de portafolio, B-08 es el proyecto con una eficiencia relativa

de inversión más alta. No necesita infraestructura nueva, no se basa en modificaciones regulatorias y su mercado objetivo el corporativo está activo precisamente cuando el turismo de ocio disminuye. Básicamente, es el proceso anti estacional que la entidad necesita para disminuir la variabilidad de sus ingresos sin tener que invertir en gastos extras de capital. Las áreas a desbloquear son: comercial y organizacional, las dos deben activarse al mismo tiempo.

Desbloqueo organizacional: se debe nombrar a un encargado de la cuenta MICE con autonomía comercial y ser supervisado por resultados medibles en plazos establecidos. La administración centralizada (D3) tiene que asignar la operación del auditorio a un equipo capaz de responder rápidamente al mercado empresarial vigente.

Elaboración del Portafolio MICE (salón de conferencia): diseñar paquetes promocionales con diversos precios (sala + AV + catering + experiencia en el teleférico), establecer paquetes de ventas corporativas y política de comisión para las agencias de eventos.

Conexión de aliados: formalizar convenios con un mínimo de tres hoteles cercanos al Parque, que para hospedar grupos corporativos o turistas con tarifas especiales.

Enfoque en la temporada baja: fortalecer la estrategia de descuentos en los precios para incrementar o sostener las ventas durante los meses de menos afluencia turística para optimizar el retorno financiero, sobre los costos fijos.

B-08 Posee la mejor relación entre el esfuerzo y el retorno en la cartera, con un esfuerzo medio y un impacto alto. Su activación es una decisión que implica renunciar a ingresos sobre activos y financiados.

B-09 — Fill-In (solo después de mejorar la experiencia)

Figura 14. Ficha de trazabilidad Brecha-09 (Sin presencia digital activa).

<i>B-09 Sin presencia digital activa — Parque invisible donde los turistas deciden (síntoma, no causa raíz)</i> <i>Prioridad: Fill-In (post B-02 y B-05)</i>	
 AS IS (Estado actual)	Presencia básica. Sin storytelling, sin datos de visitantes, sin interacción en redes, sin reserva en internet.
 TO BE (Estado deseado)	Tres publicaciones por semana. Reservas en línea disponibles. Calificación de Google ≥ 4.3 .
 Trazabilidad diagnóstico interno	VRIO-7 · D2 · D4 · CV-MV
 Trazabilidad externo / externo	PES-T1 · PES-T2 · POR-1 · BEN-6
) CAUSA RAÍZ	El marketing es un síntoma, no la causa raíz. Mejorar marketing sin mejorar primero la experiencia aumenta la decepción del visitante. El orden correcto: experiencia → datos → entonces marketing.
D Priorización	Impacto: Medio Esfuerzo: Bajo Prioridad: Fill-In (post B-02 y B-05)
D KPI de cierre	$\geq$ Tres publicaciones/semana +1.000 seguidores en 3 meses Rating Google ≥ 4.3

La falta de presencia digital no es la enfermedad en sí, sino la temperatura registrada en el termómetro. El parque no cuenta con visitantes que hablen positivamente de él en internet porque todavía no ha creado una experiencia digna de ser comentada. Realizar marketing acerca de eso no soluciona nada; por el contrario, acelere la dirección equivocada.

La solución que proporciona este bloque es para un problema de descubrimiento y distribución, no para uno de calidad. B-09 funciona como una palanca de amplificación cuando B-02 (experiencia en el lugar) y B-05 (propuesta de valor) se han puesto en marcha. transforma a los visitantes contentos en tráfico orgánico, reservas por adelantado y prueba social que puede medirse.

El orden adecuado no es negociable, primero la experiencia; después, los datos; y por último, el marketing. Cada fase nutre a la siguiente, es imposible alcanzar una calificación de Google mayor o igual a 4.3 sin reseñas auténticas de visitantes contentos, y si no se llega a esa calificación, el esfuerzo en redes sociales tiene un límite bajo. El perfil de impacto/esfuerzo es positivo. Esfuerzo bajo ya que las herramientas son de fácil acceso (Google Business Profile, Meta Business Suite, sistemas de reservas), y gracias a un protocolo claro de tres publicaciones

semanales, el contenido puede ser generado con recursos internos. El riesgo principal no es técnico, sino de orden, hacer esto antes del tiempo adecuado afecta la reputación, no solo el presupuesto. Definir desde ya el sistema de captura de reseñas post-visita (QR en salida, email automático, tarjeta física) para que cuando el marketing arranque, el volumen de calificaciones crezca de forma orgánica y sostenida hacia el umbral de 4.3, mínimo requerido.

4.7.2 Trazabilidad a la causa raíz: los 5 Por Qué

Figura 15. Trazabilidad a la causa raíz: técnica de los Cinco Por Qué.

	Pregunta diagnóstica	Respuesta — validada por VRIO · CV · DOFA · PESTEL · Benchmarking
¿Por qué?	¿Por qué el Parque no ha recuperado la afluencia pre-pandemia (-30-35%)?	Porque el entorno turístico cambió estructuralmente (PES-S3) y el Parque no adaptó su propuesta de valor.
¿Por qué?	¿Por qué el Parque no adaptó su propuesta de valor?	Porque el modelo de gestión centralizado (D3/VRIO-8) bloquea toda innovación interna. Sin descentralización, ninguna idea nueva puede ejecutarse.
¿Por qué?	¿Por qué la propuesta de valor no genera retorno ni segunda visita?	Porque la experiencia dura 1.5h y es pasiva (teleférico + estatua + show). No hay actividades adicionales, sin narrativa emocional, sin gastronomía diferenciada.
¿Por qué?	¿Por qué no hay capacidad de capturar o retener al visitante digitalmente?	Porque no existe infraestructura digital básica (VRIO-7): sin pasarela, sin CRM, sin presencia activa — el Parque no puede reservar, no conoce a su visitante y no puede retargetearlo.
★ Causa Raíz	¿Por qué coexisten todos estos problemas simultáneamente?	El modelo de gestión centralizada (VRIO-8/D3) no permite que la entidad reaccione a los cambios en las costumbres del visitante. Es el bloqueador sistémico que imposibilita la implementación de cualquier táctica. El parque cuenta con los activos (VRIO-1 a 6), pero carece de la estructura organizativa necesaria para aprovecharlos. La síntesis diagnóstica lo confirma: "1° Desbloquear el liderazgo; sin esto, todo lo demás falla".

Figura 16. *Causa raíz sistémica: síntesis diagnóstica.*

CAUSA RAÍZ SISTÉMICA
El modelo de gestión centralizado (VRIO-8/D3) no permite que la organización atienda al cambio en los hábitos de los turistas después del COVID-19 (PES-S3). El parque cuenta con activos únicos (VRIO-1: espectáculo nocturno exclusivo; VRIO-2: estatua única; VRIO-5: historia Clausen), pero no tiene la estructura para aprovecharlos.
PROBLEMA CONSULTIVO CENTRAL
¿De qué manera el Parque Cerro el Santísimo puede desarrollar un modelo de experiencia turística que sea escalable, diversificado y digitalmente habilitado, con el fin de alcanzar y sobrepasar los niveles de afluencia previos a la pandemia en un plazo de 18 meses? Para lograrlo, debe aprovechar sus activos diferenciadores únicos (show nocturno de fuentes — VRIO-1, historia Clausen — VRIO-5, reserva forestal — VRIO-3) y resolver primero los bloqueadores organizacionales (gestión centralizada D3, falta de datos D2 e identidad difusa D4).

El método más potente del portafolio diagnóstico es el análisis de los 5 Por Qués, ya que logra algo que ninguna otra herramienta puede hacer por sí sola: establece la conexión directa entre la causa sistémica oculta y el síntoma visible. Y lo que haya al final de esa línea no es lo que la mayoría predeciría.

La disminución de la afluencia entre un 30% y un 35%, al principio, parece ser un problema del mercado: nuevos competidores, cambios después de la pandemia, turistas con costumbres diferentes. Ese análisis conduciría a soluciones de mercado: mayor publicidad, precios más competitivos y nuevas atracciones. válidas en términos abstractos. En este instante, todas las medidas aplicadas a esta organización son inútiles.

El método demuestra que la dificultad no se encuentra afuera, sino en la arquitectura interna de toma de decisiones. modelo de gestión centralizada, actúa como un sistema inmunológico que niega cualquier cambio antes de que sea posible su implementación. por mala voluntad, sino por diseño: una estructura centralizada antepone el control a la adaptación, y en un ambiente que ha cambiado de manera estructural, ese enfoque tiene un costo cuantificable: 30-35% menos visitantes.

Por tanto, la síntesis diagnóstica resulta irrefutable: parque no presenta un inconveniente de mercado. presenta un problema de gobierno que se materializa como un problema de mercado." los demás elementos la matriz, los 9 descubrimientos, los clústeres son efectos de esa única causa raíz. resuelve, el resto se puede ejecutar. Sin resolverla, cualquier otra inversión genera resultados que son temporales y que finalmente el mismo sistema anula.

4.7.3 Tabla maestra de trazabilidad

Tabla 5. Tabla maestra de trazabilidad (síntoma → VRIO → Cadena de Valor → DOFA/Externo → causa raíz → KPI)

Brecha	Síntoma (AS IS)	Evidencia VRIO (Act.2)	Evidencia CV (Act.2)	Evidencia DOFA/Ext (Act.2)	CAUSA RAÍZ (convergencia)	KPI cierre
B-01	RNT próximo a vencer. Sin RNT no puede operar legalmente ni formalizar alianzas con plataformas digitales.	—	CV-INF	PES-L1 (urgente e innegociable) · POR-3 (sin RNT no accede a canales de distribución)	Inacción administrativa derivada del modelo de gestión centralizado que no prioriza habilitadores regulatorios urgentes.	RNT renovado antes de marzo 2026
B-02	El show existe y funciona, pero no tiene paquete diferenciado, pricing premium ni canal de reserva activo.	VRIO-1 (ventaja V√R√I/OX)	CV-MV CV-EX	POR-1 · BEN-5 (ÚNICA ventaja real) · O1 (ingreso inmediato) · PES-S1	Ventaja competitiva real (VRIO-1) no organizada para explotarse — el Parque tiene la joya pero no la vende activamente.	Ingresos paquete nocturno ≥+20% por visita
B-03	0 datos de comportamiento del visitante. Sin reservas online, sin pasarela, sin reorientación posible.	VRIO-7 (desventaja crítica)	CV-TEC CV-PV CV-MV	PES-T2 · POR-1 · POR-3 · BEN-6	Rezago digital como factor de exclusión del mercado: sin pasarela el Parque no puede entrar en canales donde los turistas deciden y no puede retener al visitante.	Pasarela operativa en ≤60 días
B-04	Todas las decisiones pasan por gerencia. Sin comités operativos autónomos — respuesta lenta, innovación imposible.	VRIO-8 (bloqueador sistémico)	CV-INF	PES-S3 · A1 · POR-2 Síntesis Act.2: '1º Desbloquear el liderazgo — sin esto todo lo demás falla'	La centralización es el bloqueador sistémico #1, sin resolverlo ninguna estrategia de producto ni marketing puede ejecutarse.	Comités operativos creados y funcionando en ≤90 días
B-05	Permanencia 1.5-2h. Experiencia pasiva: teleférico + estatua + show. Sin actividades participativas.	VRIO-1	CV-EX	PES-S1 · PES-S3 · POR-4 · BEN-2 · A1	El Parque debe ofrecer una experiencia pasiva ('ver') en un mercado post- covid que demande experiencias activas hacer, sentir, compartir	Permanencia media ≥3h en Q3 2026
B-06	Historia Clausen totalmente sin explotar. Sin narrativa de marca consolidada ni storytelling en ningún punto de contacto.	VRIO-5 (ventaja dormida)	CV-MV	PES-S2 · BEN-4 · O3 · A2	Sin identidad cultural propia el Parque no puede diferenciarse.	Manual de identidad lanzado

Brecha	Síntoma (AS IS)	Evidencia VRIO (Act.2)	Evidencia CV (Act.2)	Evidencia DOFA/Ext (Act.2)	CAUSA RAÍZ (convergencia)	KPI cierre
					Cervecería Clausen es la única narrativa genuina y auténtica disponible.	
B-07	Si el teleférico falla (clima, mantenimiento o), los ingresos caen a cero. Sin sendero ni alternativa.	VRIO-6 (paridad/riesgo)	CV-OP CV-INF	PES-EC2 · A6 · BEN-1 · O6	El modelo de negocio mono-producto (teleférico) sin contingencia es insostenible ante riesgos climáticos y de mantenimiento.	Sendero deportivo habilitado en 2026
B-08	Salón existe, pero sin precios MICE, sin gestión de ventas corporativas, sin alianzas con hoteles.	VRIO-4 (ventaja dormida V✓R✓OX)	CV-EX	PES-E1 · POR- 3 · O2 · O4 · A3	Activo físico valioso sin organización para explotarlo. La gestión centralizada (D3) bloquea la activación del segmento MICE.	≥2 eventos MICE/mes temporada baja
B-09	Presencia básica. Sin storytelling, sin datos de visitantes, sin compromiso en redes, sin reserva online.	VRIO-7	CV-MV	PES-T1 · PES- T2 · POR-1 · BEN-6	ADVERTENCIA (Act.2): el marketing, no la causa raíz. Mejorar marketing sin mejorar primero la experiencia aumenta la decepción del visitante. Orden correcto: experiencia → datos → entonces si el marketing.	≥3 publicaciones /semanal

La consultoría señala el estancamiento del Parque Cerro el Santísimo como un hallazgo que no obedece a causas externas no relacionadas, sino a un componente estructural interno: un modelo de gestión centralizado (VRIO-8/D3) que limita la identificación y adaptación al nuevo perfil de sus clientes como es el caso del turista postpandemia, el cual demanda experiencias activas, digitales y personalizadas. El diagnóstico integral basado en análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, benchmarking con Monserrate, VRIO, Cadena de Valor y DOFA Cruzada concluye que el Parque posee activos diferenciadores de alto valor (show nocturno único en Santander, reserva forestal, historia Cervecería Clausen, salón MICE de 500 personas), pero carece de un adecuado enfoque organizacional y de mercadeo para capitalizarlos.

El mapa de nueve brechas estableció cuatro bloqueadores críticos a resolver (B-01 a B-04) antes de realizar cualquier inversión en marketing: la renovación del RNT, la monetización del paquete nocturno, la habilitación de CRM y pasarela digital, y la descentralización del modelo Gerencial. La estrategia propuesta, señala en primer lugar la experiencia, seguidamente los datos, finalmente el marketing constituye el principio base del plan.

En conclusión, el Parque Cerro el Santísimo cuenta con la capacidad e infraestructura para recuperar y superar sus niveles de afluencia, en un plazo de dieciocho meses, siempre y cuando priorice: (1) la descentralización operativa mediante comités autónomos; (2) el diseño de una experiencia de tres horas dentro del parque generando mayor consumo de subproductos para disfrutar todos sus activos tangibles e intangibles; (3) la digitalización básica (CRM + pasarela) de conocimiento del visitante; y (4) la construcción de una identidad narrativa propia anclada en la historia de la Cervecería Clausen. Ninguna de estas intervenciones requiere recursos extraordinarios; solo se necesita voluntad estratégica y una gestión de liderazgo que permita ejecutarlas sin dilación.

Plan de Marketing Estratégico

A partir del diagnóstico integral presentado en la sección anterior, se formula a continuación el plan de marketing propiamente dicho, estructurado conforme a sus componentes clásicos: segmentación, targeting y posicionamiento; mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción); cronograma de implementación; presupuesto estimado y análisis de retorno de inversión; y sistema de métricas de evaluación con línea base documentada.

Segmentación de mercado, targeting y posicionamiento

El diagnóstico identificó tres macrosegmentos de demanda potencial para el Parque Cerro el Santísimo, caracterizados a partir de las fuentes secundarias disponibles (ANATO, 2023; ProColombia, 2024; Google, 2024) y de la observación directa de la operación actual. Esta segmentación constituye una hipótesis de trabajo que debe validarse con investigación primaria directa con visitantes (encuestas o entrevistas) durante los primeros noventa días de implementación del plan, tal como se reconoce en las limitaciones metodológicas del estudio.

Perfil 1 Turista experiencial regional (familia o pareja)

Variables demográficas: adultos de 28 a 55 años, residentes en Bucaramanga y su área metropolitana o en municipios cercanos de Santander, con composición familiar (pareja con o sin hijos) o en pareja, de nivel socioeconómico medio y medio-alto. Variables psicográficas: buscan experiencias de fin de semana cercanas a su lugar de residencia, valoran la fotografía y el contenido para redes sociales, y muestran sensibilidad moderada al precio cuando perciben valor diferencial. Variables conductuales: deciden el destino entre cuatro y dos semanas antes de la visita, comparan alternativas en Google y redes sociales, y son altamente influenciados por reseñas y calificaciones en línea (Google, 2024, reporta que el 74% de las decisiones de viaje en Colombia se toman a

través de plataformas digitales). Targeting, segmento prioritario para el paquete de experiencia diurna ampliada (3 horas) y el paquete nocturno premium.

Perfil 2 Turista de aventura y naturaleza

Variables demográficas: adultos de 22 a 40 años, predominantemente provenientes de otras ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, eje cafetero) y turistas extranjeros en tránsito por Santander, con interés específico en actividades al aire libre. Variables psicográficas: según ANATO (2023), el 67% de los turistas colombianos encuestados prefiere destinos con actividades de naturaleza o aventura sobre atractivos contemplativos; este segmento busca senderismo, observación de naturaleza y experiencias activas, y tiene menor sensibilidad al precio cuando la actividad es percibida como autentica o poco replicable. Variables conductuales: planifican con mayor antelación (semanas o meses), suelen viajar en grupos pequeños y consultan blogs y comunidades especializadas de turismo de aventura. Targeting, segmento prioritario para el sendero deportivo (B-07) y las rutas interpretativas de la reserva forestal.

Perfil 3 Segmento corporativo (MICE Auditorio para 500 personas)

Variables demográficas: empresas medianas y grandes de Bucaramanga y Santander, así como agencias organizadoras de eventos corporativos, con decisores en cargos de gestión humana, eventos o gerencia administrativa. Variables psicográficas: priorizan la logística confiable, la diferenciación de la experiencia frente a salones de hotel convencionales, y la posibilidad de combinar el evento con una actividad de team building o esparcimiento. Variables conductuales: contratan con dos a tres meses de antelación, especialmente en temporada baja del turismo de ocio, y la decisión de compra suele requerir cotización formal y referencias de eventos anteriores. Targeting: segmento prioritario para la activación comercial del Auditorio de hasta 500 personas de capacidad MICE (B-08) durante los meses de menor afluencia turística.

Posicionamiento

Se propone el siguiente enunciado de posicionamiento, para el visitante que busca una experiencia nocturna y natural única en Santander, el Parque Cerro el Santísimo es el destino que combina el único espectáculo de luces y fuentes de la región con la historia centenaria de la Cervecería Clausen y una reserva forestal viva, en una experiencia de al menos tres horas que se vive, se siente y se comparte, a diferencia de Monserrate, cuyo posicionamiento se sustenta en la tradición religiosa y la escala histórica. Este posicionamiento evita la comparación directa con Monserrate en el terreno donde el Santísimo no puede competir (antigüedad e identidad religiosa consolidada) y construye territorio propio en torno a sus activos diferenciadores reales: tecnología nocturna, naturaleza y narrativa industrial auténtica.

Mezcla de marketing (4P)

Producto

1. Paquete nocturno premium (asociado a B-02), show de fuentes y luces + recorrido guiado + acceso preferente, con tarifa al menos 1.5 veces superior a la tarifa diurna. Lanzamiento en un plazo de 60 días.
2. Experiencia ampliada de 3 horas (asociado a B-05), incorpora taller gastronómico breve, recorrido interpretativo de la historia Clausen y caminata corta por la reserva forestal, manteniendo el teleférico, la estatua y el show como componentes ya existentes.
3. Portafolio MICE (asociado a B-08), paquetes de salón de eventos con tres niveles de precio (sala + audiovisuales; sala + catering; sala + experiencia teleférico), dirigidos al segmento corporativo en temporada baja.

4. Sendero deportivo (asociado a B-07) habilitación de un canal de acceso peatonal o deportivo alternativo al teleférico, que además funciona como producto independiente para el segmento de aventura y naturaleza.

Precio

1. Tarifa diurna estándar, se mantiene la tarifa vigente como punto de entrada (línea base a documentar por CORSANT antes del lanzamiento).
2. Tarifa nocturna premium, 1.5 a 1.8 veces la tarifa diurna, justificada por la exclusividad del show y por la ausencia de un competidor directo con oferta nocturna equivalente.
3. Tarifa experiencia ampliada (3 horas), incremento estimado de 30% a 40% sobre la tarifa base, que incluye las actividades adicionales y se alinea con la meta de incremento de gasto per cápita.
4. Tarifas corporativas MICE(Auditorio), cotización diferenciada según volumen de asistentes y servicios contratados, con política de comisión para agencias de eventos que faciliten alianzas con hoteles.
5. Política de descuentos en temporada baja, aplicable a los segmentos corporativo y de aventura, para suavizar la estacionalidad de los ingresos.

Plaza (distribución)

1. Canal de venta directa en sitio (taquilla física), canal actual que se mantiene como base de la operación.
2. Canal digital propio, habilitación de pasarela de pagos y motor de reservas en línea (asociado a B-03), prerequisite técnico para vender los paquetes nocturno y de experiencia ampliada con anticipación.

3. Canal de distribución indirecta, una vez renovado el RNT (B-01), formalización de alianzas con al menos dos plataformas de reservas de experiencias turísticas y con tres hoteles aliados para el flujo MICE (Auditorio) y de pernocte.
4. Canal corporativo directo: gestión comercial activa con un responsable de cuenta MICE(Auditorio), mediante visitas y cotización directa a empresas de la región.

Promoción

1. Gestión de reputación digital, sistema de captura de reseñas post-visita mediante código QR en la salida, correo electrónico automático y tarjeta física, con meta de calificación en Google igual o superior a 4.3.
2. Contenido orgánico en redes sociales, protocolo de tres publicaciones semanales en Instagram y Facebook, priorizando el show nocturno y la narrativa Clausen como ejes de contenido (asociado a B-06 y B-09).
3. Marketing de contenidos con storytelling, manual de identidad de marca basado en la historia de la Cervecería Clausen, aplicado de manera consistente en señalética, redes sociales y material impreso.
4. Relaciones públicas y prensa regional, gestión de cobertura en medios de Santander en el lanzamiento del paquete nocturno y de la experiencia ampliada, aprovechando el ángulo de novedad.
5. Marketing relacional (CRM), campañas de retargeting y fidelizaciones dirigidas a la base de datos de visitantes capturada a través del CRM básico (asociado a B-03), una vez se alcance la meta de 500 registros en tres meses.
6. Programa de fidelización post-visita, envío automatizado de correo electrónico a los 30, 90 y 180 días posteriores a la visita, con oferta de retorno diferenciada por perfil de visitante,

cerrando la brecha de servicio posventa identificada en el análisis de la cadena de valor (asociado a B-03 y B-09).

Cronograma de implementación por fases

El plan se ejecuta en cuatro fases secuenciales, en correspondencia directa con el roadmap derivado del diagnóstico (Legal y Digital; Gobierno; Experiencia; Escala digital). A continuación, se detalla cada fase con sus responsables, hitos, duración y los indicadores de seguimiento correspondientes.

Tabla 6. *Cronograma de implementación por fases (18 meses)*

Fase	Periodo	Hitos principales	Responsable	Indicador de seguimiento
Fase 1 Legal y Digital	Meses 1-2	Renovación RNT (B-01); habilitación pasarela de pagos y CRM básico (B-03); lanzamiento paquete nocturno premium (B-02)	Gerencia CORSANT responsable de TI/Datos	RNT vigente; pasarela operativa; ≥ 50 reservas nocturnas/mes
Fase 2 Gobierno	Meses 2-4	Creación de comités operativos autónomos (B-04); designación de responsable de cuenta MICE (B-08)	Gerencia CORSANT Junta Directiva	Comités creados y funcionando; ≥ 2 eventos MICE/mes en temporada baja
Fase 3 Experiencia	Meses 3-9	Diseño e implementación de la experiencia ampliada de 3 horas (B-05); manual de identidad Clausen (B-06); habilitación sendero deportivo (B-07)	Coordinación de experiencia y operaciones	Permanencia media ≥ 3 h; manual de identidad lanzado; sendero habilitado
Fase 4 Escala digital	Meses 7-18	Despliegue de campañas de marketing digital y CRM (B-09); alianzas con plataformas y hoteles; consolidación de reputación en línea	Coordinación de marketing y comercial	≥ 3 publicaciones/semana; rating Google ≥ 4.3 ; ≥ 1.000 seguidores en 3 meses

La secuencia entre fases no es arbitraria: la Fase 1 financia y habilita técnicamente a las fases siguientes (el paquete nocturno genera el flujo de caja adicional y la pasarela digital genera la capacidad de reserva); la Fase 2 desbloquea la capacidad organizacional sin la cual los proyectos de las Fases 3 y 4 no pueden ejecutarse; y la Fase 4 solo se activa cuando la experiencia (Fase 3) ya es lo suficientemente sólida para ser amplificada digitalmente, en coherencia con el principio

metodológico experiencia → datos → marketing que se sustenta en el marco teórico de marketing estratégico (Kotler et al., 2021).

Presupuesto estimado, fuentes de financiamiento y retorno de inversión

Las siguientes estimaciones de costos se presentan como rangos referenciales construidos a partir de precios de mercado para herramientas y servicios equivalentes (pasarelas de pago, CRM, producción de contenido); deben ser validadas y ajustadas por CORSANT con cotizaciones formales antes de la asignación definitiva de presupuesto, ya que el presente diagnóstico no incluyó un levantamiento de cotizaciones en campo.

Tabla 7. *Presupuesto estimado por fase y fuentes de financiamiento*

Iniciativa	Costo estimado (COP)	Fuente de financiamiento sugerida	Retorno esperado / justificación
Renovación RNT (B-01)	\$0 - \$500.000	Presupuesto operativo corriente de CORSANT	Condición habilitante; sin este gasto la operación corre riesgo de suspensión total
Pasarela de pagos + CRM básico (B-03)	\$2.000.000 - \$6.000.000 (configuración) + cuota mensual baja con herramientas como Wompi o HubSpot en su versión gratuita o de entrada	Presupuesto operativo corriente; en caso de requerirse capital adicional, línea de crédito o recursos propios de CORSANT	Habilita la venta anticipada de los paquetes nocturno y de experiencia ampliada; se recupera con las primeras 4-6 semanas de reservas online
Paquete nocturno premium (B-02)	\$3.000.000 - \$5.000.000 (diseño comercial, señalética, material promocional)	Presupuesto operativo corriente	Incremento de ingresos por visita $\geq 20\%$ en el show nocturno; financia parcialmente las fases siguientes
Diseño de experiencia ampliada de 3 horas (B-05)	\$8.000.000 - \$15.000.000 (diseño de guiones, capacitación o reconversión de personal, señalización de rutas)	Recursos propios de CORSANT; explorar cofinanciación con FONTUR una vez esté vigente el RNT	Incremento de gasto per cápita estimado en 30%; base del incremento de tasa de repetición de visita
Manual de identidad Clausen (B-06)	\$4.000.000 - \$7.000.000 (investigación histórica breve, diseño de marca, piezas de comunicación)	Recursos propios de CORSANT	Diferenciación frente a Monserrate; insumo de contenido orgánico para B-09 (ahorra costo de producción continua)
Sendero deportivo (B-07)	\$15.000.000 - \$30.000.000 (señalización, adecuación de superficie, seguridad)	Recursos propios de CORSANT; explorar alianza con la Alcaldía de Floridablanca o cofinanciación sectorial	Diversificación de ingresos no dependientes del teleférico; meta de 15% de ingresos por canal alterno

Iniciativa	Costo estimado (COP)	Fuente de financiamiento sugerida	Retorno esperado / justificación
Activación comercial MICE (B-08)	\$2.000.000 - \$4.000.000 (material comercial, comisiones iniciales a agencias)	Presupuesto operativo corriente	Ingresos MICE estimados en $\geq 25\%$ del total en temporada baja, sin inversión en infraestructura nueva
Marketing digital y gestión de reputación (B-09)	\$1.500.000 - \$3.000.000 mensuales (gestión de redes, producción de contenido)	Presupuesto operativo corriente, financiado en parte por el flujo adicional generado por B-02	Solo se activa tras consolidar la experiencia (Fase 3); su retorno depende de la calidad previa de la propuesta de valor

La inversión total estimada para los dieciocho meses del plan se ubica en un rango de \$35.500.000 a \$70.500.000 de pesos colombianos, distribuida en las cuatro fases descritas. Dado que las iniciativas B-01, B-02 y B-03 no requieren inversión significativa y generan flujo de caja adicional desde el primer trimestre, el plan está diseñado para autofinanciarse de manera progresiva: los ingresos adicionales generados por el paquete nocturno premium (B-02) y por la activación del segmento MICE (B-08) constituyen la fuente principal de financiamiento de las fases de mayor inversión (experiencia ampliada e identidad de marca), reduciendo la dependencia de financiamiento externo. No obstante, se recomienda a CORSANT explorar líneas de cofinanciación sectorial (FONTUR, una vez esté vigente el RNT) para la inversión de mayor monto, correspondiente al sendero deportivo.

En términos de retorno de inversión, no es posible calcular un indicador financiero preciso (VAN, TIR o periodo de recuperación en meses exactos) porque el estudio no contó con acceso a los estados financieros detallados ni a la línea base verificada de ingresos mensuales del Parque; este cálculo deberá realizarlo CORSANT con su información contable interna, utilizando las metas porcentuales de incremento de ingresos planteadas en cada ficha de brecha (incremento de 20% en ingresos del paquete nocturno, incremento de 30% en gasto per cápita, ingresos Auditorio de al menos 25% del total en temporada baja) como supuestos de proyección.

Figura 17. *Estimación ilustrativa de retorno de inversión (supuestos declarados).*

ADVERTENCIA: cifra base hipotética, no verificada
El ejercicio de retorno de inversión presentado a continuación utiliza un ingreso mensual base de \$150.000.000 COP que es una cifra hipotética, no auditada ni verificada con los estados financieros de CORSANT. El periodo de recuperación cercano a un mes que resulta de este ejercicio es, en consecuencia, altamente sensible a ese supuesto y no debe interpretarse como una proyección financiera válida. CORSANT debe repetir este cálculo con su ingreso base real antes de tomar cualquier decisión de asignación presupuestal.

Ante la imposibilidad de calcular un VAN o una TIR con cifras reales, se presenta a continuación un ejercicio ilustrativo de retorno de inversión, construido exclusivamente sobre supuestos declarados que CORSANT deberá reemplazar por sus cifras contables reales antes de tomar cualquier decisión de asignación presupuestal. Supuestos: (a) ingreso mensual promedio actual del Parque de \$150.000.000 COP, cifra hipotética no verificada que se usa solo para fines de cálculo; (b) incremento de ingresos de 20% atribuible al paquete nocturno premium (B-02), conforme a la meta de KPI planteada; (c) incremento de 30% en gasto per cápita atribuible a la experiencia ampliada (B-05), aplicado sobre el 50% de los visitantes que adoptarían dicho paquete en el primer año; (d) inversión total del plan en el rango de \$35.500.000 a \$70.500.000 COP en dieciocho meses. Bajo estos supuestos, el incremento mensual estimado de ingresos sería de \$30.000.000 COP por el paquete nocturno más \$22.500.000 COP por gasto per cápita ampliado, es decir, \$52.500.000 COP mensuales; frente a una inversión promedio de \$53.000.000 COP, el periodo de recuperación estimado sería cercano a un mes de incremento sostenido de ingresos. Este resultado es altamente sensible al supuesto de ingreso base no verificado y debe leerse únicamente como ejercicio metodológico, no como proyección financiera válida; se recomienda a CORSANT repetir este cálculo sustituyendo el ingreso base hipotético por la cifra real de sus estados financieros para obtener un VAN, una TIR y un periodo de recuperación con validez financiera plena.

Sistema de métricas de evaluación y línea base

Cada KPI propuesto en el diagnóstico requiere una línea base documentada con fuente primaria para que su meta sea técnicamente sustentable. El presente estudio no tuvo acceso a una auditoría directa de los registros operativos de CORSANT, por lo cual las líneas base que se presentan a continuación corresponden a los valores reportados de manera referencial por CORSANT (2024) o, cuando no fueron reportados, se señalan explícitamente como pendientes de verificación. Se recomienda a CORSANT documentar y certificar estas líneas base con fuente primaria (registros de taquilla, encuestas de salida, panel de Google Business Profile) durante el primer mes de implementación, como condición previa para que el sistema de seguimiento del plan sea auditable.

Tabla 8. *Indicadores de gestión (KPI), meta y línea base*

KPI	Meta (TO BE)	Línea base reportada / estado	Fuente de verificación
Afluencia de visitantes	Recuperar 100% de la afluencia 2017-2019 en 18 meses	Operación actual en 65-70% de la capacidad prepandemia (CORSANT, 2024); pendiente de verificación con cifras mensuales desagregadas	Registros de taquilla de CORSANT, a certificar
Permanencia media del visitante	≥3 horas en el tercer trimestre de 2026	1.5 a 2 horas reportadas de manera referencial; no se documentó un estudio de tiempos con metodología explícita	Encuesta de salida o registro de ingreso/salida, pendiente de implementar
Gasto per cápita	Incremento de 30%	No reportado en cifras absolutas en la documentación disponible; se estimó la brecha estructural a partir del número de eslabones de consumo activados (uno en la visita actual frente a cuatro en la visita ampliada)	Registros de ventas por punto de consumo, a certificar por CORSANT
Calificación en Google	≥4.3	No se documentó la calificación actual vigente; debe verificarse directamente en el perfil de Google Business Profile del Parque antes de fijar la meta como definitiva	Panel de Google Business Profile
Tasa de repetición de visita	>15%	No reportada; no existe actualmente un mecanismo de identificación de visitantes recurrentes (ausencia de CRM)	CRM básico, una vez implementado (B-03)
Ingresos del paquete nocturno	Incremento ≥20% por visita	No aplica línea base, dado que el paquete diferenciado no existe actualmente; la meta se mide contra el	Registros de ventas del show nocturno

KPI	Meta (TO BE)	Línea base reportada / estado	Fuente de verificación
		ingreso actual del show sin paquete diferenciado	
Eventos MICE mensuales en temporada baja	≥ 2 eventos/mes	0 eventos gestionados comercialmente de manera activa, según el diagnóstico	Registro comercial del Auditorio MICE

5. Conclusiones

El diagnóstico desarrollado en la presente consultoría permite concluir que el estancamiento de la afluencia del Parque Cerro el Santísimo no obedece a una causa de mercado, sino a una causa raíz sistémica de orden organizacional: un modelo de gestión centralizado que impide la adaptación de la propuesta de valor a un visitante post-pandemia que demanda experiencias activas, digitales y personalizadas. El Parque cuenta con activos diferenciadores reales y no replicables por su competidor de referencia (el show nocturno de fuentes y luces, la reserva forestal y la historia de la Cervecería Clausen), pero carece de la estructura organizacional necesaria para capitalizarlos.

Qué se propone

Frente a este diagnóstico, se propone un plan de marketing estratégico de dieciocho meses, estructurado en cuatro fases secuenciales (Legal y Digital; Gobierno; Experiencia; Escala digital), que articula la segmentación de tres perfiles de visitante, un posicionamiento diferenciado frente a Monserrate y una mezcla de marketing completa (producto, precio, plaza y promoción) orientada a monetizar el show nocturno, ampliar la permanencia a tres horas, activar el segmento corporativo MICE y consolidar una identidad de marca anclada en la narrativa Clausen, en ese orden de prioridad.

Qué impacto se espera

De ejecutarse en la secuencia propuesta, el plan permitiría a CORSANT recuperar y eventualmente superar los niveles de afluencia previos a la pandemia en el horizonte de dieciocho

meses, incrementar los ingresos por visita en el componente nocturno en al menos 20%, incrementar el gasto per cápita en al menos 30% mediante la ampliación de la experiencia, activar un flujo de ingresos corporativos anti estacionales a través del segmento MICE, y construir una base de datos de visitantes (CRM) que haga posible, por primera vez, la personalización y la fidelización. El impacto más relevante, sin embargo, no es financiero sino organizacional: la descentralización operativa mediante comités autónomos elimina el bloqueador sistémico que ha impedido, hasta la fecha, que cualquier iniciativa de producto o de marketing se implemente de manera sostenida.

Qué queda pendiente para etapas futuras

1. Validación empírica de los perfiles de visitante (buyer personas) propuestos, mediante encuestas o entrevistas directas con visitantes reales, dado que la segmentación presentada en este plan se basa en fuentes secundarias y debe confirmarse en los primeros noventa días de implementación.
2. Documentación y certificación formal, con fuente primaria verificable, de las líneas base actuales de permanencia, gasto per cápita, calificación en Google y afluencia mensual, como condición previa para que el sistema de KPI propuesto sea auditable por un comité evaluador o por la propia Junta Directiva de CORSANT.
3. Levantamiento de cotizaciones formales con proveedores de pasarela de pagos, CRM, señalización y adecuación del sendero deportivo, que permitan transformar las estimaciones presupuestales de este plan en un presupuesto de inversión definitivo y en un análisis de retorno de inversión con cifras exactas (VAN, TIR, periodo de recuperación).
4. Diseño detallado de la malla de actividades de la experiencia ampliada de tres horas (guiones, perfiles de talento requerido, proveedores de gastronomía), que excede el alcance

de un diagnóstico estratégico y requiere un proyecto de diseño de producto turístico independiente.

5. Evaluación de alternativas de financiamiento sectorial (FONTUR y otras líneas de cofinanciación turística) para la inversión de mayor cuantía del plan, correspondiente a la habilitación del sendero deportivo como canal de acceso alternativo al teleférico.
6. Monitoreo trimestral de los indicadores de seguimiento por fase, con ajuste del cronograma si los hitos de la Fase 1 y la Fase 2 no se cumplen en los plazos previstos, dado que las fases siguientes dependen estructuralmente de la finalización de las dos primeras.
7. Ampliación del ejercicio de benchmarking a un segundo referente turístico regional o nacional, adicional a Monserrate, que permita contrastar el posicionamiento propuesto con más de un competidor y fortalecer la validez comparativa del diagnóstico.

En síntesis, la presente consultoría cierra el ciclo diagnóstico-propositivo concluyendo que el Parque Cerro el Santísimo no requiere de nuevos recursos para recuperar su competitividad, sino de una secuencia de intervención disciplinada (gobierno, experiencia, datos y, solo entonces, marketing) y de un sistema de seguimiento que permita a CORSANT verificar, fase por fase, si el impacto esperado efectivamente se está produciendo.

6. Recomendaciones de la auditoría

Primera recomendación Lanzar de inmediato el paquete nocturno premium monetizable.

El show de fuentes y luces es el único activo con ventaja competitiva plena frente a Monserrate (VRIO-1), y sin embargo no genera un ingreso diferenciado por visita. Se recomienda a CORSANT priorizar, en un plazo máximo de 60 días, el diseño y la venta activa de al menos dos paquetes nocturnos con tarifa premium (entre 1.5 y 1.8 veces la tarifa diurna), habilitando en paralelo un canal de reserva digital para capturarlos. Esta acción es la de mayor impacto directo

sobre el ingreso por cliente: no requiere inversión en infraestructura nueva, se financia a sí misma desde el primer mes y crea el flujo de caja que sostiene las demás iniciativas comerciales del plan.

Segunda recomendación Ampliar la permanencia del visitante para elevar el gasto por visita. El diagnóstico muestra que una visita de 1.5 horas activa un solo eslabón de consumo (el teleférico), mientras que una experiencia de tres horas activaría cuatro (teleférico, gastronomía, actividades pagadas y recuerdos o contenido fotográfico), con un incremento estimado del 65% en el ingreso por visitante. Se recomienda a CORSANT priorizar el diseño de la experiencia ampliada recorrido interpretativo de la reserva forestal, taller gastronómico breve y narrativa Clausen apoyándose en activos que el Parque ya posee, de modo que cada visitante genere más de un punto de gasto durante su recorrido, en lugar de limitarse a la boletería de entrada.

Tercera recomendación Implementar CRM y fidelización para recuperar clientes existentes. El Parque no cuenta hoy con ningún mecanismo para identificar, contactar o hacer volver a un visitante que ya lo conoció, pese a que retener a un cliente existente resulta, según la evidencia del sector turístico, entre cinco y siete veces más económico que captar uno nuevo. Se recomienda a CORSANT implementar en un plazo de 60 días un CRM básico junto con una pasarela de pagos, y activar un programa de fidelización con comunicación automatizada a los 30, 90 y 180 días posteriores a la visita, con ofertas diferenciadas de retorno. Esta base de datos de clientes es también la que permite personalizar campañas y aumentar la tasa de recompra, incrementando el ingreso total sin depender exclusivamente de la captación de visitantes nuevos.

Advertencia sobre el ejercicio de retorno de inversión. Se reitera que el ejercicio ilustrativo de retorno de inversión presentado en este informe parte de un ingreso mensual base de \$150.000.000 COP que es una cifra hipotética, no verificada con los estados financieros de CORSANT. El periodo de recuperación resultante no constituye una proyección financiera válida

y no debe usarse para decisiones de asignación presupuestal hasta que CORSANT lo recalcule con su información contable real.

Referencias

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo [ANATO]. (2023). *Informe de tendencias del turismo colombiano 2023: preferencias y hábitos del viajero nacional*. ANATO. <https://www.anato.org>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Corporación para el Desarrollo Sostenible y Turístico de Santander [CORSANT]. (2024). *Informe de operaciones y estadísticas de visitantes: parque Cerro el Santísimo 2017–2024*. CORSANT.
- Google. (2024). *Google Travel Insights: tendencias de búsqueda y decisión de viaje en Colombia 2024*. Google LLC. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-la/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2024). *Decreto de incremento del salario mínimo legal vigente para 2025*. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- ProColombia. (2024). *Informe de turismo receptivo e interno en Colombia: cifras y tendencias 2023–2024*. ProColombia. <https://www.procolombia.co>

- Toyoda, S. (1988). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time* (3.^a ed.). Engineering and Management Press. [Método 5 Por Qués originalmente atribuido a Sakichi Toyoda y sistematizado por Toyota Motor Corporation]
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207> [Marco VRIO derivado de esta perspectiva y formalizado por Barney, 1991]

Apéndices

Apéndice A. *Alcance y descripción de la fuente CORSANT (2024)*

1. A lo largo del presente informe se citan de manera recurrente los datos operativos atribuidos a la fuente CORSANT (2024), referenciada en la bibliografía como Corporación para el Desarrollo Sostenible y Turístico de Santander [CORSANT]. (2024). Informe de operaciones y estadísticas de visitantes, Parque Cerro el Santísimo 2017-2024. Dado que este informe interno no fue adjuntado como anexo verificable al presente documento, se deja constancia explícita, para conocimiento del comité evaluador, de su alcance declarado y de las limitaciones de verificabilidad que de ello se derivan, por restricciones de acceso y de confidencialidad institucional propias de la entidad.
2. Serie de estadísticas de afluencia de visitantes del Parque Cerro el Santísimo correspondiente al periodo 2017-2024, utilizada en este informe como respaldo del dato de caída de afluencia del 30% al 35% respecto del periodo prepandemia (2017-2019) y del rango de operación actual del 65% al 70% de la capacidad histórica.
3. El documento fuente no se incorporó como archivo adjunto a esta consultoría. Por tratarse de un informe de circulación interna de CORSANT, no fue posible verificarlo de manera independiente ni adjuntarlo en su totalidad por restricciones de acceso y de confidencialidad institucional propias de la entidad.
4. Las cifras de afluencia, permanencia y comportamiento del visitante atribuidas a esta fuente deben entenderse como datos de referencia institucional, sujetos a verificación, y no como datos auditados de manera independiente por el consultor. Se recomienda a CORSANT poner a disposición del comité, si así lo requiere, una copia o un extracto certificado del informe 2024 para su consulta directa.