



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ANDOKE

AUTORES:

ANGIE CUELLAR

LINA GUZMÁN

TUTORA:

LINA SOFIA VALENZUELA DOW

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido

Introducción	5
1. Análisis del modelo de negocios	6
Historia de la empresa.....	6
Postura estratégica	8
Modelo Canvas	9
2. Análisis estratégico	12
Análisis externo	13
Análisis del macroentorno PESTAL.....	13
Análisis de la industria.....	20
Análisis interno	23
Análisis Financiero	23
Análisis de la Cadena de valor.....	25
Análisis de Innovación.....	31
3. Recomendaciones	33
Misión	33
Visión.....	34
Políticas.....	34
Estrategias.....	34
4. Bibliografía	37
5. Anexos	39
Anexo 1. Resumen de la matriz Pestal que sirve para sacar el grafico sintetizado.....	39
Anexo 2. Resumen de la matriz de innovación con la cual se saca la gráfica sintetizada.	39

Resumen

Actualmente, el sector de turismo avanza a pasos agigantados y las empresas dedicadas a este deben estar en constante innovación de sus procesos y productos para no perder la atención de sus clientes; claro está, sin perder su razón social. Por lo tanto, es muy importante saber cuáles son las fortalezas y las debilidades que tienen las compañías y saber a qué oportunidades y amenazas está expuesta. Todo esto para entender cómo actuar frente a las diferentes situaciones que se le presenten y actuar, desde el punto de vista mercadológico, de la mejor manera.

Con base en lo anterior, se decidió realizar un análisis estratégico a la empresa Andoke con el fin de recolectar información detallada sobre cómo está ubicada en el sector turístico. Como resultado final de este trabajo se lograron dar recomendaciones puntuales a la compañía, con la intención de ayudarla en su proceso de posicionarse mejor en el sector e innovar de manera constante. Principalmente, se les recomendó mejorar la estructura interna de la empresa definiendo de mejor manera la misión, la visión e incluir políticas más firmes. En cuanto al análisis interno, asesorarse mejor en la parte financiera, especialmente en los costos y gastos que se generan en la compañía. Por último, en base al análisis externo, mejorar en el área de mercadeo de la compañía, puesto que hay mucho potencial para crecer.

Palabras claves

Análisis estratégico, estrategia, ventaja competitiva, innovación.

Abstract

Currently, the tourism sector is advancing by leaps and bounds, so that companies dedicated to tourism must be constantly innovating their processes and products in order to not lose their customers' attention, of course, without losing their business name. Therefore, it is very important to know what strengths and weaknesses companies has and to know what opportunities and threats they are exposed to. All this to understand how to act against the different situations that arise, and act from the market point of view, in the best way.

From this, a strategic analysis is carried out on the company Andoke in order to collect specific information on how it is positioned in the tourism sector. As a result of this work, we were able to give specific recommendations to the company, with the intention of helping it in its better performance in the sector and its constant innovation. Mainly, the recommendations aimed to improve the internal structure of the company by better defining its mission, vision, and including firmer policies. For the internal analysis, the suggestion was to have a better advice on the financial area, especially, in company's costs and expenses. Finally, based on external analysis, it is important to enhance the company's marketing area, since there is a lot of potential to grow.

Keywords

Strategic analysis, strategy, competitive advantage, innovation.

Introducción

En este proyecto se realizará un análisis estratégico de Andoke, una fundación y empresa, sin ánimo de lucro perteneciente al sector de turismo. Esta empresa tiene como actividad principal educar a sus visitantes por medio de talleres lúdicos a cuidar y proteger el medio ambiente y las especies en extinción; específicamente, las mariposas. Como actividad secundaria ofrece la producción y comercialización de pupas y artesanías, además de recorridos guiados por toda la zona y ciclo paseos.

Se analizará internamente por medio del modelo canvas y externamente, de acuerdo con el análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter. También se realizará un análisis financiero y de innovación que permitirán proponer recomendaciones mucho más adecuadas a la empresa.

Se utilizarán estos modelos porque son muy reconocidos en el ámbito empresarial y las compañías que los han utilizado han tenido muy buenos resultados, además, son herramientas de fácil aplicación que incluyen detalladamente todas las características que se necesitan para realizar un buen análisis estratégico.

1. Análisis del modelo de negocios

Inicialmente se hará una descripción de la empresa, por qué se desarrolló, qué productos comercializa, cuál es su razón social, dónde está ubicada y cuál es el sector económico al que pertenece. Después de esta descripción, se explicará que la compañía no cuenta con una postura estratégica definida, aspecto que nos parece fundamental para el crecimiento de cualquier emprendimiento; por lo que se realizará el modelo Canvas, con el que se espera que la empresa pueda generar cambios que la ayuden a maximizar su potencial.

Historia de la empresa

Según la dueña de la empresa, la fundación Andoke nació hace 33 años, como proyecto de vida de una pareja amante de la naturaleza, en un predio rural, sin ningún tipo de vegetación. Fue así, como a través de un proceso de regeneración natural asistida y actividades de manejo adecuado ambiental; bio-construcción de espacios habitacionales, establecimiento de huertas y manejo de aguas lluvias; se constituyó un espacio único en su concepción estética y su relación natural.

Esta pareja construyó un mariposario de 300 m² con más de 15 especies nativas y un laboratorio para la zocoría de mariposas con un doble propósito: proveer de mariposas el sitio y desarrollar acciones pedagógicas de formación e investigación a partir del ciclo de vida de estas. De acuerdo con la gran acogida que tuvieron las actividades de formación e investigación, decidieron, en el 2006, obtener la licencia ambiental expedida por la CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca) para llevar a cabo, un programa de educación y

vivencia ambiental para la preservación y convivencia en armonía con la naturaleza, inicialmente dirigido a los niños, las niñas y los docentes de las instituciones educativas.

Uno de los mayores atractivos de Andoke es el mapa de Colombia, a escala de 2000 mts², que construyeron en el año 2008 con el fin de dar reconocimiento a las diferentes culturas indígenas y la fauna más representativa. Este mapa, es fabricado por medio de una amplia variedad de plantas y flores, que lo hacen el escenario ideal para desarrollar diferentes acciones pedagógicas.

En su largo camino han ganado varios reconocimientos que les han permitido remodelar y ampliar el lugar para prestar cada día un servicio más integral. También, han logrado incluir nuevos proyectos ambientales financiados por diferentes alianzas con entidades públicas (Secretaría de Educación Municipal y CVC) y privadas (Gases de Occidente, Ciudad Limpia, Manitoba, Fundación Terpel, Fundación Roviralta – España), orientados a la comunidad educativa y a las organizaciones comunitarias de las zonas urbanas y rurales del municipio de Cali. Además, cuentan con reconocimientos por parte de Tripadvisor, donde ocupan uno de los tres primeros puestos en el ranking de las 100 mejores atracciones de la ciudad de Cali, desde el año 2015 (Andoke, 2019).

Datos de la empresa Andoke

Dueños: María del Carmen Tamayo y Alejandro del Llano.

Ubicación: Km 6 parcelación la Reforma vía Cristo Rey

Actividad Económica: La empresa se encuentra ubicada en el tercer sector de la economía donde se producen bienes intangibles, en este caso el sector de servicios y turismo, porque brinda

espacios de esparcimiento familiar, conocimientos ambientales y además ofrece caminatas turísticas (Oriente, 2018).

Nivel de ventas: De acuerdo con el último estado de resultados proporcionado por la empresa, el nivel de ventas anual que manejaron en el año 2018 fue de \$174.952.240,14 millones (Andoke, 2018).

Postura estratégica

Tener una postura estratégica clara es importante para cualquier emprendimiento porque le da una visión más amplia y centrada de lo que se quiere lograr, tanto en el corto como en el largo plazo. Es el plan de acción que sigue cada compañía para competir con éxito y mejorar el desempeño haciendo crecer el negocio. La empresa Andoke no tiene definida una postura estratégica como tal; pero sí aplican varias estrategias en su negocio que le han permitido mantenerse en el mercado. La empresa necesita clarificar dicha postura y definir su ventaja competitiva para saber cómo actuar frente a los retos que se presenten. Este análisis se hará siguiendo los planteamientos de Porter (2008) analizadas por diferentes autores, entre ellos: Osterwalder (2011), David (2011) y Wheelen y Hunger (2007), quienes convergen en la forma de realizar dicho análisis. En este, lo inicial es definir la misión, la visión, las políticas y las estrategias que tiene la empresa, siempre visualizando las mejoras que se puedan realizar en la compañía.

Actualmente, el mariposario tiene definidos estos aspectos de su estrategia:

Misión: Soñamos y creamos experiencias únicas para la protección del medio ambiente, acercando a las personas con la naturaleza.

Visión: Ser referente en la creación de oasis a través de experiencias de educación ambiental para inspirar al mundo.

Estrategia: La empresa Andoke maneja una estrategia emergente, a saber: que consta de elementos estratégicos reactivos que surgen conforme los administradores se adaptan a las circunstancias cambiantes (Wheelen & Hunger, 2007).

Dicha estrategia se ha podido observar a lo largo de los 33 años de actividad que lleva Andoke, puesto que han generado más servicios que satisfacen las necesidades del mercado, entre ellos, los talleres lúdicos y los recorridos en ciclo por los senderos. Además de esto, han logrado mantenerse activos en la industria, sin perder su enfoque inicial que es preservar la vida de las mariposas.

Modelo Canvas

Se aplicará este modelo de negocio a la empresa Andoke, con el fin de encontrar herramientas con las que se puedan crear valor para los clientes. Esta aplicación se hará con base en la teoría de Osterwalder (2011), quien expresa que con Canvas la empresa puede definir un modelo de negocio innovador simplificado en cuatro grandes áreas que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica que le permita maximizar su potencial.

Tabla 1

Modelo Canvas de la empresa Andoke

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
-Instituciones educativas y universidades (60) -Entidades ambientalistas tanto públicas como privadas (5) - Fundaciones (2)	-Talleres educativos -Recorridos guiados -Venta de pupas	Educar a las personas en el ámbito ambiental, por medio de talleres lúdicos que los motiven a interesarse en estos temas.	Respuesta rápida por página web y redes. Contacto vía telefónica.	Instituciones educativas (15 visitas/mes). Turistas (300 y 500 personas /mes). Familias con niños hasta de 10 años (30 familias /mes).
	Recursos Clave Disponibilidad del terreno. Laboratorio para el cuidado de las pupas. Utensilios necesarios para el mantenimiento del lugar. Personal capacitado para el cuidado de las pupas y la atención a los clientes. (11 personas)		Canales Página web. Facebook. Tripadvisor. Google Business. Instagram. YouTube.	
Estructura de Costes -Costos fijos (servicios, salarios) -costos variables (mantenimiento, materiales para las artesanías y gastronomía)		Estructura de Ingresos -Valor de entrada (20%) -Talleres Lúdicos (60%) -Artesanías (5%) -Gastronomía caleña (5%) -Venta de pupas (10%)		

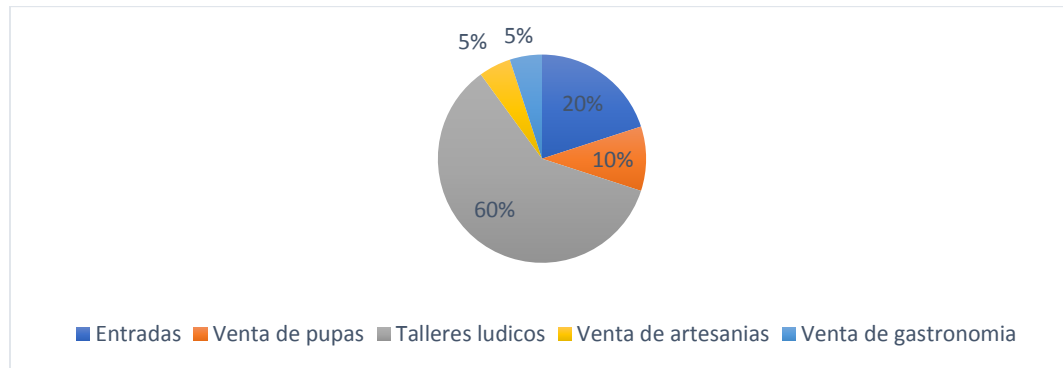
Nota: Información suministrada por Andoke, plantilla tomada de Alcalá (2019).

De acuerdo con la información suministrada por Andoke, que se refleja en la tabla 1, la empresa tiene tres segmentos de clientes con los cuales interactúa en diferentes actividades. Inicialmente, están las instituciones educativas con los cuales hace conexión directa para realizar salidas de varios grupos de estudiantes en las que se desarrollan talleres lúdicos sobre la importancia de cuidar el medio ambiente, contando con un total aproximado de 15 visitas al mes. El segundo segmento está conformado por los turistas, con quienes se conectan –comúnmente– por medio de Tripadvisor o las diferentes redes que maneja Andoke y realizan actividades tales como caminatas ecológicas, recorridos guiados, ciclo paseos, entre otros, contando con un total aproximado de 400 visitas al mes. Finalmente, están las familias caleñas que van con sus hijos a pasar un rato agradable; con ellas se conecta principalmente por el voz a voz o por las redes y desarrollan actividades tales como: recorridos por senderos ecológicos, talleres lúdicos, ciclo paseos, escuela de madres y padres, talleres de terapia ocupacional, eventos especiales, venta de gastronomía, de artesanías y de pupas, contando con un total aproximado de 30 visitas familiares al mes.

Por otro lado, manejan una estructura de costos y de ingresos muy acorde con lo que ofrecen y que hacen alusión a los recursos claves con los que se desarrolla la empresa. De acuerdo con los datos recolectados, la mayor ganancia que se genera en Andoke es por parte de los talleres lúdicos, que representan el 60% de las ganancias totales; tal como se observa en el Gráfico 1.

Gráfico 1

Distribución de la fuente de los ingresos de la empresa Andoke



Nota: elaboración propia, datos obtenidos de María (2019).

Como se puede observar, la empresa presenta sus mayores ingresos con los talleres lúdicos, estos talleres se dictan a todas las personas que visitan el lugar y se interesan por aprender y cuidar el medio ambiente en el que viven. De acuerdo con lo anterior, es indispensable dictar dichos talleres y por ende es necesario promocionarlos más y generar más variedad en ellos, para atraer así la atención de más entidades y personas naturales.

2. Análisis estratégico

El análisis estratégico, es una parte fundamental para desarrollar las estrategias que se desean implementar, se debe analizar tanto el ambiente externo, donde se identifican las oportunidades y amenazas, como el ambiente interno, en el cual se detectan las fortalezas y debilidades de la empresa. El uso de esta herramienta ayuda a evitar sorpresas estratégicas asegurando el bienestar a largo plazo (Wheelen & Hunger, 2007).

Análisis externo

El análisis externo permite que las estrategias formuladas tengan el potencial deseado y mantengan su vigencia, esto se traduce en un valor agregado para la compañía (Paulino, 2017). Es por esta razón que realizaremos un análisis externo a través de dos sub-análisis; en primer lugar, se llevará a cabo un estudio del macroentorno y de la industria, a través del modelo PESTAL, y posteriormente, se hará el análisis de las fuerzas de Porter. Los análisis anteriores nos permitirán evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la compañía actualmente.

Análisis del macroentorno PESTAL

El análisis PESTAL, identifica los factores más relevantes que pueden impactar positiva o negativamente a una empresa en el corto, mediano y largo plazo. Esto se logra analizando las seis dimensiones propuestas por este modelo en el entorno de Andoke (David, 2011).

Dimensión política:

De acuerdo con el Plan nacional de desarrollo 2018-2022, las políticas colombianas han dado un gran paso ante los productos ecoturísticos incluyéndolos en su plan nacional como un ítem importante para avanzar en el sector del turismo. A pesar de este planteamiento por parte del gobierno, aún hay muchas deficiencias como la inseguridad, la deficiencia de infraestructura (vías, caminos, servicios públicos), la falta de cultura turística, entre otros. Sin embargo, se debe destacar que Colombia ha venido desarrollándose muy rápidamente en los temas de turismo natural, pues es un país rico en flora, fauna y varios otros recursos que facilitan algunos procesos para llevar a cabo dicho fin. En el Plan nacional de desarrollo se especifica ayudas monetarias de

12.456 miles de millones de pesos destinados a fortalecer “el pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo”, lo que significa un apoyo para las se dedican a preservar la naturaleza de nuestro país (DNP, 2018).

Teniendo en cuenta el decreto que posiciona a Cali como Distrito especial, la ciudad se distribuirá en seis localidades, Deportiva, Cultural, Turística, Empresarial y de Servicios. El Proyecto fue radicado por la Alcaldía de Cali ante el Concejo, para iniciar su estudio. De ser aprobado el plan de descentralización presentado ante el Concejo de Cali y en la medida en que se cumpla el plan de transición, Cali Distrito Especial entraría en funcionamiento en un 100% en enero de 2028 (Alcaldia de Santiago de Cali, 2019).

Según la información anterior, la dimensión política afecta positivamente a Andoke porque se encuentran varias políticas que están a favor de la razón social de la empresa, y que en caso de necesitar ayuda podría buscarla con el ministerio de Comercio de industria y turismo, el cual se encarga de hacer efectivas las políticas especificadas en el Plan nacional de desarrollo vigente, Además el nombramiento de la ciudad como Distrito Especial atraerá la atención de los turistas incrementando el nivel de visitas a esta.

Dimensión económica:

La economía del país ha tenido una alta volatilidad en los mercados internacionales en los últimos dos años y se espera que se continúe con la misma tendencia, esto se debe a varios acontecimientos como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la posible desaceleración económica y el gran aumento que ha presentado el dólar recientemente. De acuerdo con estas condiciones el Fondo Monetario

Internacional (FMI) predice que la economía mundial pasara de crecer 3,7% a 3,6% en 2019.

Esta predicción se hace notoria en el aumento que ha presentado el PIB del país en un 2,7% en el año 2018 donde el sector de turismo apporto el 3,1% del total (Republica, 2018).

En cuento al sector turístico en Colombia, a inicios del 2018 la Ministra de Comercio, industria y turismo, María Lorena Gutiérrez afirmó que se ha aumentado la llegada de visitantes extranjeros al país y que el ingreso de divisas por turismo creció en 68,2%. También, afirmó que el país avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor natural, como el ecoturismo y que se espera que se continúe con esta tendencia (Dinero, 2018).

De acuerdo con los datos encontrados, el crecimiento que ha tenido la economía del país es muy beneficioso para Andoke porque atrae muchos más extranjeros al país que pueden ser clientes potenciales de la empresa. Además, el aumento del dólar que es un beneficio para los extranjeros puede resultar también como positivo para la empresa porque para ellos es económico viajar a Colombia. Esta dimensión afecta a Andoke de manera positiva puesto que, la alta entrada de turistas al país que buscan alternativas ecoturísticas que compenetren con el medio ambiente, genera grandes posibilidades de ingresos futuros para la empresa.

Dimensión social:

Según las proyecciones de población a nivel nacional, departamental, y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad, realizadas por el DANE, se refleja un leve aumento en la población total (DANE, 2019).

De acuerdo con dichas proyecciones, la población en el año 2019 será de 2'470.852 y lo proyectado para el año 2020 será de 2'496.442. Se puede evidenciar que para el año 2020

aumentan en su mayoría la población de los niños de 0 a 14 años y la población joven de 15 a 19 años, de la misma manera, aumenta la población de mujeres y hombres adultos jóvenes (DANE, 2019).

Además del aumento de la población, es relevante mostrar que este año se ha producido un gasto total de \$4,06 billones por parte de los hogares caleños, donde el primer lugar se lo lleva la categoría de entretenimiento representada por actividades culturales, salidas a restaurante, rumba, cine, entre otras (El Pais, 2019).

De acuerdo con lo anterior, la dimensión social afecta de manera positiva a Andoke porque al presentar un aumento de la población joven que es el mercado objetivo y un aumento en el gasto de la categoría de entretenimiento, la empresa será un buen punto de referencia para que los caleños inviertan su dinero.

Dimensión tecnológica:

A finales de 2018, la Asociación Colombiana de Ingenieros (Aciem) realizó el estudio “Perspectivas y oportunidades para el sector de la electrónica en Colombia” en el cual explico que el país importara en los próximos 5 años alrededor de US\$35 mil millones en productos electrónicos, este dato demuestra que el país está digitalizándose cada vez más y que es muy importante que las empresas se adecuen a estos cambios incorporando la tecnología de una u otra manera (ACIEM, 2019).

De acuerdo con lo anterior, la dimensión tecnológica afecta a Andoke negativamente porque el país sigue su proceso de digitalización, mientras que Andoke va un paso atrás, afectando así su evolución como empresa.

Dimensión ambiental:

La empresa Andoke se encuentra ubicada hacia el noroccidente de la ciudad, en uno de uno de los cerros de esta zona, cercano a la atracción turística del Cristo rey. Las tierras en las cuales se encuentra ubicada la fundación son tierras fértiles; un suelo es fértil cuando tiene los nutrientes necesarios, es decir, las sustancias indispensables para que las plantas se desarrollen bien (Schlegel, 1996).

A lo largo del tiempo, los creadores de la fundación han sido partícipes de la siembra de su flora, la cual es la principal razón de la presencia de su fauna. Así como Andoke, hay muchos casos de éxito de lugares turísticos por la fertilidad de sus suelos dentro del mismo sector, tales como: Zoológico de Cali, mirador de Sebastián de Belalcazar, el Arca de Noé o Cristo Rey, los cuales son atracciones turísticas ricas en vegetación.

Un ejemplo de la recuperación ambiental de la zona es que, en el segundo trimestre del presente año, se habían plantado un total de 1.000 árboles, en el marco de la primera de tres jornadas que llevaría a cabo la administración de Maurice Armitage, a través del Dagma, con la organización Juancho Correlón, para sembrar un total de 4.200 árboles, que cubren el número de inscritos a la carrera de 10K verde, realizada en marzo de 2019. La carrera 10K verde, promovida por la organización Juancho Correlón, tenía como objetivo que por cada corredor inscrito se siembra un árbol (Càrdenas, 2019).

Lamentablemente, meses después, los incendios forestales que ha habido representan una amenaza, no solamente para el mariposario, sino para toda la vegetación aledaña a Cristo Rey. Más de 80 hectáreas de zona boscosa resultaron afectadas en el cerro de Cristo Rey, donde se

registró un enorme incendio forestal (El País, 2019). Actualmente, se están buscando soluciones, para mejorar y recuperar la flora que había cercana a Cristo Rey.

Por otro lado, la zona goza de un clima templado, el cual es agradable para el público y es una de las características más mencionadas dentro de las opiniones en páginas como Tripadvisor, como uno de los atractivos más representativos de la zona. Otro aspecto importante por mencionar es como las personas acceden al establecimiento, dada la ubicación del mariposario, que es una zona montañosa, la cual tiene una inclinación alta, y esto representa una barrera para transportarse, ya sea en transporte público o particular, en el primer caso, son escasas las rutas, las cuales tienen horarios específicos, y en el segundo caso, no es de fácil acceso por el estado de las vías.

De acuerdo con lo anterior, la dimensión ambiental afecta a Andoke de manera negativa porque a pesar de toda la naturaleza que han aportado al lugar y el buen clima que ofrece el sitio, se siguen presentando barreras mencionadas anteriormente que dificultan el ingreso al sitio, aun así la empresa Andoke puede utilizar todas estas situaciones para hacer talleres lúdicos que se basen en la siembra de árboles que sirvan como hábitat para muchas más mariposas logrando aumentar sus ingresos mientras ayudan a mejorar el ambiente que los rodea.

Dimensión legal:

Colombia es un país que se encuentra en pro de establecer leyes que generen conciencia e impulsen a los colombianos a proteger, cuidar el medio ambiente y generar cambios en la sociedad para promover el desarrollo sostenible. Un ejemplo es la ley 99 de

1993, Ley General Ambiental de Colombia hasta el decreto 1076 del 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo sostenible promulgan que “La biodiversidad biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible” (Piraguata, 2007).

En vista de lo anterior y buscando incentivar el cumplimiento y aplicación de estas leyes el gobierno ha determinado dar ya sean beneficios fiscales o subvenciones a entidades que cumplan con determinados requisitos direccionados al desarrollo sostenible. De acuerdo con esto, Andoke podría establecer una relación estratégica con el Ministerio de Ambiente en la cual ambos sean beneficiados. El Ministerio de Ambiente se puede beneficiar con los 18 talleres que ofrece Andoke que buscan educar a la ciudadanía de forma dinámica y divertida, para generar conciencia y promover la sana conservación del medio ambiente y Andoke con los beneficios ya sean monetarios o legales que el Ministerio de Ambiente le pueda brindar.

Andoke, dada su naturaleza de negocio, se rige bajo las leyes de protección ambiental y de contratación y promoción. También se rige por la ley 611 de 2000, (Maldonado, 2000), que dicta las normas para el manejo sostenible de la fauna silvestre y acuática, el cual se podrá efectuar a través de cosecha directa o zoo cría.

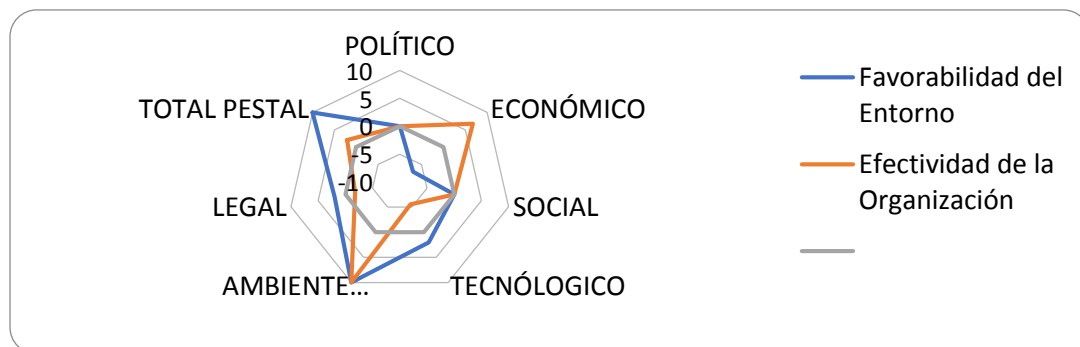
Síntesis gráfica PESTAL

Para el análisis PESTAL se realizaron entrevistas a profundidad a los dueños y a cinco personas que han tenido un acercamiento con Andoke para revisar la percepción que tienen dentro de las seis dimensiones frente al entorno. Se hacen preguntas como ¿Cree usted que Andoke está bien ubicado dentro de la dimensión tecnológica?, ¿Cuál cree que es la dimensión a la que mejor se

adecua la empresa?, entre otras. Como resultado de la aplicación de esta herramienta se puede observar en el gráfico 2 que hay una favorabilidad en cuanto a las dimensiones económica, política, social y ambiental. Por otro lado, se ve que presenta poca efectividad en las dimensiones tecnológica y legal, estos datos tienen relación directa con el análisis de cada una de las seis dimensiones. Estos resultados son los mismos encontrados en el análisis de cada una de las dimensiones y por ende es una relación de este.

Gráfico 2

Síntesis gráfica del modelo Pestal



Nota: gráfico realizado con la matriz de Excel de (Santa, 2019).

Análisis de la industria

Para realizar el análisis de la industria, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008). Según este autor, “la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo”. (p.59).

También, la comprensión de la estructura de su sector es de vital importancia para un posicionamiento estratégico.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Bajo/alto)

La empresa Andoke, es un negocio que necesita de muchos recursos para crearse, especialmente de una ubicación estratégica que es la que les permite desarrollar de manera adecuada sus actividades claves. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores directos es baja, dada la complejidad de servicios que se ofrecen a los consumidores. Pero, si se habla de competidores indirectos, la amenaza es alta, dada que dentro de los múltiples servicios que ofrece Andoke, también está el entretenimiento, educación y aprendizaje activo, lo cual lo ofrecen, por un lado, centros comerciales, malls, que día a día van en aumento y, por último, también existen centros de educación, como el que se encuentra en la biblioteca departamental y el zoológico. Estos son claros ejemplos de establecimientos que ofrecen los mismos servicios de Andoke, por lo cual se concluye, que la amenaza de competidores directos es baja, pero para competidores indirectos es alta.

Poder de negociación de los proveedores (Alto)

Los recursos de los cuales se provee Andoke son: insumos para el cultivo de alimentos orgánicos, alimentos congelados y materiales varios para artesanías. De acuerdo con estos, se analizaron los proveedores y se encontró que tienen una gran participación en cada sector específico en el que se destacan, sus productos son conseguidos a precios cómodos y al ser cambiados de proveedor generarían costos adicionales, además, ellos no dependen de un solo sector, lo que los hace tener un alto poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes (bajo)

En cuanto a los clientes se pudo analizar que manejan un poder de negociación bajo porque, la empresa Andoke no ofrece un servicio común que requiera o dependa de una baja de precios para subsistir, además, el beneficio en el establecimiento es mutuo y por ende no hay indicios que se generen problemas por parte de los clientes.

Amenaza de riesgo de productos sustitutos (Baja)

Para el análisis de la amenaza de riesgo de productos sustitutos, se analizará los principales segmentos para Andoke; niños, jóvenes, turistas y familias. En primer lugar, los niños y jóvenes son los que cuentan con una mayor amenaza, junto con las familias, ya que son más vulnerables a cambiar sus planes por lo que le ofrezcan los productos sustitutos, como, por ejemplo, el museo interactivo, el Zoológico, el centro de educación ambiental El Topacio, Museo de la ciencia y el juego, parques educativos, y demás. Por otro lado, los turistas por su parte, según ProColombia, les gusta visitar destinos únicos e inexplorados al llegar a Colombia. Buscan planes auténticos que incluyan observación de flora y fauna, aventura, senderismo y montañismo, historia y la interacción con comunidades locales (Procolombia, 2018).

Por lo cual se puede concluir que, para los turistas, en cuanto a la amenaza de riesgo de productos sustitutos es baja, dado que Andoke cuenta con las características de un lugar atractivo y sobre todo diferente.

Rivalidad entre los competidores (Alto)

La rivalidad entre los competidores de Andoke es alta respecto a la venta de las pupas, dado que existen compañías que ofrecen el mismo producto, tales como: Alas de Colombia que,

aunque ofrecen el producto a un precio mayor, su portafolio de productos es mucho más diverso, y su capacidad de mariposas es mucho mayor, a tal punto de poder exportar mariposas a Europa desde el 2004, ingresando al sector del Biocomercio (Alas de Colombia, 2001).

Análisis interno

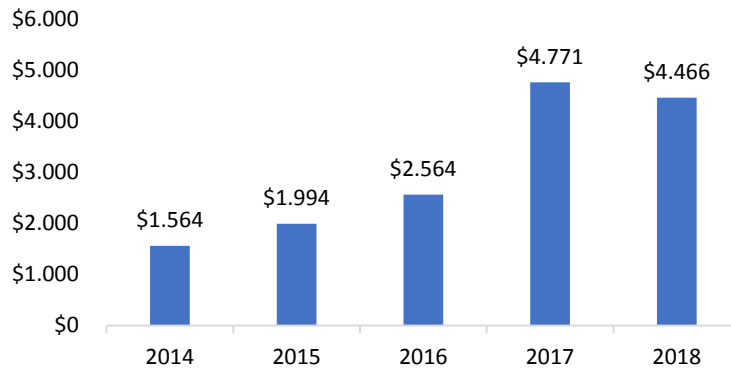
El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de esta en el caso de que la formulación estratégica falle (UOC, 2019). Para realizar este análisis, se hará el análisis financiero, el análisis de la cadena de valor y el análisis de innovación.

Análisis Financiero

El fin de realizar este análisis es detectar aspectos que podrían poner en riesgo la economía de Andoke y al mismo tiempo ver que alternativas podría usar para mejorar su liquidez y seguir creciendo en el mercado. A continuación, Se muestra el grafico 3 donde se puede observar el crecimiento que ha tenido la industria del turismo en cuanto a sus ingresos operativos en los últimos años.

Gráfico 3

Ingresos operativos Industria del turismo (cifras en millones de pesos)



Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de EMIS (2019).

Para realizar el análisis financiero, se tuvo en cuenta un listado de empresas ubicadas dentro de la ciudad, que pertenecen a este tipo de industria. Como se puede observar en el gráfico 3, la industria a la que pertenece Andoke, es relativamente pequeña, pero ha tenido un gran crecimiento exponencial, (crecimiento anual del 30% de 2014 a 2018 aproximadamente). Sin embargo, la participación de Andoke dentro de esta industria es de apenas el 3.89% en el 2018 por lo que aún hay campo para crecer.

Por razones ajenas al proyecto, no se pudo obtener estados financieros de períodos anteriores al 2018, por lo que no se puede comparar el crecimiento anual de Andoke con el de la industria. Sin embargo, con información dada por los dueños se puede asumir que fue bastante vertiginoso especialmente en los últimos años.

A continuación, se presenta la tabla 2, que muestra el estado de resultados suministrado por la empresa Andoke con el que se quiere analizar cómo están distribuyendo su utilidad.

Tabla 2

Estado de resultados de la empresa Andoke del año 2018

	Total	Porcentaje de ingresos
Ingresos por ventas	\$ 174.952.240	
Gastos de administración	\$ 162.547.812	92,90%
Utilidad Operativa	\$ 12.404.428	7,10%
Gastos Financieros	\$ 822.521	0,50%
Ingresos financieros	\$ 42.977	0,00%
Utilidad Neta	\$ 11.624.884	6,60%

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de (Andoke, 2018)

Como se puede observar en la tabla 2 según la información obtenida, es preocupante que una empresa con unos ingresos por ventas de casi 15 millones de pesos mensuales solo le quede menos de un millón de utilidad neta. Esto quiere decir que casi el 90% de los ingresos son utilizados para cubrir gastos administrativos de la compañía. Es necesario distribuir de una manera más adecuada y detallada los gastos administrativos para que su utilidad neta no se vea tan afectada en los balances que se deben presentar. Además, es importante aumentar los ingresos por ventas, puesto que el sector turismo está en crecimiento y por ende al desarrollar buenas estrategias la empresa Andoke podría aumentar su mercado.

Análisis de la Cadena de valor

Este análisis se lleva a cabo para medir la eficiencia operativa analizando a fondo las actividades de la Cadena de valor; con el fin de describir cuales de esas actividades que realiza la empresa Andoke generan un valor o ventaja competitiva al producto final (Porter, 1991). En el gráfico 4, se hace un análisis tanto de las actividades primarias como las actividades de apoyo, donde se trata de destacar cada uno de los aspectos más relevantes de dichas actividades con el

fin de condensar la información y entender de manera más práctica cual es esa ventaja competitiva que debe caracterizar a Andoke.

Gráfico 4

gráfico de la cadena de valor de la empresa Andoke y las actividades que la componen



Nota: información suministrada por Andoke, plantilla tomada de Porter (1991).

Actividades de apoyo

Estas actividades sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, pero no afectan directamente el negocio. La ventaja se logrará cuando Andoke desarrolle e integre sus actividades de la cadena de valor al menor costo posible y se diferencie mejor

de sus competidores, por ende, se analizan los elementos básicos de las actividades de apoyo que son los siguientes:

Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa se dirige principalmente a brindar una experiencia a los clientes, por lo cual se puede tomar como una de las principales ventajas que tiene la empresa Andoke. La empresa cuenta con una buena logística realizada por sus dueños, quienes son los gerentes de la empresa. Ellos la administran y tratan de tener una adecuada planificación con sus aliados claves y su segmento de clientes lo que les permite seguir generando alianzas estratégicas. Esto implica que no hay intermediarios dentro de la comunicación entre los gerentes y los clientes, lo cual se presta para una mejora inmediata y así, seguir creando una experiencia recordable por sus clientes. Por último, ha sido preocupación de los gerentes la constante mejora del establecimiento, a través de inversiones y pautas de cuidado del sitio para quienes visitan la empresa Andoke.

Abastecimiento

Las funciones del abastecimiento están a cargo de la administradora de la empresa que al mismo tiempo es la dueña. Ella se encarga de realizar los pedidos tanto de los insumos de las artesanías como de la gastronomía y de recibirlos semanalmente. En cuanto a los implementos para el mantenimiento del laboratorio y la empresa como tal, se piden mensualmente. Para realizar este proceso de abastecimiento de manera más rápida se tienen unos proveedores fijos con los cuales se manejan unos precios favorables.

Gestión de recursos humanos

Esta es una de las fortalezas con las que cuenta la empresa Andoke, dada su baja rotación de personal, su rendimiento, proactividad y eficiencia. Aunque son pocos los trabajadores fijos, las dos personas encargadas de la empresa tienen muy buena relación con ellos. Para las temporadas donde las instituciones educativas realizan sus salidas pedagógicas se hace un debido proceso de selección de personal, en los cuales los actuales empleados junto con los dueños realizan la debida capacitación. Por otro lado, la empresa se apoya en voluntarios internacionales, de los cuales ha encontrado múltiples beneficios, dado que los empleados tienen un contacto directo con personas extranjeras, lo que mejora la experiencia de los turistas que llegan de otros países.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico es una desventaja para Andoke porque todos los procesos que se hacen en el laboratorio se hacen de manera manual y los recursos que usan son completamente naturales, desde los tarros que son plásticos, los cuales ayudan a mantener y cuidar las pupas en cada etapa de su crecimiento, hasta la parte de recolección de estas, lo cual refleja ser contradictorio, por temas ambientales y el aumento del uso del plástico dentro del laboratorio.

Actividades primarias

Se dividen en cinco categorías que participan efectivamente en el desarrollo del negocio de la empresa y en la creación de valor al producto, las cuales son:

Logística Interna

La logística interna, es decir, todos los procesos que se hacen dentro de la empresa Andoke, desde las estrategias planeadas por los gerentes y su equipo de trabajo para la obtención de un mayor número de visitas, hasta el momento que llega el cliente, se manejan y controlan de manera eficiente, lo que hace que la empresa tenga un buen funcionamiento. Para la logística interna de la empresa es de vital importancia la comunicación entre los dueños y los empleados, la mejora inmediata de comentarios en su buzón de sugerencias, la escucha constante de testimonios de los clientes, etc. Esto se cumple actualmente, de acuerdo con información suministrada por los dueños y sus trabajadores.

Operaciones

La empresa Andoke ofrece una gran variedad de productos, los cuales necesitan de ciertas actividades para desarrollarse. Por un lado, es necesario realizar actividades de limpieza y mantenimiento del sitio en general, para que productos como las caminatas ecológicas y los recorridos por los senderos sean experiencias cada vez más gratas para los clientes. Por otro lado, se realiza la creación de las artesanías que son desarrolladas principalmente por los voluntarios extranjeros que ayudan en el lugar y la transformación de los alimentos en la gastronomía final que se ofrece en el sitio.

Logística Externa

Es importante para Andoke tener una buena logística externa porque así se garantiza que los clientes vuelvan y además que recomienden el servicio. Esta logística se aplica

principalmente en la comercialización de pupas, garantizando que lleguen vivas y listas para que los clientes las vean en el momento de su transformación.

Mercadeo y ventas

Esta categoría es aspecto para mejorar por la empresa dado que los clientes que recibe actualmente llegan por el voz a voz de las personas, más no porque Andoke esté haciendo un buen trabajo publicitario. Sin embargo, Andoke cuenta con fuerza en redes sociales como Tripadvisor, donde se cataloga como uno de los sitios turísticos más recomendados en Cali por la aplicación, por otro lado, cuenta con una atractiva página web donde se resaltan los servicios que ofrecen y además los premios que han obtenido como el premio al mejor destino de turismo en el 2018. Por sus atributos y opiniones de clientes, la empresa podría hacer mejor uso de herramientas como las redes sociales u otros medios para atraer a más visitantes.

Servicios

La empresa se destaca por tener un excelente servicio al cliente, y la evidencia son los testimonios de sus visitantes, sus reconocimientos en páginas como TripAdvisor, y lo que los gerentes siempre han prometido cumplir, un excelente servicio al cliente, ellos están enfocados en ofrecer un recorrido ameno, agradable e inolvidable. Razón por la cual, la atención es personalizada desde el primer momento, ya sea vía telefónica, vía e-mail, o directamente en Andoke, con un guía para no más de ocho personas, explicando detalle a detalle el proceso de evolución de las mariposas, como también de otro tipo de animales que tienen su hábitat dentro del mismo, y de los numerosos tipos de plantas que rodean todo el lugar. Este servicio al cliente se refleja no solo al inicio o durante, sino también al final del recorrido, pidiéndoles una

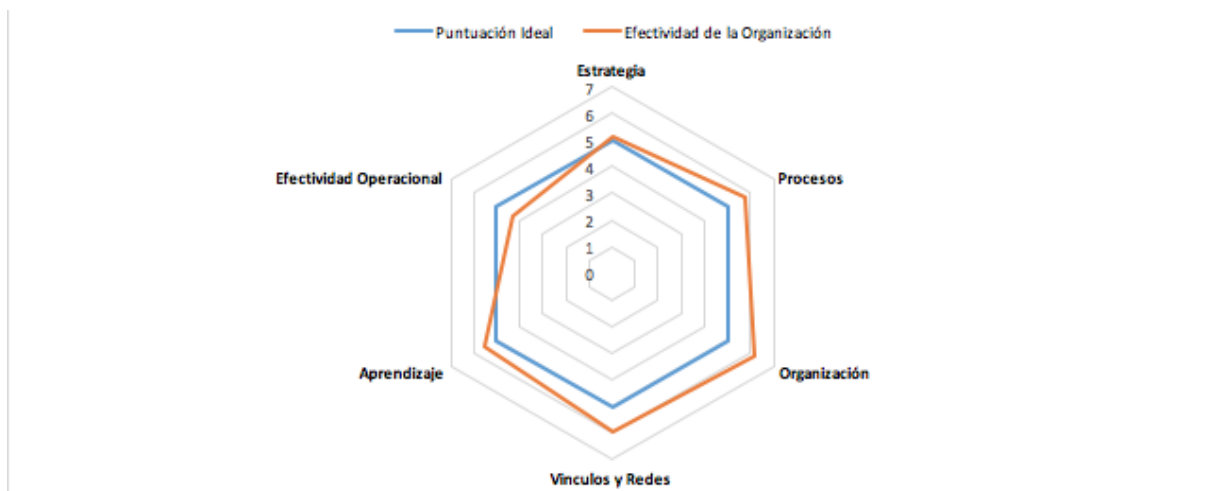
recomendación, comentario o sugerencia. En la parte final, se les ofrece las artesanías y platos típicos del valle, esta última parte, la mayoría de las veces es un servicio ofrecido por los mismos dueños, los cuales aclaran dudas acerca del origen y mantenimiento del lugar, esto garantiza que se mantenga una relación redituable, directa y duradera con los clientes.

Análisis de Innovación

Se realizó el análisis utilizando la metodología sugerida por Santa, R. (2019). La cual consiste en realizar una encuesta, en la que se debe calificar de 1 a 7 aspectos de innovación de la empresa en cuestión. En este caso, la encuesta se realizó a tres personas del personal operativo de la empresa y se hizo también una autoevaluación de la eficacia en la innovación y su impacto en el desempeño operativo a los directivos de esta. Se encontró que la empresa tiene como fortaleza la organización de vínculos o redes y se encontró como debilidades la efectividad operacional y la estrategia.

Gráfico 5

Síntesis del análisis de innovación de la empresa Andoke



Nota: grafico realizado con la matriz de Excel de (Santa, 2018).

Es importante aclarar que algunos aspectos, que según el gráfico 5 se ven como debilidades, al compararse con el entorno, se puede observar que realmente pueden ser vistos como aspectos positivos y relevantes, que podrían tener una mejora dentro de la empresa. Un ejemplo de esto es la definición de la estrategia. La empresa tiene una idea muy clara de cómo la innovación puede ayudarlos a competir. En este sentido es un punto a favor, ya que, dada la óptima organización de la compañía, la comunicación es rápida entre los directivos y el personal, lo cual facilita y acelera el proceso desde la idea hasta la implementación. Sin embargo, la empresa no tiene una proyección óptima ni tampoco una visión estructurada para intentar pronosticar las posibles amenazas y oportunidades; tampoco hace uso de herramientas ni de técnicas para realizarlo; lo cual la ha perjudicado dado que, si las tuviera, podría revisar nuevas tecnologías o procesos que sean significativos para la estrategia de la empresa.

Los procesos dentro de la compañía tienen una ventaja y es el óptimo ambiente laboral que manejan que fluyen de manera adecuada. Un ejemplo de ello es el mecanismo que utilizan para asegurar que todos entiendan las necesidades del cliente, desde el guía al principio del recorrido hasta el acercamiento con los dueños al final del recorrido, teniendo como resultado un trato personalizado junto con la experiencia de educación ambiental que obtienen en su visita.

Por otro lado, su principal fortaleza es la organización que le dan a los vínculos y alianzas con sus clientes. La estructura de la organización apoya a la innovación, el personal trabaja en equipo sin problema alguno, la comunicación es efectiva y cuenta con

sistema de reconocimiento y recompensa que es apropiado para la productividad y apoya a las nuevas ideas de los que hacen parte de la empresa Andoke.

Para concluir, Andoke tiene una estructura con la que está brindando una experiencia de calidad a sus clientes, aunque la empresa esté realizando cambios que se adaptan a las necesidades que van surgiendo, como aumentar los métodos de pago, Andoke podría mejorar aspectos en su estrategia, con ayuda de herramientas y técnicas para proyectarse y aprovechar las nuevas oportunidades evitando las amenazas del mercado.

3. Recomendaciones

Después de analizar la empresa en los diferentes factores tanto internos como externos, se formulan estas recomendaciones puntuales, las cuales se aclara que son propuestas hechas a la empresa con el fin de que pueda mejorar, pero son sus dueños quienes deciden si las ponen en marcha o no. De acuerdo con lo anterior, con el objetivo de ayudar a Andoke a reafirmar estrategias y a orientarse mejor en el proceso de maximizar su potencial, las propuestas son, principalmente, la creación de estrategias para la obtención de un mayor número de clientes, dentro de sus tres segmentos, tanto turistas, como familias e instituciones educativas, y de esta manera aumentar considerablemente sus ingresos, por otro lado, modificar la misión, la visión, e incluir políticas en la compañía. También se sugiere continuar con el análisis del ámbito tecnológico y de innovación., dar un mejor manejo a los costos y reestructurar las estrategias, con énfasis en el mercadeo de la empresa.

A continuación, se sugieren unas propuestas de lo que podrían ser la misión y la visión, pero lo ideal es que sea el resultado del proceso liderado por los dueños, pero con la

participación de los empleados para que tenga sentido, todo enmarcado en lo que dice la teoría sobre el contenido de la misión y la visión de una organización. Por ejemplo: la misión de una empresa debe ser clara concisa y expresar explícitamente la actividad que desea realizar, además, debe estar en total consonancia con la visión y los objetivos planteados a largo plazo, los cuales son el motor y la guía de la empresa para poder alcanzar el estado deseado (Thompson, 2012).

Misión

La misión de Andoke es sensibilizar a sus visitantes a cuidar y a proteger la naturaleza, por medio de talleres lúdicos en un espacio que recrea un ambiente colombiano.

Visión

Para el año 2025 seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como un centro de ciencias, que genera un impacto ambiental positivo en la región.

Políticas

Las políticas en una empresa son una parte fundamental porque son las que ayudan a que las estrategias generadas funcionen de manera correcta, por ende, la empresa Andoke debe considerar formular unas políticas claras que ayuden a reforzar su estructura organizacional.

Estrategias sugeridas para el aumento de ingresos de la empresa Andoke

Desde que la empresa Andoke, representó ser una fuente de ingresos para sus creadores, ahora gerentes, han implementado estrategias para llamar clientes. Después de todo el análisis realizado, se evidenció que la empresa necesita aumentar los ingresos, y se recomienda hacerlo a

través de estrategias incrementar el volumen de clientes. Algunas propuestas son:: capacitaciones en ventas para los dueños, comunicación constante con las instituciones educativas a través de visitas, correos y presencia en eventos culturales y ambientales, presencia en lugares estratégicos para turistas, como hostales, restaurantes, sitios turísticos de la ciudad y sus alrededores, alquiler de stands en centros comerciales los domingos, los cuales son uno de los lugares más visitados por las familias para comunicarle todos los servicios que brinda Andoke.

Por otro lado, para una empresa es de vital importancia la contabilización de los costos, es una herramienta de gran ayuda para la gerencia de las organizaciones, debido a que le ayuda a planear y controlar sus actividades, asimismo para la toma de decisiones. (Chang, 2011), debido a lo anterior, se le propone a Andoke el uso de esta herramienta, a través de programas de prácticas estudiantiles de instituciones técnicas, tecnológicas o profesionales.. Con la contabilización de costos se espera un mayor control y obtención de utilidades con los productos y servicios que ofrece Andoke.

Por otro lado, cabe resaltar el óptimo manejo de estrategias de mercadeo por parte de los gerentes, en especial en redes sociales como Instagram, y buen servicio al cliente que tienen. Sin embargo, teniendo en cuenta que es importante aumentar los ingresos, se le propone a la organización mejoras en su estrategia de mercadeo a través de: pauta en redes sociales, tanto en Instagram como en Facebook, en la cual se logre un gran alcance, en sus alrededores de la ciudad, y diferentes partes del país. Aunque utilizan la página de Facebook para responder a sus clientes de manera rápida y personalizada, deben explorar los beneficios que podrían obtener con un mejor uso de las diferentes herramientas que ofrece la aplicación. En esta red social, se busca mostrar imágenes reales, testimonios, experiencias de aprendizaje o hasta realizar en vivos, para

llamar la atención de clientes potenciales en páginas como: Wiki Mujeres, la Secretaría de Turismo, de extranjeros en la ciudad, entre otras. También, deben darle un mejor uso al canal de YouTube, usando el protagonismo actual que está teniendo la aplicación en la publicidad, puesto que se puede llegar a diferentes segmentos, con contenido creativo e innovador para informar, enseñar y animar a las personas a visitar Andoke. Se les propone a los gerentes de Andoke, realizar activaciones de marca a través de la publicidad “Below the line (BTL)”, la cual es una técnica de marketing que consiste en el empleo de formas de comunicaciones no masivas, dirigidas a segmentos específicos para el impulso o promoción de productos y servicios, mediante diversas acciones (Bonello, 2019). Esta herramienta se puede usar en instituciones educativas para dirigirse específicamente a niños y jóvenes, actuales clientes potenciales de Andoke. Por último, se les recomienda la tercerización, no solamente para llevar a cabo las estrategias mencionadas anteriormente sino para tener un mejor control y manejo de la parte de mercadeo de Andoke, con el fin de obtener mayores beneficios, y poder enfatizar en ganar seguidores orgánicos en sus redes sociales creando un voz a voz para que haya más clientes y por ende más ingresos.

4. Bibliografía

- ACIEM. (12 de 09 de 2019). *ACIEM*. Obtenido de ACIEM: <https://aciem.org/home/>
- Alas de Colombia. (2001). *Alas de Colombia*. Obtenido de Alas de Colombia: www.alasdecolombia.com
- ALCALA. (15 de 04 de 2019). *ALCALA*. Obtenido de ALCALA:
http://www.alcaladesarrollo.net/images/Documentos/4_Emprende/Plantilla%20Lienzo%20Canvas.doc
- Alcaldía de Santiago de Cali. (22 de 01 de 2019). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali: <http://www.cali.gov.co/distritospecial/>
- Andoke. (2018). *ESTADO DE RESULTADOS*. Cali, Valle.
- Andoke. (2019). *Andoke*. Obtenido de Andoke: <https://andoke.com.co/quienes-somos/>
- Bonello, L. M. (2019). *Universidad de Palermo*. Obtenido de "Eye to Eye. Innovando en contacto real con marcas": http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/790.pdf
- Cárdenas, K. B. (10 de 05 de 2019). *Dagma*. Obtenido de Dagma:
<http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/147324/el-imponente-cristo-rey-ve-reverdecir-las-montanas-que-lo-rodean/>
- Chang, L. (2011). *La importancia de la contabilidad de costos*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora:
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=https%3A%2F%2Fwww.itson.mx%2Fpublicaciones%2Fpacioli%2FDocuments%2Fno60%2Fcostos.pdf&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AMffvwrBJzhQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des
- DANE. (15 de 06 de 2019). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Madrid: Pearson.
- Dinero. (13 de 07 de 2018). *Dinero*. Obtenido de Dinero:
<https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>
- DNP. (05 de 01 de 2018). *DNP*. Obtenido de DNP:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Articulado-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022-Pacto-por-Colombia-Pacto-por-la-Equidad.pdf>
- El País. (11 de 09 de 2019). *El país*. Obtenido de El país: <https://www.elpais.com.co/california/asi-se-ve-el-cerro-de-cristo-rey-tras-los-incendios-forestales-de-este-martes.html>
- EMIS. (2019). *EMIS*. Obtenido de EMIS: WWW.EMIS.COM

- Espectador. (05 de 01 de 2019). *Espectador*. Obtenido de Espectador:
<https://www.elespectador.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2019-articulo-832495>
- M. d. (2 de 10 de 2019). Ingresos de la empresa Andoke. (A. Cuellar, & L. Guzman, Entrevistadores)
- Maldonado, J. (17 de 08 de 2000). *Ministerio de ambiente*. Obtenido de Ministerio de ambiente:
http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/2000/ley_0611_2000.pdf
- Oriente, U. C. (2018). *sectores productivos en colombia*. Rionegro: UCO.
- Pais, E. (13 de 09 de 2019). *El Pais*. Obtenido de El Pais: <https://www.elpais.com.co/contenido-premium/rumba-cine-y-restaurantes-los-planes-en-los-que-mas-gastan-dinero-los-calenos.html>
- Paulino, J. (13 de 11 de 2017). *Conexionesan*. Obtenido de Conexionesan:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/11/13/la-importancia-del-analisis-externo-de-una-empresa/>
- Piraguata, H. O. (31 de 07 de 2007). *Corporaciòn autonoma regional de la orinoquia*. Obtenido de Corporaciòn autonoma regional de la orinoquia:
http://www.corporinoquia.gov.co/files/Gestion_tramites_y_servicios_ambientales/Resolucin_200_15_07-0702_RESOLUCION_MODIFICACION___PMA_cultivos_agrocolas.pdf
- Porter. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Procolombia. (12 de 09 de 2018). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:
<http://www.procolombia.co/noticias/lo-que-buscan-los-viajeros-extranjeros-en-un-destino-de-naturaleza>
- Republica, L. (02 de 05 de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica:
<https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/12/28132344/ANDI-Balance-y-Perspectivas.pdf>
- Santa, R. (2018). European Operations Management Association. *Analysing innovation's impact on operational effectiveness: The case of Colombian companies in the Valle del Cauca area*. Budapest, Hungary.
- Santa, R. (2019). *Matriz estandarizada para el analisis PESTAL*. Cali.
- Schlegel. (1996). *Ecologia y enseñaanza rural*. Roma, Italia: FAO.
- Thompson, A. (2012). *Administracion estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- UOC. (21 de 05 de 2019). *UOC*. Obtenido de UOC:
http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_1d.html
- Wheelen, & Hunger. (2007). *Administraciòn estratègica y politica de negocios*. Barcelona: Pearson.

5. Anexos

Anexo 1. Resumen de la matriz Pestal que sirve para sacar el grafico sintetizado.

La matriz estandarizada para sacar la gráfica del análisis Pestal fue una herramienta dada por el profesor Ricardo Santa, docente de la Universidad ICESI y especialista en el área de análisis estratégico de las compañías, que creo dicha herramienta con el fin de condensar toda la información del análisis Pestal en una gráfica que resumiera en que ámbitos era más fuerte una compañía y en cuales debería mejorar.

La forma de realizar la gráfica fue la siguiente; buscando generar un análisis detallado, se realizó el análisis listando los diferentes factores que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa Andoke, de esta forma se podrá evaluar cómo está la compañía frente a cada factor específico, promedio de la asignación de una calificación de 1 a 5 (siendo 1 la menor importancia o efectividad y 5 la mayor importancia o efectividad). Esto nos permite comparar la favorabilidad del entorno y la efectividad de respuesta de la compañía ante estas variables

	Favorabilidad del Entorno	Efectividad de la Organización
Entorno Politico	-2	3,6
Entorno Economico	-1	5,5
Entorno Social	3	2,0
Entorno Tecnológico	10	0,7
Entorno Ambiental	10	10,0
Entorno Legal	-5	3,8
Total PESTAL	10	3,9

Anexo 2. Resumen de la matriz de innovación con la cual se saca la gráfica sintetizada.

La matriz estandarizada para sacar la gráfica del análisis de innovación fue una herramienta dada por el profesor Ricardo Santa, la cual creo con el fin de condensar toda la

información del análisis de innovación que se obtiene después de realizar las encuestas (Santa, 2018) y entrevistas y tabular lo dato en dicha matriz. La idea de esta herramienta es ver que tan efectiva es la empresa en diferentes entornos frente a una puntuación ideal.

ENTORNO	Puntuación Ideal	Efectividad de la Organización
Estrategia	5	5,8
Procesos	5	5,7
Organización	5	6,1
Vinculos y Redes	5	5,9
Aprendizaje	5	6,3
Efectividad Operacional	5	4,30
TOTAL ENTORNO	30	34