

**DISEÑO EMPRESARIAL Y AMBIENTAL DE ENTRENIEVE GLAMPING ECOTURÍSTICO
CON ENFOQUE ECOSOSTENIBLE PARA EL CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE LA
INDUSTRIA TURÍSTICA Y DE LA COMUNIDAD LOCAL E INDÍGENA DEL MUNICIPIO EL
COCUY, BOYACÁ.**

ERIKA VANESSA PUENTES SANDOVAL

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL
BOGOTÁ
2020**

**DISEÑO EMPRESARIAL Y AMBIENTAL DE ENTRENIEVE GLAMPING ECOTURÍSTICO
CON ENFOQUE ECOSOSTENIBLE PARA EL CRECIMIENTO SUSTENTABLE DE LA
INDUSTRIA TURÍSTICA Y DE LA COMUNIDAD LOCAL E INDÍGENA DEL MUNICIPIO EL
COCUY, BOYACÁ.**

ERIKA VANESSA PUENTES SANDOVAL

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de
Magíster en Gestión Empresarial Ambiental**

DIRECTOR

LUIS FERNANDO GUTIERREZ FERNANDEZ

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL
BOGOTÁ
2020**

Nota de aceptación

Firma Jurado

Firma Jurado

Dedicatoria

A Dios, porque sin él nada sería posible.

A mis padres y hermanos, por su amor y apoyo incondicional. Muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este.

A todas las personas que han estado de alguna manera acompañándome en la construcción y fortalecimiento de este crecimiento profesional y este emprendimiento personal.

Agradecimientos

Agradezco inmensamente a mi director Luis Fernando Gutierrez por todo su apoyo y paciencia.

Al Municipio el Cocuy Boyacá, su riqueza, su pueblo, su cultura, fuentes de inspiración para desarrollar este emprendimiento.

Agradezco al equipo de la Maestría y mis profesores por compartirme sus conocimientos y guiarme durante este proceso de formación.

Resumen

El diseño del Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, está proyectado para apoyar el crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá. Para el estudio se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo con planteamiento descriptivo, bajo el patrón de una investigación de tipo documental, para el análisis de la situación actual de la industria turística en el Municipio el Cocuy y de referentes nacionales e internacionales en el tema aplicable. A partir de esto, se desarrolló el diagnóstico y se llevó a cabo la propuesta, la cual tiene los componentes esenciales para el futuro desarrollo del proyecto en el Municipio del Cocuy Boyacá y su posible implementación a nivel nacional. Adicionalmente plantea un componente diferenciador importante en el sector, pues en la razón de ser y base del sistema de gestión de la organización están los valores morales que definen sus acciones y su aporte a la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. En este sentido, la gerencia dentro de su visión debe lograr aplicarlo como un sistema ecosostenible replicable en el país.

Palabras clave: Lineamientos de sostenibilidad, Registro Nacional de Turismo, NTS-TS 002, ecoturismo, economía circular, sustentabilidad, gerencia estratégica, valor etno-cultural y responsabilidad socio-ambiental.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. ANTECEDENTES	4
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL AMBIENTAL.....	6
4.1 SITUACIÓN INSATISFACTORIA ENCONTRADA ANTES DE LA INTERVENCIÓN.....	6
4.2 SITUACIÓN IDEAL.....	7
4.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
4.4 ÁRBOL DE PROBLEMAS	9
4.5 ÁRBOL DE OBJETIVOS	10
5. OBJETIVOS.....	11
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
5.3 ALCANCE	11
6. MARCO REFERENCIAL	12
6.1 CONTEXTO	12
6.1.1 <i>Investigación Internacional</i>	12
6.1.2 <i>Investigación Nacional</i>	15
6.1.3 <i>Investigación Local</i>	17
6.2 MARCO CONTEXTUAL.....	18
6.2.1 <i>Contexto Geográfico</i>	18
6.2.1.1 Municipio el Cocuy Boyacá.....	18
6.2.1.2 Parques Nacionales Naturales	21
6.2.1.3 Parque Nacional Natural el Cocuy	21
6.3 TIEMPOS.....	27
6.4 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS).....	28
6.4 GLOSARIO	33
6.4.1 <i>Ecoturismo</i>	33
6.4.2 <i>Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible</i>	33
6.4.3 <i>Ambiente</i>	34
6.4.4 <i>Sistema de Gestión Ambiental SGA</i>	34

6.4.5	<i>Impacto Ambiental (EIA)</i>	34
6.4.6	<i>Proceso de Mejora Continua</i>	35
6.5	MARCO TEÓRICO	35
6.5.1	<i>Turismo</i>	35
6.5.2	<i>El Ecoturismo</i>	36
6.5.3	<i>Sostenibilidad y Desarrollo</i>	37
6.5.4	<i>“Glamping”: Una Nueva Tendencia del Turismo</i>	39
6.5.5	<i>Dirección Estratégica</i>	40
6.5.6	<i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	40
6.5.7	<i>Análisis PESTLE</i>	42
6.5.8	<i>Enfoque Sistémico de la Organización Productiva</i>	43
6.5.9	<i>Análisis CIMA</i>	45
6.5.10	<i>Factor Psicosocial y Cultural</i>	46
6.6	MARCO LEGAL	47
7.	METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS	49
7.1	ESQUEMATIZACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO	50
8.	SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	54
8.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
8.2	ANÁLISIS PESTLE	54
8.3	ANÁLISIS DE MERCADO	61
8.3.1	<i>Análisis del Sector y Tendencias</i>	61
8.3.2	<i>Análisis de la Demanda</i>	64
8.3.3	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	65
8.3.4	<i>DOFA</i>	68
8.3.5	<i>La Gota de Agua</i>	70
8.3.6	<i>Matriz CIMA</i>	73
8.3.7	<i>Objetivos Estratégicos</i>	76
9.	PLAN ESTRATÉGICO	78
9.1	MISIÓN	79
9.2	VISIÓN	79
9.3	VALORES ORGANIZACIONALES	80
9.4	OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	80
9.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	80
9.6	TAMAÑO DEL PROYECTO	81
9.7	LOCALIZACIÓN	81

9.8	INGENIERÍA	82
9.8.1	<i>Diseño</i>	82
9.8.2	<i>Operación</i>	84
9.9	PROCESOS CLAVE	86
9.10	TALENTO HUMANO.....	89
9.11	CLIMA ORGANIZACIONAL	93
9.12	TIPO DE ORGANIZACIÓN	94
9.13	ESTRUCTURA DE ENTRENIEVE GLAMPING ECOTURÍSTICO	94
9.14	ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	95
10.	PLAN OPERATIVO.....	100
10.1	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS SOSTENIBLES.....	101
10.2	PRONÓSTICO Y TIPO DE MERCADO CON ENFOQUE VERDE	104
10.3	PROVEEDURÍA Y TRANSPORTE LIMPIO.....	105
10.4	INVENTARIO.....	105
10.5	CAPACIDAD REGULADA Y SUFICIENTE EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.....	105
10.6	ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN Y MANEJO RESPONSABLE DE LA INFRAESTRUCTURA	105
10.7	PRODUCCIÓN O SERVICIO LIMPIO HUELLA ECOLÓGICA MÍNIMA.....	106
10.8	ENFOQUE EN EL PRODUCTO Y/O SERVICIO	107
10.9	ERGONOMÍA Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO – SALUD EN EL TRABAJO	107
10.10	PUBLICIDAD Y MANEJO DE MARCA	108
10.11	MEJORAMIENTO CONTINUO	109
10.12	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN EL SERVICIO O PRODUCCIÓN	109
10.13	SIMBIOSIS INDUSTRIAL CON LA CULTURA Y EL ECOSISTEMA.....	110
10.14	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	110
10.15	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	111
10.16	CONTROL Y SEGUIMIENTO	111
10.17	PRESUPUESTO REGISTRO Y MANEJO DEL DINERO RESPONSABLE EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN	112
10.18	COMPRAS SUSTENTABLES.....	112
10.19	GESTIÓN AMBIENTAL	112
10.20	CONTRATACIÓN Y CIERRE JUSTO.....	113
10.21	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	113
10.22	INDICADORES DEL PROYECTO.....	126
11.	PLAN DE MARKETING VERDE.....	128
11.1	IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	128
11.2	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACERCAMIENTO A LOS CLIENTES/TURISTAS	129
11.3	LAS 4 P ´S DEL MARKETING	129

11.4 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES.....	132
11.5 METODOLOGÍAS DE CAPTACIÓN DEL VALOR DE LOS CLIENTES.....	133
12. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LAS PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN	133
12.1 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	133
12.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	139
12.3 FLUJO DE CAJA.....	140
12.4 BALANCE GENERAL.....	140
12.5 PERFIL DEL VPN.....	142
12.6 VPN, TIR, RELACIÓN COSTO - BENEFICIO	142
13. ANÁLISIS DE RESULTADOS	143
14. CONCLUSIONES.....	145
REFERENCIAS.....	147
ANEXOS	152

Índice de Figuras

Figura 1. Buenas prácticas de turismo de naturaleza en 10 países competitivos.....	13
Figura 2. Ecorregiones estratégicas de Colombia.....	20
Figura 3. Frailejón, especie emblemática del páramo.	22
Figura 4. Indígena U'wa.	24
Figura 5. Ruta 1: Bogotá – Tunja – Duitama – Soatá – Capitanejo – El Cocuy/Güicán.....	24
Figura 6. Ruta 2: Bogotá – Tunja – Duitama – Boavita – La Uvita - Panqueba – El Cocuy/Güicán.	25
Figura 7. Parque Nacional Natural el Cocuy.....	26
Figura 8. Cronograma de actividades del Proyecto.....	27
Figura 9. Stakeholders Involucrados en Entrenieve Glamping Ecoturístico.....	29
Figura 10. Modelo de sostenibilidad del negocio.....	39
Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter	40
Figura 12. Esquema Gota de Agua.....	43
Figura 13. Diseño conceptual Matriz CIMA.....	45
Figura 14. Factor psicosocial y cultural de la organización	46

Figura 15. Fases del Proyecto	51
Figura 16. Elementos de Direccionamiento Estratégico de la Empresa.	54
Figura 17. Anuario de estadísticas de Turismo.....	63
Figura 18. Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter	67
Figura 19. Esquema La Gota de Agua.....	70
Figura 20. Plan Estratégico de la Organización.....	78
Figura 21. Valores de Entrenieve Glamping Ecoturístico	80
Figura 22. Ubicación geográfica del Municipio el Cocuy Boyacá.....	82
Figura 23. Opciones de Glamping.	83
Figura 24. Plataforma en Deck Estructurado en WPC	84
Figura 25. Estructura de Entrenieve Glamping Ecoturístico	95
Figura 26 Esquema Plan Operativo de la Organización	100
Figura 27. Logotipo de Entrenieve Glamping Ecoturístico.....	109
Figura 28. Diseño del Sistema de Gestión Ambiental de Operaciones Sostenibles (SIGAOS)	117
Figura 29: Pasos en el Proceso del Plan de Marketing.....	128
Figura 30. Perfil del VPN	142

Índice de Tablas

Tabla 1. Stakeholders Involucrados en Entrenieve Glamping Ecoturístico.....	30
Tabla 2. Marco Legal.....	47
Tabla 3. Matriz de Marco Lógico	52
Tabla 4. Análisis del Contexto Empresarial- Análisis PESTLE.....	55
Tabla 5. Total de llegadas turísticas.....	64
Tabla 6. Matriz DOFA de la Empresa	68
Tabla 7. Diagnostico por medio del Esquema La Gota de Agua de la Empresa	70
Tabla 8. Matriz CIMA de la Empresa.....	74
Tabla 9. Objetivos estratégicos de la Empresa	76
Tabla 10. Procesos efectuados dentro del hotel.....	85
Tabla 11. Procesos de la Organización.	86
Tabla 12. Perfiles y funciones de cargos – Talento Humano.....	90

Tabla 13. Análisis de la ventaja competitiva.	95
Tabla 14. Insumos para Entrenieve Glamping Ecoturístico, para iniciar a operar	101
Tabla 15. Objetivos y Metas Ambientales de Entrenieve Glamping Ecoturístico.....	121
Tabla 16: Indicadores del proyecto.....	126
Tabla 17. Precio de Servicios ofrecidos en la Empresa	130
Tabla 18. Canales de distribución.....	131
Tabla 19. Ingresos por servicio ofrecido en el año 1.	134
Tabla 20. Ingresos por producto ofrecido en el año 1.....	134
Tabla 21. Proyección de ventas por servicios	135
Tabla 22. Proyección de ventas por productos	135
Tabla 23. Proyección de ingresos por servicios.....	136
Tabla 24. Proyección de ingresos por productos	136
Tabla 25. Costos adicionales – Obras Civiles.....	137
Tabla 26. Costos adicionales – Maquinaria y Equipos	137
Tabla 27. Costo de equipamiento – Muebles, enseres, equipos de cómputo y comunicaciones	138
Tabla 28. Costo de nómina	138
Tabla 29. Gastos administrativos y mantenimiento 1er año	139
Tabla 30. Estado de resultados.....	139
Tabla 31. Flujo de caja.....	140
Tabla 32. Balance General	140

1. Introducción

Colombia tiene como reto mejorar su competitividad y fortalecer su posicionamiento del sector turístico frente a los mercados internacionales, atendiendo a la demanda actual y aprovechando oportunidades de desarrollo local y sostenibilidad en materia económica, ambiental y sociocultural que presenta el Turismo. Actualmente, este sector es considerado uno de los pilares de crecimiento económico más importantes del país, con cifras preliminares, en enero de 2020 llegaron al país 417.725 visitantes no residentes, de este total 265.145 correspondió a extranjeros no residentes, 69.425 fueron colombianos residentes en el exterior que visitaron el país y 67.301 correspondió a pasajeros en cruceros internacionales. En términos de ciudades de destino, Bogotá recibió el mayor número de extranjeros no residentes, seguida de Cartagena, Medellín y Cali (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2020). Colombia ha enfocado grandes esfuerzos para lograr las cifras anteriores y ha declarado al turismo como sector de clase mundial y con base a esto formuló una política nacional de productividad y competitividad encargada del diseño de programas específicos que buscan fortalecer la capacidad productiva en el entorno empresarial.

Ahora bien, debido a las cambiantes condiciones del desarrollo territorial, la necesidad social, los factores económicos, ambientales y políticos a nivel nacional, el interés por desarrollar proyectos sostenibles cada vez más eficientes y sustentables ha ido en aumento. De ahí la motivación por desarrollar propósitos ecológicos innovadores en el sector del turismo enfocados en mejorar la calidad de vida de los habitantes en conjunto con el crecimiento territorial y el cuidado del medio ambiente.

En este contexto, se propone el ecoturismo como una posibilidad para la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, a la vez que se promueve y conserva la biodiversidad del país, haciendo visible de esta manera una función social y ambiental, es decir, busca crear espacios de esparcimiento y educar al visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionado con el entorno (Ministerio de Comercio, 2012).

En este escenario, el Parque Nacional Natural El Cocuy es una "perla" de la naturaleza en el centro oriente de la cordillera oriental, entre los departamentos de Boyacá, Arauca y Casanare. En la zona oriental se encuentran representados los ecosistemas de selva en el monte llanero,

bosque andino, páramo y nevado. En el extremo nororiental del Parque, el territorio indígena U'wa se sobrepone con el área protegida en cerca de 100.000 hectareas, población que conserva casi intactas sus tradiciones, costumbres y la utilización de los recursos. Dado lo anterior, y tomando como base la belleza escénica de la región, el tipo de uso mas frecuente es de ecoturismo y sus actores mas importantes son los turistas y los guías locales.

Este trabajo comprende el diseño de un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, de forma que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, realizando un aprovechamiento de servicios y bienes ecosistémicos que este lugar ofrece como son: oferta hídrica, fauna y flora, belleza escénica y un importante patrimonio cultural al ser parte del territorio U'wa.

Para proponer los elementos de sostenibilidad de la propuesta, se hizo una minuciosa revisión de los requerimientos establecidos en la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS 002 del 2014¹, también se observaron posibilidades para el uso de tecnologías limpias y de bajo impacto ambiental.

Durante la investigación se analizaron las estadísticas de turismo en el territorio y se identificaron y evaluaron las diferentes problemáticas y oportunidades de mejora que se generan con el servicio de turismo actual.

A su vez, este proyecto se plantea bajo un diagnóstico del estado actual frente a los requerimientos que solicita la norma del sistema de gestión empresarial ambiental, tomando como referencia los análisis de las fuerzas competitivas, el análisis PESTLE, el esquema de la Gota de Agua, la Matriz DOFA, CIMA y demás información recogida para cumplir con el alcance y objetivos del Proyecto, esto bajo el patrón de una investigación de tipo documental para la

¹ Esta norma especifica los requisitos ambientales, socioculturales y económicos, y de gestión para la sostenibilidad aplicable a los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

recolección de información y análisis de las condiciones del territorio y de referentes nacionales e internacionales en el tema.

2. Justificación

El sector turismo es una de las industrias que trae consigo un crecimiento y desarrollo económico para cualquier región en donde se realice. El 2019 fue un año de cifras récord para el turismo en Colombia, el número de visitantes no residentes que llegaron al país fue de 4.515.932, un crecimiento del 2,7 % con respecto al año 2018; también fueron positivas en ocupación hotelera que alcanzó el 57,8%; en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7%; en ingresos de los hoteles con un aumento del 10,6 %; en conectividad internacional con 17 nuevas rutas y 39 nuevas frecuencias internacionales, y en pasajeros movilizados nacional e internacionalmente, que alcanzó los 41,2 millones de pasajeros.

Con respecto al Parque Nacional Natural el Cocuy, en el 2018 se recibieron 16.273 visitantes, 7.578 más que el año 2017 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2019) . El aumento considerable de la población que visita el área de estudio, en conjunto con la demanda de servicios turísticos en el municipio presenta diferentes problemáticas que requieren atención, como son: la desorganización existente entre los prestadores de servicios ecoturísticos, la mala calidad de los servicios, deficiente información a visitantes, entre otros aspectos En este sentido, el reto que se plantean las administraciones locales y/o nacionales no debe ser limitado al sector turismo, dado que los entes social, económico y ambiental que se asocian al sector ecoturístico son igualmente de vital importancia y deben ser atendidos.

Lo anterior demuestra el aumento de la relevancia económica y social del sector turismo, lo cual plantea un panorama interesante, que puede diversificar y complementar el movimiento económico en los diferentes municipios del país. Por esta razón, es fundamental plantear nuevos escenarios para el desarrollo de estas actividades y estrategias novedosas que permitan potenciar los escenarios existentes, dando como resultado una apuesta que deben formularse las administraciones locales y nacionales para atender a la demanda turística que va en aumento.

En esta propuesta se plantea diseñar un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, de forma que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá.

La propuesta se formula con criterios de sostenibilidad desde el ámbito ambiental, social y económico, teniendo como finalidad la implementación de una infraestructura sustentable, la cual permitirá integrarse de manera respetuosa con el ecosistema e incluir los aspectos: ecológico (como es el estudio del entorno), económico (en cuanto a la generación de ingresos desde el punto de vista turístico), lúdico (como medio de recreación y esparcimiento) y cultural (con la inclusión de los aspectos etno-culturales de la población indígena y campesina de la región, mediante espacios de abordaje cultural dentro del Hotel).

Para el desarrollo de esta propuesta se involucran los conocimientos que se han trabajado desde la gestión empresarial estratégica y ambiental para la administración de las organizaciones productivas.

3. Antecedentes

Con relación al diseño del Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, se encontraron algunos referentes relacionados.

En primer lugar, el Ecoturismo se define en Colombia por la ley 300 de 1996, como un turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros de desarrollo humano sostenible. En este sentido, el Ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Parques Nacionales Naturales de Colombia ha venido trabajando en el fortalecimiento del ecoturismo a

partir de su activa participación en el desarrollo de políticas y programas que buscan fortalecer y promover el desarrollo sostenible de las actividades ecoturísticas (Humberto et al., 2003).

Así mismo, en la Resolución 0531 de 2013 se plantea que el desarrollo del ecoturismo será el resultado de un proceso de análisis del sistema, planeación, ordenamiento, implementación y seguimiento, con una visión completa e integral en las zonas definidas por los planes de manejo, de tal forma que la actividad aporte a la conservación, incorporando la representatividad ecosistémica como criterio primordial para la definición de áreas y sectores donde deba implementarse. Todo ello debe fundamentarse en investigación, monitoreo, técnicas y tecnologías de manejo efectivas, así como en el conocimiento local, tradicional y holístico, para asegurar su viabilidad a largo plazo, y cuando el conocimiento sea limitado, proceder bajo el principio de precaución (Cubillos, González, Díaz, Ruiz, & Jiménez, 2013).

Adicionalmente en el plan departamental del Municipio el Cocuy, se concibe el desarrollo en perspectiva regional e integradora con los territorios circunvecinos como son los territorios de los pueblos indígenas U'wa y Sikuani ubicados contra el nevado del Cocuy en los departamentos de Boyacá y Arauca, población actualmente en vía de extinción: esto en parte, debido a los riesgos del conflicto armado y una elevada tasa de desnutrición. En complemento a lo anterior, dentro de los subprogramas del Municipio se tiene la rehabilitación de caminos ancestrales y senderos turísticos, con el fin de fomentar el ecoturismo con inclusión social (Alcaldía municipal del El Cocuy, 2016).

Por último, el Plan de Manejo del Parque Nacional Natural el Cocuy, pretende socializar y enriquecer la propuesta con montañistas y empresas asociadas al ecoturismo en la región y con la comunidad local tanto indígena como campesina para consolidar un ejercicio participativo que apunte a lograr la conservación de los recursos naturales en la Sierra Nevada (PNNC, 2005).

4. Planteamiento del Problema de Gestión Empresarial Ambiental

4.1 Situación Insatisfactoria Encontrada Antes de la Intervención

En cuanto a la situación insatisfactoria que se presenta en el corredor turístico del Parque Nacional Natural El Cocuy, Boyacá, se encuentran para cada problemática establecida distintas situaciones que se describen a continuación.

En primer lugar, de acuerdo con el Plan Estratégico Departamental en Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI) Boyacá 2022, el departamento cuenta con numerosos recursos naturales, históricos y culturales con los cuales es posible desarrollar una actividad turística competitiva, pero desafortunadamente los actores de la cadena de valor no están preparados para aprovechar esas ventajas comparativas y lograr que la industria turística genere recursos importantes; las causas más relevantes son: la desarticulación existente en los prestadores de servicios turísticos, el desarrollo desordenado de la actividad empresarial por parte de los prestadores, la poca investigación del mercado para potencializar productos y destinos turísticos, como también la debilidad en estudios que permitan tomar decisiones estratégicas, inexistencia de un sistema de gestión turística, el escaso uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la informalidad empresarial (Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017).

En segundo lugar, el Parque Nacional Natural Nevado de El Cocuy (PNNC), podrá admitir diariamente, máximo 306 personas, de acuerdo con el plan de ordenamiento ecoturístico que regula y restringe la capacidad carga de personas y visitantes para no alterar los ecosistemas. Razón por la cual, en temporadas específicas se tendrán más de 2.000 visitas (en una semana) sin que el Municipio cuente con la oferta de servicios ecoturísticos requeridos.

En tercer lugar, el Parque Nacional El Cocuy estuvo bloqueado por la guardia indígena U'wa desde el 29 de febrero del 2016, argumentando un inminente deterioro del complejo natural por cuenta del turismo en la zona. Con la nueva reglamentación, Resolución 125 del 5 de marzo de 2020, se permitirá solo el acceso para pasadía. Los visitantes podrán disfrutar de actividades de esparcimiento y contemplación en el área protegida, como caminatas, recorridos a borde de glacial

y uso de tres senderos para el disfrute del paisaje, senderismo y observación de fauna y flora (se restringe el uso de zonas de camping y escalada).

Por otro lado, según dio a conocer Parques Nacionales Naturales², “en El Cocuy solo se prestarán los servicios ecoturísticos relacionados con la conducción de grupos de visitantes en pasadía, y estos prestadores adquieren, entre otras obligaciones, la de ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, suministrar la información que sea requerida por las autoridades de turismo y dar cumplimiento a las normas de conservación del medio ambiente”. Con base a lo anterior, esta es una de las razones por las cuales no se cuenta con una cadena ecoturística completa que le permita al turista tomar diferentes servicios dentro de un mismo sistema, creando así una experiencia única y gratificante. Por otro lado, y no menos importante, las comunidades locales, tanto indígenas, como campesinas tienen un vacío conceptual y técnico sobre lo que se entiende por fortalecimiento cultural.

4.2 Situación Ideal

En la situación ideal se definen varios panoramas favorables, en primer lugar, se evidencia que con el diseño de un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, se reducen los costos asociados para el sector o municipio a partir de la utilización de un sistema ecoturístico sustentable, además de contar con un abanico más amplio de opciones para el territorio Nacional en cuanto a la implementación de servicios ecoturísticos, que garanticen dentro de su infraestructura, sostenibilidad, funcionalidad, inclusión social, integración al sistema general, calidad y costo en el servicio ofrecido.

Las autoridades tienen mejor manejo del área de influencia del proyecto y por tal razón se apoya más a la población del Municipio. Adicionalmente se genera mayor promoción de

² Parques Nacionales Naturales se define como el conjunto de áreas con valores excepcionales para el patrimonio natural nacional que, en beneficio de los habitantes de la nación y debido a sus características naturales, culturales o históricas, se reserva y declara comprendidas en cualquiera de las áreas que conforman el SINAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas).

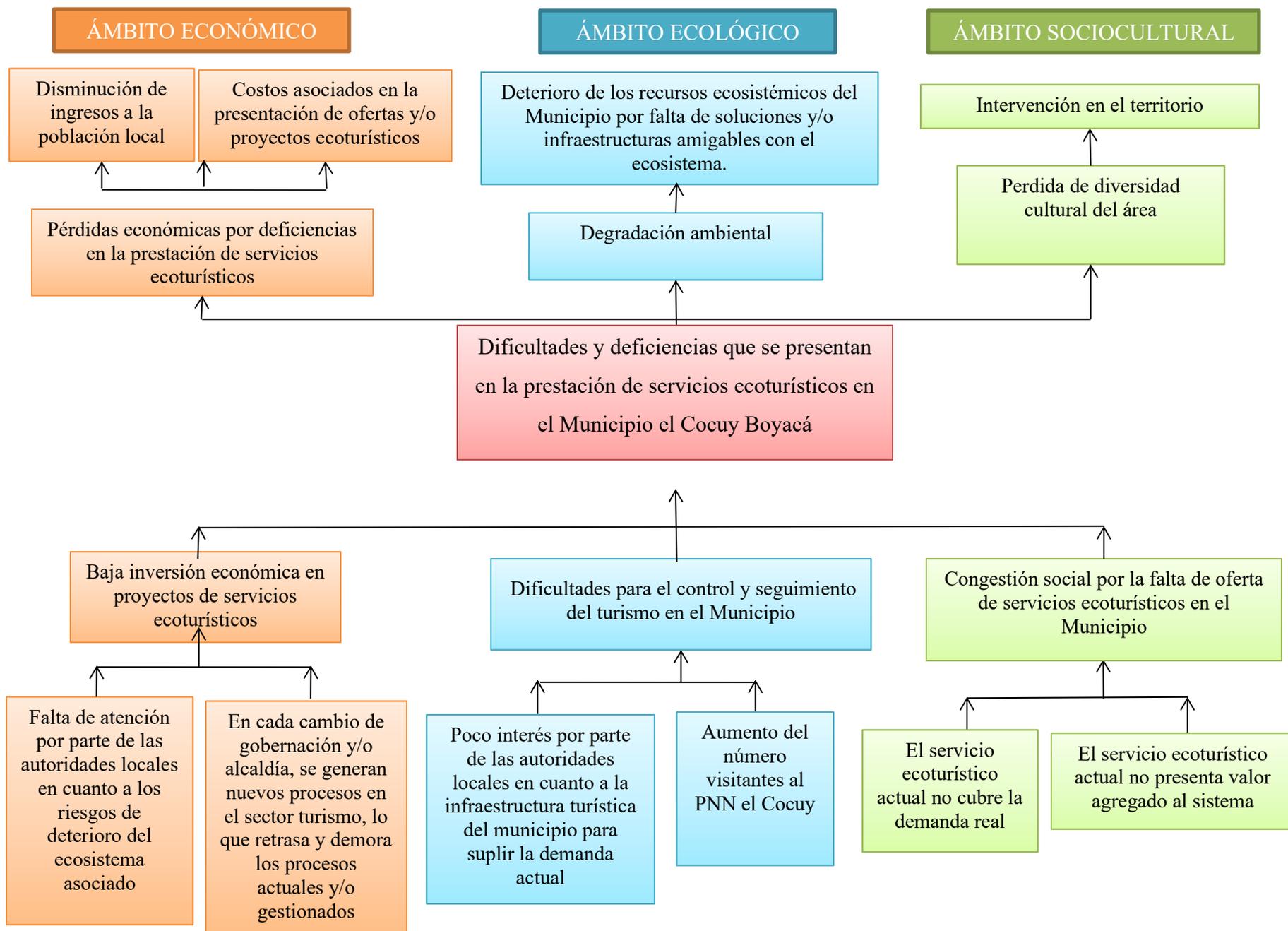
actividades en los atractivos turísticos y ecoturísticos que tiene el área, pues se puede postular como un destino turístico de clase mundial fomentando un movimiento creciente de la economía, acompañado de generación de empleo y de mejora de la calidad de vida de la población.

Se realiza un aprovechamiento sustentable de los servicios ecoturísticos que el territorio provee y como consecuencia se reducen los impactos causados por el desarrollo de las actividades productivas. Se fomenta el desarrollo de espacios para la educación ambiental y se promueve una cultura de tolerancia y respeto al otro. Adicionalmente se aumenta el número de personas que anualmente visitan el PNN el Cocuy.

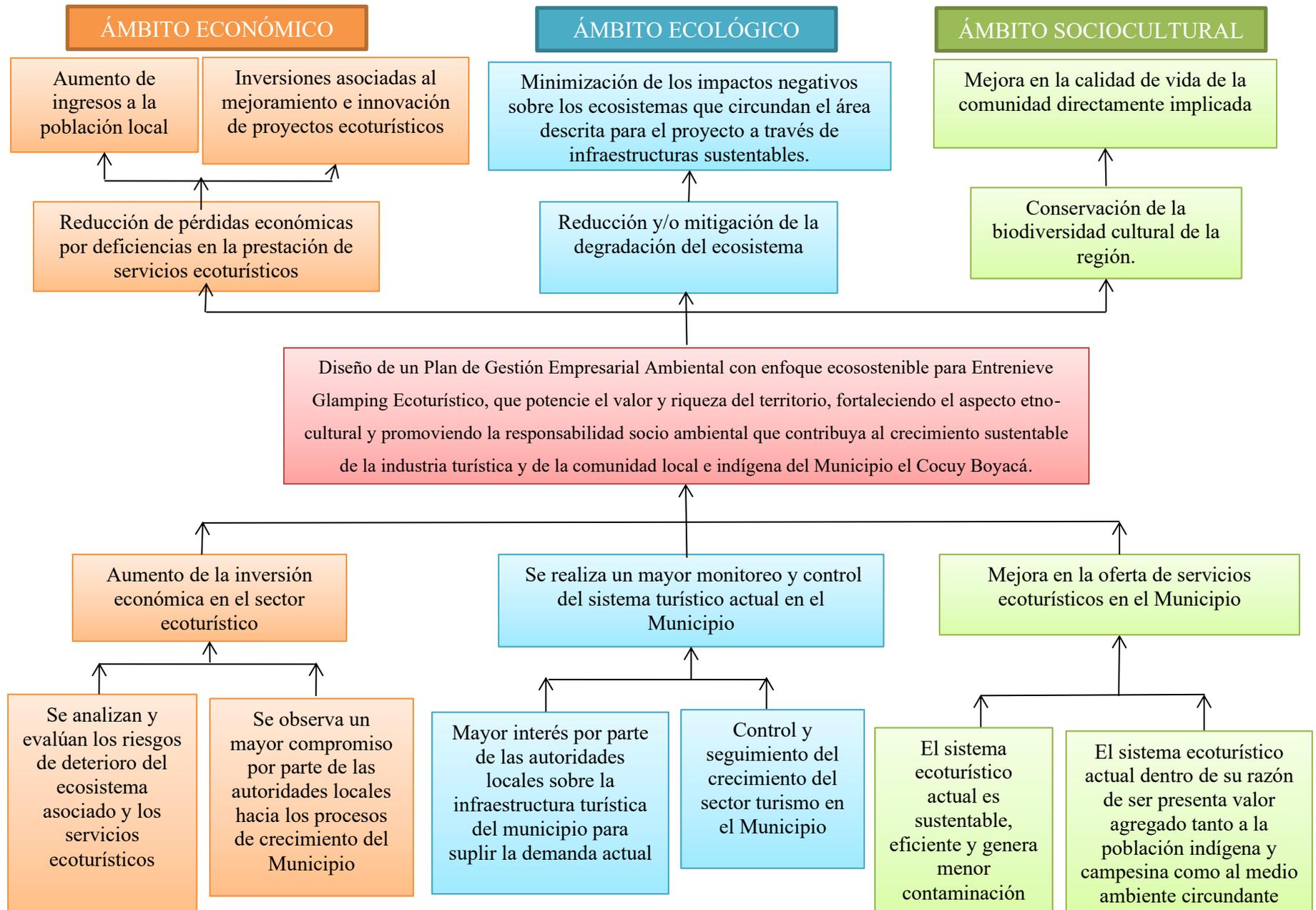
4.3 Formulación del Problema

Los problemas centrales sobre los que se desarrolla el proyecto son las dificultades y deficiencias que se presentan en la oferta de servicios turísticos y de hospedaje en el Municipio el Cocuy Boyacá. Adicionalmente, asociadas a esta problemática se evidencian otras situaciones como: desorganización existente entre los prestadores de servicios ecoturísticos, la mala calidad de los servicios, deficiente información a visitantes, ausencia de participación comunitaria e inclusión social y deficiente aprovechamiento de los recursos ecosistémicos. Estas problemáticas generan pérdidas significativas en materia ecológica, sociocultural y económica para la comunidad, el Municipio y el territorio nacional.

4.4 Árbol de Problemas



4.5 Árbol de Objetivos



5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diseñar el Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible de Entrenieve Glamping Ecoturístico, para potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá.

5.2 Objetivos Específicos

-  Diagnosticar el estado actual del sector ecoturismo a nivel nacional, regional y local, para conocer los aspectos empresariales, socioculturales y ambientales, que permitan caracterizar la industria turística en el Cocuy Boyacá.
-  Implementar las herramientas teóricas del direccionamiento estratégico y la organización productiva para el desarrollo del Sistema Empresarial y Ambiental de Entrenieve Glamping Ecoturístico con enfoque ecosostenible en el Cocuy Boyacá.
-  Formular el modelo de gestión empresarial teniendo en cuenta el enfoque económico y financiero de Entrenieve Glamping Ecoturístico para determinar la viabilidad de este emprendimiento y dar cumplimiento a la razón de ser y consolidar el factor diferenciador de la organización.

5.3 Alcance

El proyecto comprende el diseño de un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, que incorpore el uso de tecnologías limpias y de bajo

impacto ambiental, fortaleciendo el aspecto etno-cultural, la responsabilidad socio-ambiental y el acompañamiento específico al turista.

El proyecto plantea una propuesta para que se pueda diseñar e implementar un destino turístico de clase mundial que permita generar un impacto positivo en las comunidades de las áreas de influencia mediante el fortalecimiento del sector económico del turismo, la implementación de tecnologías limpias y generación de espacios para el fomento de la educación ambiental y cultural con las comunidades directamente implicadas en el proyecto. En este sentido se busca potenciar el desarrollo de una mejor calidad de vida para las comunidades en el área, además de proteger el ecosistema mediante un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y el fomento de una sana diversión y esparcimiento dentro del territorio.

El proyecto tiene el carácter de administración de operaciones sostenibles, por lo que la información y los datos presentados se basan en proyectos que ya han sido desarrollados previamente a nivel nacional o internacional. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de los análisis en este proyecto, se presentan a grandes rasgos las características que se proponen para el sistema y/o servicio.

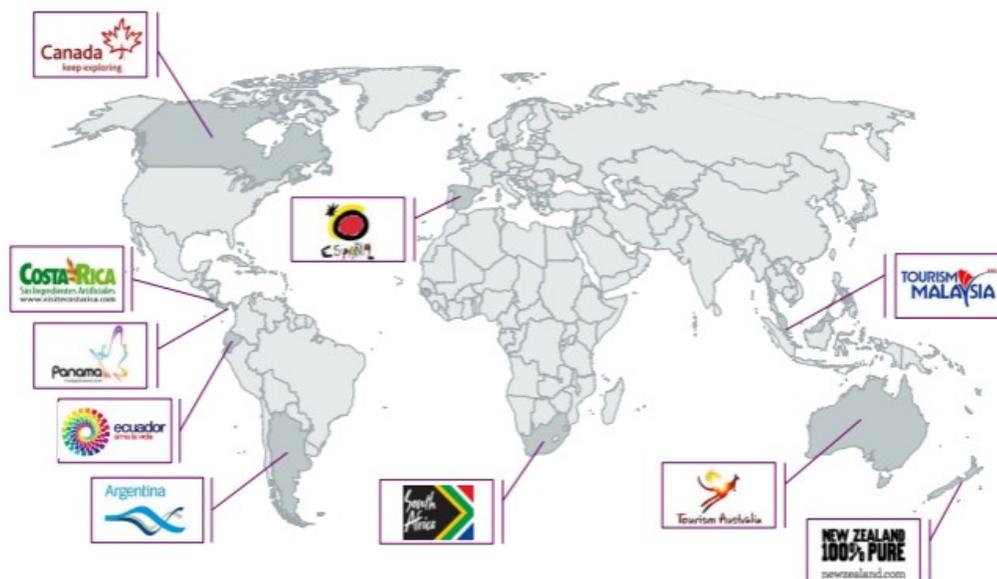
6. Marco Referencial

6.1 Contexto

6.1.1 Investigación Internacional

El 2013 la Organización de Naciones Unidas – ONU reconoció al ecoturismo como un recurso clave para luchar contra la pobreza y proteger al ambiente. A través de una resolución histórica, el organismo internacional instó a los estados miembros a adoptar políticas tendientes a promover esta industria. A continuación, se presenta un análisis de las buenas prácticas más destacadas de 10 países competitivos en turismo de naturaleza.

Figura 1. Buenas prácticas de turismo de naturaleza en 10 países competitivos



Fuente: (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012)

Desde los años 70 una de las prioridades de Argentina ha sido la protección de su región costera. Actualmente existen 43 Áreas Protegidas Costero Marinas (APCMs), y su principal objetivo es la protección de aves y mamíferos marinos, así como la zona de descanso y alimentación de las aves migratorias. La biodiversidad costera y sus destinos protegidos hacen de Argentina un destino para la práctica de recreación y ecoturismo en estas áreas. El Plan de Manejo desarrolla un turismo sustentable generando ingresos en las economías regionales y locales y una herramienta para la educación ambiental (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

Por otro lado, el Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador surge de la estrategia preliminar para la conservación de aves, con el objetivo principal de preservar la diversidad del país y desarrollar un sistema de manejo sustentable de las tierras silvestres, así como la promoción del ecoturismo. El mecanismo “Acuerdos de Conservación” diseñado por Centros Chachi junto a CI-Ecuador y la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ) pone de manifiesto la contribución de las comunidades para no realizar actividades como talas de árboles, a cambio de recibir 5 dólares por hectáreas/año por la conservación de sus bosques (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

En cuanto a ventajas competitivas, Costa Rica tiene la administración de los parques nacionales y las áreas protegidas. La buena administración de estas áreas ha hecho que Costa Rica sea un destino mundialmente reconocido para la práctica del ecoturismo. Su estrategia competitiva se centra en la conservación ecológica, la promoción y la facilitación efectiva del ecoturismo. El reconocimiento y posicionamiento de la “marca turística” de Costa Rica a nivel mundial se ha basado siempre en sus ventajas comparativas, integrando sus mejores recursos (como naturaleza, cultura y sostenibilidad) (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

Panamá tiene una política agresiva para la promoción del Turismo Rural y el Agroturismo, con el principal objetivo de mejorar las condiciones de las comunidades locales, así como la generación de empleo y la mejora a nivel de competitividad nacional. En cuanto a alojamientos representativos, se cuenta con certificaciones de reconocimiento mundial gracias a sus prácticas sostenibles como el uso de energía hidroeléctrica, eólica y solar, a la vez que ofrece al cliente alta comodidad y diferentes servicios turísticos (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

Un caso paradigmático es la asociación de la Industria del Turismo de Canadá (TIAC) que promueve y fomenta el turismo sustentable en todo el país. Su alianza con Parks Canada es vital para un desarrollo con consciencia de compromiso de conservación para los turistas, para que éstos hagan un uso adecuado del patrimonio cultural y natural de país. El progreso del turismo aborígen ha significado una reducción de la pobreza en las áreas que lo practican. Se trata de alcanzar un servicio con bases en tradiciones autóctonas con la mayor calidad posible. La Aboriginal Tourism Association of British Columbia (ATBC) es la organización más representativa en proyectos de comunidades indígenas (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

El Plan de Impulso del Turismo de Naturaleza se realizó para posicionar el Turismo de Naturaleza de España como uno de los mejores destinos mundiales. Se establece que es posible la realización de esta práctica ya que tiene suficientes activos en el Patrimonio Natural. España tiene el 50% de todas las zonas ecológicas certificadas por Europa. Esta certificación significa que dentro de las áreas naturales las empresas desarrollan actividades turísticas comprometidas con la protección del medioambiente (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

Sudáfrica es pionero en el fomento del ecoturismo en el continente africano. Esto proviene de la necesidad de conservar los recursos naturales para obtener de ellos un beneficio social,

económico y medioambiental para la comunidad sur africana. El ecoturismo ha sido una vía de reducción de la pobreza. Conservation Corporation Africa “la primera compañía africana de safaris” promueve la restauración de tierras y la conservación de la biodiversidad a base de la sensibilización ambiental (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

Malasia ha sabido aprovechar los recursos naturales dentro de los parques nacionales y han desarrollado actividades ecoturísticas con gran éxito. Los principales ecoalojamientos representativos son Taman Negara Lodge, Reino Unidoau Rainforest Lodge y Sepilok Nature Resort. Se caracterizan por aprovechar al máximo los recursos que les rodea, ofreciendo al turista un servicio puro (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

El programa de certificación ECO de Ecoturismo en Australia es la primera certificación ambiental para la industria del turismo del mundo. El programa incluye cuatro programas de certificación en base a la sostenibilidad, a la protección y el respeto de las culturas indígenas, al compromiso de las empresas y organizaciones para el esfuerzo emprendido para la lucha contra la reducción de las emisiones de carbono y finalmente al reconocimiento de las competencias de los guías especializados. Actualmente se está exportando al resto del mundo como el Programa de ECO Certificación Internacional (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

El Gobierno de Nueva Zelanda promociona como actividad fundamental para un turista la exploración de los parques Nacionales. El parque más grande es Fiordland, considerado el mejor Parque Nacional del mundo por National Parks. Las reservas escénicas son las reservas naturales más comunes, creadas originalmente por la voluntad de las comunidades para la conservación de la vegetación original de la zona (MinCIT & PROEXPORT COLOMBIA, 2012).

6.1.2 Investigación Nacional

El ecoturismo es una modalidad de turismo sostenible y Colombia está dando pasos importantes en esa materia. El país cuenta con ocho normas técnicas creadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y con la guía de buenas prácticas para prestadores de servicios en turismo de naturaleza, elaborada por el Programa de Transformación Productiva (PTP) (Procolombia, 2017).

Josefina Klinger, directora general de la corporación Mano Cambiada, operadora de turismo comunitario y encargada de la operación del Parque Nacional de Utría en el departamento del Chocó, afirma que cuidar el recurso natural genera a largo plazo economía sostenible y así lo han entendido los chocoanos.

El Pacífico colombiano ofrece un valor agregado a los turistas extranjeros y es la posibilidad de tener experiencias de naturaleza con alto valor cultural. “Se cuenta con escenarios naturales propios de selva, que sumado a la cultura y a la forma de ver la vida de las comunidades indígenas y afrodescendientes y a su manera de relacionarse con el territorio, son atractivos que llaman la atención de los viajeros internacionales”. Mano Cambiada, -cuyo nombre se deriva de una práctica ancestral local que significa “trueque de oficio” en la que se intercambian tareas, no dinero -, diseñó un modelo de desarrollo económico a partir del ecoturismo, en el que el valor agregado está en la apropiación de su territorio, su conocimiento y cultura (Procolombia, 2017).

De esta manera, la sostenibilidad es un compromiso de vida de las comunidades chocoanas, quienes asumieron la responsabilidad de conservar sus territorios para las futuras generaciones y a través de un turismo sostenible sacan provecho de la naturaleza abundante que los rodea. Según Mano Cambiada³, esta estrategia pedagógica dinamiza los procesos educativos y productivos, le da valor al activo ambiental y cultural del territorio, estimula la oferta de servicios turísticos, la sensibilización ambiental y el fortalecimiento de valores en los actores principales “niños y jóvenes”, que son la generación de relevo.

De acuerdo con el informe anual de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN) sobre los visitantes en áreas protegidas con vocación ecoturística, el Parque Nacional de Utría tuvo un aumento de visitantes en el 2016 del 106% con respecto al 2015 “debido a su posicionamiento alcanzado a nivel nacional e internacional, principalmente en la temporada de ballenas; a las acciones de promoción realizadas por la Corporación Mano Cambiada y agencias impulsadas por ProColombia que ofrecen otras experiencias en el destino, además del avistamiento de ballenas, como la gastronomía, ecoturismo, y el contacto cultural, entre otros” (Procolombia, 2017).

³ La Corporación Mano Cambiada adquiere su nombre en una práctica ancestral local que significa “trueque de oficio”. Desarrolla proyectos sociales y económicos relacionados con la niñez, juventud, cultura, medio ambiente y producción. Se usa el turismo como un sistema integrador y desarrollador de la economía local.

Otra de las empresas que le apostó al ecoturismo es Manakin Nature Tours, compañía especializada en vida silvestre y en el avistamiento de aves, una actividad sostenible porque propende por la conservación de las especies. Justamente Colombia es el país con el mayor número de aves, más de 1.900, concentrando el 20% de las especies del planeta.

La empresa, establecida en Tunja Boyacá, cuenta con más de 20 rutas por todo el país y un equipo experto conformado por guías biólogos y ecologistas que viajan por más de 90 localidades de Colombia. Igualmente, está catalogada como una de las tres bioempresas de Colombia, pues fue elegida para acceder a un programa de aceleramiento para consolidar su negocio (Procolombia, 2017).

Por su parte, Nature Trips Colombia, ofrece productos en turismo de naturaleza y cultura, principalmente, en el Paisaje Cultural Cafetero y en otros destinos como Medellín, Cartagena, Santa Marta y La Guajira. La compañía apoya procesos de conservación de áreas protegidas y reservas naturales que cuentan con la participación de la comunidad local y en los que se benefician los pobladores y ecosistemas estratégicos (Procolombia, 2017).

6.1.3 Investigación Local

Boyacá no solo es un departamento que ofrece atractivos turísticos, culturales e históricos, sino también naturales. Por sus características, se ha convertido en el escenario preferido para los amantes del ecoturismo. A continuación, se ha realizado un análisis de los mejores destinos ecoturísticos del departamento.

1. El Páramo de Ocetá, está clasificado como el páramo más lindo del mundo. Este increíble lugar está lleno de grandes frailejones con miles de años de antigüedad, cascadas, lagunas, miradores naturales y en general, una exótica y encantadora fauna y flora. Está en el municipio de Monguí y es uno de los mejores lugares para hacer ecoturismo en Boyacá (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010).
2. El Parque Nacional Natural el Cocuy, está ubicado en el centro de la cordillera oriental, y hace parte de uno de los 59 parques naturales que tiene Colombia. Lo más lindo de este parque son sus nieves perpetuas, que entre otras cosas este es el glaciar más grande

de Colombia y el territorio con más nieve en toda Suramérica. Tiene más de 18 picos, cubiertos de nieve perpetuas (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010).

3. El Parque Zoológico Guátika, es un interesante lugar donde habitan más de 500 animales de 127 especies diferentes. Se puede encontrar desde animales domésticos, hasta otros más raros y exóticos para la región como leones, búfalos, osos siberianos, pumas, entre otros. Son animales que han sido recuperados del tráfico ilegal de fauna y se encuentran en recuperación. Está a 10 minutos del municipio de Tibasosa, y se puede hacer otras actividades como cabalgata, escalar muro, tirolesa, o simplemente hacer senderismo y contemplar el precioso valle de Sugamuxi (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010).
4. El Parque Natural Municipal Laguna Negra, es otro de los lugares para hacer ecoturismo en Boyacá y conectarse con la naturaleza; en este, con el agua especialmente. Su mayor atractivo es una gran laguna de origen glacial, de la que han surgido muchas leyendas. El recorrido está coronado por paisajes suntuosos que lo convierten en un verdadero camino al paraíso. Se ubica en el municipio de La Uvita (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010).

6.2 Marco Contextual

A continuación, se presentan algunos referentes del área de estudio donde se plantea el proyecto, lo cual se verá influenciado directamente para la ejecución de las diferentes actividades propuestas.

6.2.1 Contexto Geográfico

6.2.1.1 Municipio el Cocuy Boyacá

El municipio de El Cocuy se encuentra ubicado en la cordillera oriental colombiana, al Noreste del departamento de Boyacá, con una altitud de 2.750 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio de 14°C; cuenta con un perímetro de 77.6 km y una superficie municipal de 253 km². Se le distingue como un valle enmarcado por picos montañosos de los cuales se destaca dos (2) tutelares: Mahoma y El Pico de La Conquista. Se conforma en

inmediaciones de los ríos Pantano Grande, Lagunillas y El Mortiño, que cubre el 80% del territorio; se extiende hacia la parte oriental del Parque Nacional Natural El Cocuy, con once (11) quebradas y cuatro (4) lagunas en su espacio.

Su jurisdicción político-administrativa está delimitada por el norte, con los municipios de Panqueaba, y Güicán; al oriente con el municipio de Tame en el departamento de Arauca; al sur con los municipios de Chita y la Salina (Casanare) y al occidente con los municipios de San Mateo y La Uvita. El municipio de El Cocuy es capital de la provincia de Gutiérrez que la conforma junto con los municipios de Chiscas, Cubará, El Espino, Guacamayas, Panqueaba y Güicán. Está integrado, a una región eco-ambiental del entorno de la Sierra Nevada y colinda al occidente con la provincia de García Rovira (Santander), al suroccidente con la provincia del Norte y al sur con la provincia de Valderrama, subregiones de Boyacá, conformando una aglomeración territorial que genéricamente podría denominarse el Gran Norte (Alcaldía municipal del El Cocuy, 2016).

Consumo de Recursos Naturales

El sistema productivo predominante en la región es la agricultura de subsistencia o de "pancoger" debido a que el 92.16% de los predios son catalogados como microfundios, y el 90% de propietarios se localizan en ellos. Sin embargo, y a pesar de ser tan grande el porcentaje de propiedades y propietarios en microfundios, el 10,47% del total de área de la provincia está distribuida en microfundios, el mayor porcentaje de predios está concentrado en áreas mayores de 500 has. (66,39%).

La principal fuente de ingresos se deriva de la actividad agropecuaria. Se estima que ocupa 3.982 personas como promedio mensual, y el sector pecuario demanda 3.389 personas. Las dificultades en la economía campesina se reflejan en la pérdida de áreas sembradas en la provincia durante la última década. El área cosechada pasó de 2.270 has en el primer semestre de 1992 a 1.559 has en el segundo semestre de 1995.

Servicios Ambientales

El sistema hidrográfico principal de la provincia pertenece a las cuencas de los ríos Magdalena y Orinoco, y hacia estas cuencas confluyen las principales corrientes fluviales de la región como son los ríos Nevado, Chiscano, afluentes del Chicamocha y el Orozco y afluente del

Arauca. Existen, además, innumerables riachuelos y quebradas que alimentan los sistemas hidrográficos mencionados.

El hecho de tener una gran zona con vocación protectora y, a su vez, poco intervenida por otras actividades como la deforestación o la producción agropecuaria, con bajos niveles de erosión y con una gran producción hídrica, definen un gran potencial para ser aprovechado para el desarrollo de la provincia. Esta es una región estratégica desde el punto de vista ecológico pues ha sido poco intervenida por la acción antrópica.

La región de El Cocuy como ecosistema estratégico

El Ministerio del Medio Ambiente ha organizado el país en Ecorregiones; estas regiones por sus características biofísicas naturales y por su estado de conservación constituyen ecosistemas estratégicos para garantizar la prestación de servicios ambientales, entre otros, el abastecimiento de agua a ciudades, municipios y departamentos enteros.

Figura 2. *Ecorregiones estratégicas de Colombia*



Algunas de las Ecorregiones estratégicas de Colombia, declaradas por el Ministerio del Medio Ambiente en atención a sus características biofísicas y su estado de conservación actual que garantizan la prestación de servicios ambientales para partes

Fuente: (PNNC, 2005)

El Municipio de El Cocuy hace parte de la Ecorregión Estratégica del Nororiente Colombiano, la cual ha sido denominada ENOR.

6.2.1.2 Parques Nacionales Naturales

En la actualidad el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia está conformado por 59 áreas protegidas, 42 de ellas son Parques Nacionales Naturales, 12 han sido designados Santuarios de Fauna y Flora, 2 Reservas Nacionales Naturales, 1 Vía Parque y 1 Área Natural Única.

En estas áreas se protege gran parte del tesoro natural de Colombia que a su vez es riqueza irremplazable para todo el planeta: 10% de la biodiversidad mundial. Colombia es el primero en el mundo en diversidad de aves, segundo en diversidad de plantas y anfibios, tercero en diversidad de reptiles y palmas, y quinto en mamíferos, además es el país que reporta el mayor número de especies de mariposas endémicas.

6.2.1.3 Parque Nacional Natural el Cocuy

La Sierra Nevada El Cocuy o Güicán se localiza alrededor de las coordenadas geográficas 6°27'N y 72°17'W. Actualmente es el único nevado sobre la cordillera oriental. Su punto más alto, el pico Ritacuba Blanco o Ritak'uwa, el cual se ubica a 5380 msnm aproximadamente. El casquete glaciar en su flanco oriental hace parte del territorio del Resguardo Unido U'wa. Adicionalmente, el área glaciada se encuentra dentro de la jurisdicción de los municipios de Güicán (Departamento de Boyacá) y Tame (Departamento de Arauca) (IDEAM, n.d.).

El 30% del parque (92.000 hectáreas) tiene presencia de indígenas U'wa, con rasgos muy tradicionales y otros en transición constante a un sistema indígena-campesino, cuyos sistemas de producción se clasifican en sistemas de pastoreo intensivo en asocio de agricultura de subsistencia (partes altas), ganadera con roza y quema en asocio a huertas de subsistencia (altas y bajas) y sistema de producción tradicional de horticultura itinerante vertical (parte media).

Clima

El clima es cálido y templado en el piedemonte llanero. Frío y páramo a medida que se asciende. La temperatura oscila entre los -4°C y los 20°C, según si se está en una zona de temperatura de páramo o templado.

Fauna

La fauna del Parque se caracteriza por su gran variedad, donde se destacan el Jaguar, el Tigrillo, la Danta de Páramo, el venado de cola blanca, el mono lanudo, el oso de anteojos y todas las especies de gatos silvestres registrados en Colombia.

En el grupo de las aves se destacan el Cóndor, el Águila Real, el Gallito de las rocas, el Paujil, el Perico Amarillo, el Cucarachero y El Pato Peje.

Flora

Gracias a la alta variedad de ecosistemas la diversidad de flora es inmensa, se destacan las siguientes especies: Frailejón, Encenillo, Abarco, Chusque, Epífitas, Yopo, Valeriana, Senecios y maderables como Amarillo, Cedro, Totumo y Moho entre otros. La Sierra es rica en endemismo (plantas que solo crecen en lugares determinados), hay varias especies de Frailejones y Senecios endémicos.

Hacia la zona de la vertiente occidental se encuentran páramos más secos donde están representadas especies de plantas como Alisos (*Agnus acuminata*), Colorado (*Polylepis cuadriflora*), Paja de Páramo (*Calamagrostis efusa*) y un número elevado de Angiospermas pertenecientes a 22 familias y 42 géneros.

Figura 3. *Frailejón, especie emblemática del páramo.*



Frailejón (*Espeletia* sp.). Especie emblemática del páramo. Foto R. Ariano

Fuente: (PNNC, 2005)

El Pueblo U'wa

El pueblo indígena U'wa, que significa gente inteligente que sabe hablar, ocupa hoy gran parte del ecosistema natural de la Sierra Nevada del Cocuy, del piedemonte de la Cordillera Oriental de los Andes y las sabanas planas del departamento de Arauca. Además, este grupo está presente en los departamentos de Boyacá, Santander, Norte de Santander y Casanare. El pueblo U'wa conserva su lengua nativa, denominada U'wa Tunebo, que pertenece al grupo lingüístico Chibcha. Este pueblo en los tiempos coloniales también era conocido como Tunebo. Se les denominaba de esta forma porque según la antropóloga Ann Osborn⁴, “tunebo” hacía referencia a las celebraciones que los U'wa realizaban por la noche. (Falchetti, 2003). Este pueblo indígena se caracteriza por su alto sentido de respeto al medio natural y por su gran conocimiento sobre las plantas medicinales. Así mismo, por la histórica lucha que han mantenido frente a las transnacionales explotadoras de hidrocarburos en sus tierras ancestrales.

El territorio es uno de los aspectos más importantes dentro de la cultura U'wa, ya que a partir de éste se mantiene la organización, la unidad, la autonomía y la identidad cultural. Es el espacio en donde se crean y se mantienen todos los elementos necesarios para la supervivencia del pueblo. El territorio es sagrado, es considerado como la madre y el petróleo que habita en ella es considerado como la sangre y sin éste, la tierra no puede tener vida. Según la cosmovisión de los U'wa, el Dios les dejó la responsabilidad de ser los guardianes de la tierra y mantener el equilibrio de ésta. Gracias a la ley de origen, los U'wa tienen el conocimiento ancestral para usar el territorio de forma adecuada sin dañar la naturaleza ni agotar los recursos. El pueblo, al contrario de la cultura occidental, no ve al territorio como una fuente de riqueza, sino como un ser vivo, con un espíritu y armonía propia.

La violación de las leyes de la naturaleza se convierte en la principal causa de desequilibrio y malestar humano según la concepción del pueblo U'wa. La tala de árboles, la eliminación de animales del monte y el mal comportamiento del hombre generan las enfermedades. En este sentido, dentro de este pueblo existen enfermedades físicas relacionadas con las mordeduras o picaduras de animales, con las caídas y golpes, con las fracturas y con otras heridas. Así mismo, existen enfermedades de tipo cultural o espiritual como el mal de ojo, la culebrilla, la descuajadura,

⁴ Ann Osborn (1933 – 1988) fue una antropóloga británica, que realizó estudios profundos sobre el pueblo indígena U'wa. Escribió el libro *Las cuatro estaciones: Mitología y estructura social entre los U'wa*.

el yelo, las diarreas, los sustos y los granos en la piel. Las enfermedades de tipo occidental son aquellas ocasionadas por infecciones transmitidas por los colonos, como por ejemplo las infecciones de transmisión sexual y la tuberculosis. Dichas enfermedades son tratadas por los médicos tradicionales y cuando se agudizan se acude a la medicina occidental (Ministerio de Cultura, n.d.).

Figura 4. Indígena U'wa.



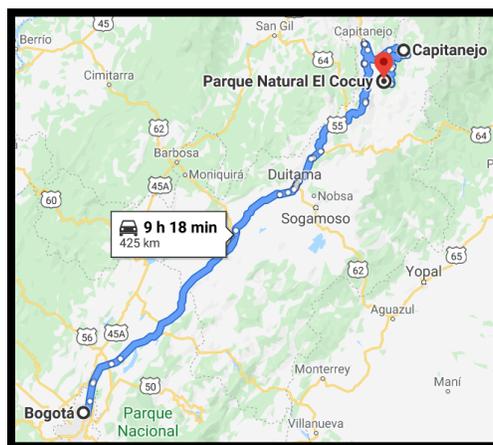
Casimiro Cristancho – Indígena Uwa. Foto R. Ariano

Fuente: (PNNC, 2005)

Accesibilidad al PNN El Cocuy

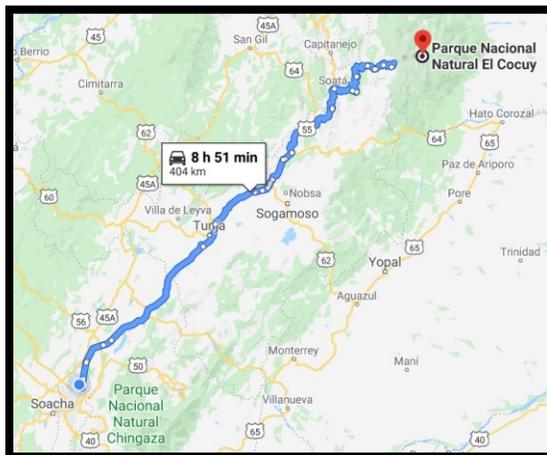
En la actualidad hay dos formas de llegar al PNN El Cocuy desde Bogotá:

Figura 5. Ruta 1: Bogotá – Tunja – Duitama – Soatá – Capitanejo – El Cocuy/Güicán.



Fuente: Autora, 2020

Figura 6. Ruta 2: Bogotá – Tunja – Duitama – Boavita – La Uvita - Panqueba – El Cocuy/Güicán.



Fuente: Autora, 2020

Senderos Autorizados:

- **Sendero Ritacuba:** iniciando desde la cota de los 4.000 m.s.n.m, hasta el borde del glaciar del pico Ritacuba Blanco, con una longitud de 5.000 metros dentro del Parque.
- **Sendero Laguna Grande de la Sierra:** iniciando en el sitio conocido como la Cuchumba, hasta el borde del glaciar del Pico Cóncavo, con una longitud de 9.400 metros dentro del Parque.
- **Sendero Lagunillas Pulpito:** desde la cota de los 4.000 m.s.n.m arriba de la cabaña Sisuma, y pasando por el Hotelito hasta el borde del glaciar del Pico Pulpito del Diablo, con una longitud de 4.500 mts dentro del Parque.

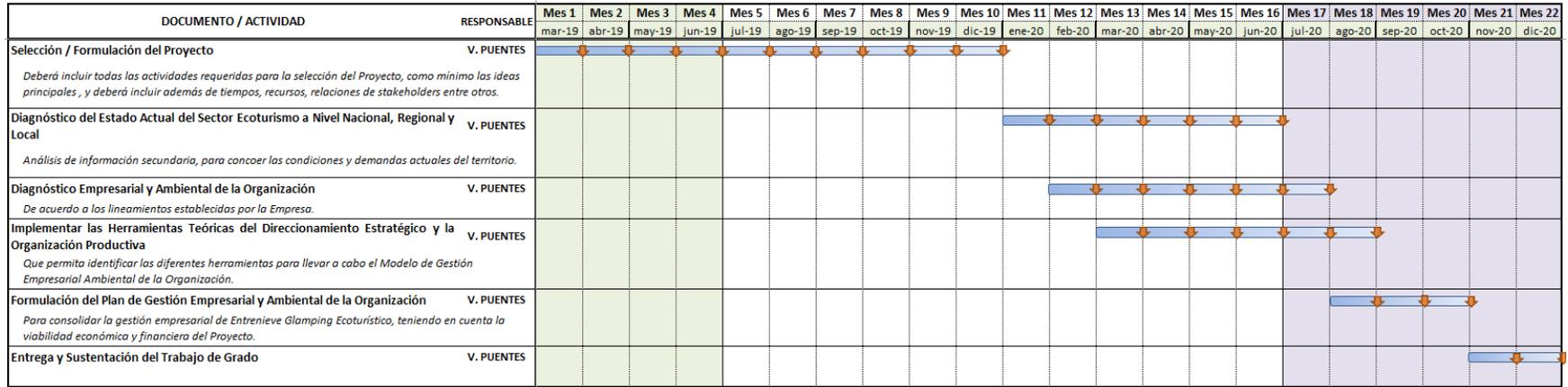
Figura 7. Parque Nacional Natural el Cocuy



Fuente: Autora, 2020

6.3 Tiempos

Figura 8. Cronograma de actividades del Proyecto



Fuente: Autora, 2020

6.4 Análisis de Involucrados (Stakeholders)

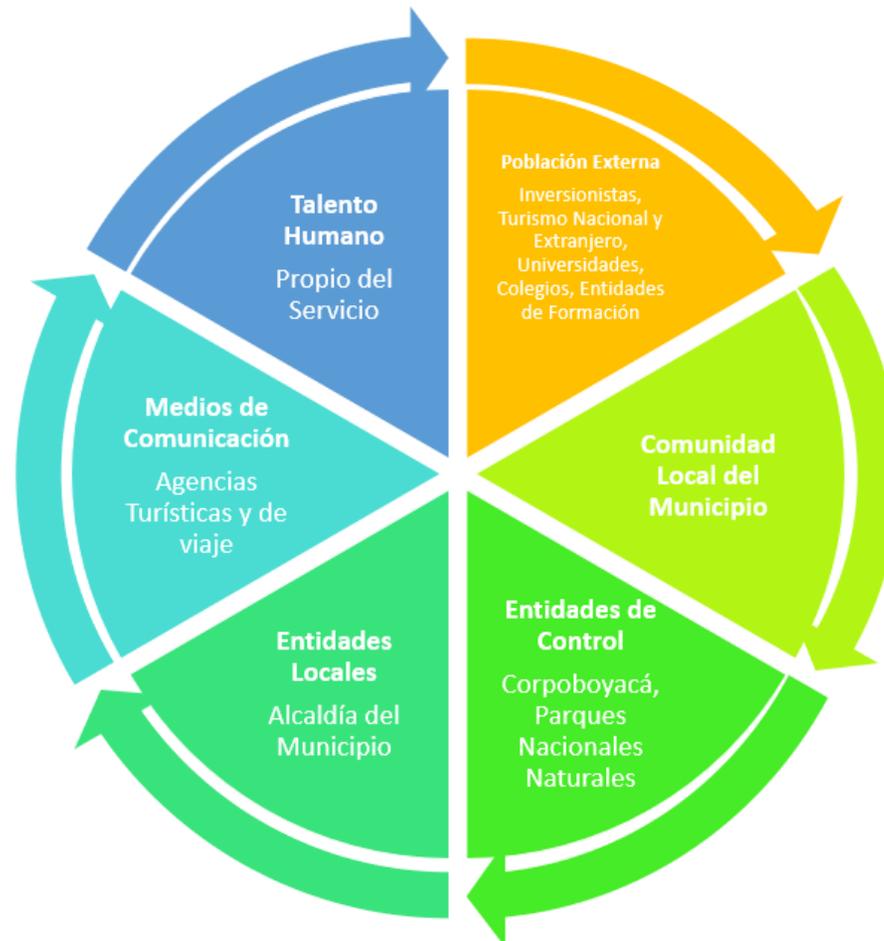
Todos los Stakeholders influyen de alguna manera en los aspectos de la organización o el proyecto, por ejemplo, en la toma de decisiones, en la obtención de ingresos, en la operación del negocio, en su estrategia empresarial, etc. Por tal motivo es importante priorizar los Stakeholders, en principio teniendo en cuenta criterios como la satisfacción de sus necesidades, del conocimiento de sus expectativas y de la gestión de las relaciones con ellos.

La primera herramienta que utiliza la organización o el gerente del proyecto para comprender y conocer en detalle los Stakeholders que se sitúan en su entorno es la matriz de Stakeholders, que incorpora cuatro datos importantes:

1. Identificación: quiénes son y cómo se llaman.
2. Función: que interacción tienen con el proyecto
3. Intereses: qué buscan y qué esperan.
4. Potenciales y limitaciones: pros y contras de su interacción en el proyecto
5. Consecuencias: resultados positivos o negativos dependiendo su relación con el Proyecto

Después de categorizar los Stakeholders y según los resultados se utilizan matrices para poder iniciar una planificación y crear planes de acción con los grupos de interés, como son:

Figura 9. Stakeholders Involucrados en Entrenieve Glamping Ecoturístico



Fuente: Autora, 2020

Tabla 1. Stakeholders Involucrados en Entrenieve Glamping Ecoturístico

Grupo o Institución	Función o actividad	Intereses	Potenciales	Limitaciones	Consecuencias /implicaciones para proyecto
CORPOBOYACÁ ⁵	Apoyo a proyectos	Gestión correcta de los proyectos	Personal calificado	Insuficientes Recursos Económicos	Seguimiento de la gestión del estudio
Alcaldía del Cocuy Boyacá	Apoyo económico a los programas y proyectos	Promoción del desarrollo	Recursos humanos y económicos	No se asegura el cumplimiento de los objetivos propuestos	Seguimiento riguroso de la acción
PNN El Cocuy	Administración del territorio en jurisdicción	Aumento del turismo en el parque	Recursos físicos y humanos	No apoyar el proyecto	Constituirse como un destino ecoturístico de clase mundial

⁵ Corpoboyacá – Corporación Autónoma Regional de Boyacá tiene por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento.

Grupo o Institución	Función o actividad	Intereses	Potenciales	Limitaciones	Consecuencias /implicaciones para proyecto
Inversionistas	Proveer apoyo económico para el Proyecto	Incrementar recursos económicos propios	Recursos económicos	Falta de interés en el proyecto	Aumento o pérdida del capital del proyecto
Agencias turísticas y de viaje	Promocionar el servicio y/o proyecto ecoturístico	Beneficios económicos	Recursos de logística y mercado	Falta de interés en el proyecto	Perdida de agencias potenciales para el Proyecto
Población local	Aprovechamiento de los servicios que el sistema provee, producción y venta de productos que suplan las necesidades del proyecto.	Desarrollo de espacios para el esparcimiento y la recreación y beneficios económicos	Conocimiento y prácticas propias	Falta de interés y recursos económicos	Apoyo para el desarrollo y ejecución del proyecto
Turismo Nacional y Extranjero	Aprovechamiento de los servicios que el sistema provee	Desarrollo de espacios para el	Conocimientos suficientes	Falta de interés y recursos económicos	Apoyo para el desarrollo del estudio

Grupo o Institución	Función o actividad	Intereses	Potenciales	Limitaciones	Consecuencias /implicaciones para proyecto
		esparcimiento y la recreación			
Universidades, colegios, entidades de formación	Apoyo académico en la realización del proyecto, prácticas estudiantiles y/o de formación	Creación de nuevos estudios que generen nombre para la institución a futuro	Conocimiento académico e institucional	No aportar recursos económicos	Apoyo para la formulación y desarrollo del estudio
Empleados	Funcionarios que operan y atienden el sistema y sus clientes	Tener todas las condiciones laborales reglamentarias	Calidad en el trabajo desarrollado	Nivel educativo	Son quienes desarrollan las funciones operativas

Fuente: Autora, 2020

6.4 Glosario

6.4.1 *Ecoturismo*

Según el Comité de Desarrollo Sostenible de la Organización Mundial del Turismo (OMT)⁶ se define el ecoturismo como un turismo mesurado de bajo impacto ambiental, novedoso, no convencional, asociado al aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales de una región. Tiene como objetivo la conservación, el análisis y aprecio por el entorno y las culturas que se visitan. Adicionalmente se caracteriza por tener como lineamiento central la sostenibilidad en términos de un equilibrio entre los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico (Vanegas Montes, 2006).

6.4.2 *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible*

Según el informe "Nuestro Futuro Común" (Our Common Future) o informe Brundtland⁷ de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo que pertenece a la Asamblea General de las Naciones Unidas:

“El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

En este informe se plantea la idea de poder generar un crecimiento económico- industrial basado en el concepto de sostenibilidad, concentrando esfuerzos en la conservación de los recursos naturales y de los ecosistemas. Adicionalmente la idea del desarrollo sostenible infiere que puede haber desarrollo, como una mejora cualitativa de diferentes condiciones, sin crecimiento, es decir,

⁶ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es la agencia de las Naciones Unidas responsable de la promoción de un turismo responsable, sostenible y universalmente accesible. Ofrece liderazgo y apoyo al sector en la promoción del conocimiento y las políticas de turismo en todo el mundo.

⁷ El Informe Brundtland es un informe que enfrenta y contrasta la postura del desarrollo económico actual junto con el de sostenibilidad ambiental, realizado por la ex primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador.

sin incrementos cuantitativos en consumo de recursos o crecimiento en escala física (Macedo, 2005).

6.4.3 Ambiente

La Política Nacional de Educación Ambiental, conceptualiza al ambiente como “un sistema dinámico definido por las interacciones físicas, biológicas, sociales y culturales, percibidas o no, entre los seres humanos y los demás seres vivientes y todos los elementos del medio en el cual se desenvuelven, bien que estos elementos sean de carácter natural o sean transformados o creados por el hombre”(Gamboa Pinilla, Linares Sánchez, & Solorzano Muñoz, 2015).

6.4.4 Sistema de Gestión Ambiental SGA

La preocupación ambiental está aumentando, en los últimos años, en todos los niveles sociales (políticos, ciudadanía, empresas). El ser humano es consciente de las graves repercusiones que su forma de vida tiene sobre los seres vivos y los ecosistemas y también ve los efectos que la contaminación genera en la salud de las personas. En este contexto el concepto de Sistema de Gestión Ambiental se puede definir como: un Sistema estructurado de gestión, integrado con la actividad de gestión total de la organización, que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección medioambiental que suscribe la organización, o la llamada política medioambiental (Rey, 2008).

6.4.5 Impacto Ambiental (EIA)

Las definiciones de impacto ambiental difieren muy poco unas de otras: En el manual para la evaluación de impacto ambiental de proyectos, obras o actividades desarrollado por Jorge Alonso Arboleda G⁸. se compilan algunas definiciones de impacto ambiental. Entre estas se encuentra la definición dada desde las memorias del II Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental desarrollado en el año 2000, que

⁸ Jorge A. Arboleda (n., 1951) es un ingeniero forestal de la Universidad Nacional de Colombia, con 31 años de experiencia profesional en el campo ambiental, centrado fundamentalmente en la dirección y formulación de planes de ordenamiento y manejo ambiental.

lo definen como una “alteración de la calidad ambiental que resulta de la modificación de los procesos naturales o sociales provocada por la acción humana” (Arboleda Gonzalez, 2018).

Así mismo, el autor también presenta su propia definición y describe el impacto ambiental como “el cambio que se ocasiona sobre una condición o característica del ambiente por efecto de un proyecto, obra o actividad”, adicionalmente menciona que puede ser benéfico o perjudicial y que puede presentarse en cualquier etapa de desarrollo de un proyecto obra o actividad y con diferente fuerza (Arboleda Gonzalez, 2018).

6.4.6 Proceso de Mejora Continua

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "Mejoramiento" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante (Pérez Pravia & Pérez Campaña, 2002).

6.5 Marco Teórico

6.5.1 Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo - OMT- (2008), se define al turismo como un fenómeno social, cultural y económico que se relaciona con el desplazamiento de las personas a algún lugar diferente al lugar de residencia en el cual se encuentra normalmente, ya sea por motivos personales, de negocios, profesionales y/o académicos (Moreno & Coromoto, 2011).

Económicamente hablando, el turismo está relacionado directamente con el aumento de la actividad económica de los lugares según el nivel de ingreso de visitantes que este posea, esto se debe a la demanda que se genera en cuanto a los bienes y servicios que deben entrar en acción en el mercado, mediante su elaboración y su oferta. La variable más importante en cuanto a la

evolución del turismo es el motivo por el cual el viajero decide desplazarse del lugar en el que habitualmente reside para dirigirse a un destino de viaje en específico. Este motivo es de gran importancia debido a que la ausencia de este haría imposible la situación en la cual el visitante decida ingresar al destino turístico por el cual se ha interesado (Moreno & Coromoto, 2011).

Los tipos de visitantes se categorizan según la naturaleza de las actividades por las cuales deciden desplazarse a un destino determinado durante un periodo inferior a un año, ya sea por negocios, ocio o algún motivo personal diferente a ser empleado por alguna entidad que resida en el país visitante o de los lugares que se tiene planeado visitar. Para el entendimiento del destino turístico es necesaria la identificación del sector turístico en el cual se puede llegar a desarrollar la finalidad del viaje efectuado, el cual está acotado según los bienes y servicios que ofertan las industrias según las necesidades que demandan los visitantes de dicho sector (Moreno & Coromoto, 2011).

6.5.2 El Ecoturismo

El ecoturismo se define como una modalidad turística que es ambientalmente responsable, que es consistente en viajar o visitar áreas naturales, sin generar mayor perturbación en el ecosistema, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dicha área. Esta actividad tiene gran impacto en el ámbito cultural, pues se hace promoviendo la conservación, ayudando a generar beneficios socioeconómicos para las poblaciones locales (Molina, 2011).

En las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales, la belleza paisajística y la riqueza de los recursos naturales, los convierte en sitios de gran atractivo para actividades ecoturísticas. La actividad que estimula el disfrutar de los bienes y servicios de las áreas con valores naturales es el ecoturismo, adicionalmente es un instrumento que proporciona recursos para el desarrollo de actividades que favorecen la conservación del patrimonio ambiental, la propagación de la educación ambiental y la inversión de riquezas en las áreas protegidas.

La Sierra Nevada de El Cocuy, Güicán y/o Chita, es la cadena montañosa nevada más extensa de Colombia, con más de 12 picos nevados; es el principal atractivo turístico del Parque,

constituyendo la Zona de Recreación General Exterior donde es permitida la práctica del ecoturismo. A ésta, se puede acceder por tres sectores, ubicados en la Zona de Amortiguación del Parque. De este modo, el acceso se realiza desde: Ritakuwas, Laguna Grande de la Sierra y Lagunillas. En cada sector, las comunidades campesinas han organizado la prestación de servicios turísticos que facilitan el acceso al borde del glaciar; servicios de guías, alquiler de caballos, alimentación y alojamiento, son las principales fuentes de ingresos para algunas familias campesinas, que en cada temporada alta (diciembre/febrero, Semana Santa y junio/julio) obtienen la mayor fuente de ingresos económicos al año, al entrar en promedio más de diez mil turistas al Parque (Calderón, 2013).

6.5.3 Sostenibilidad y Desarrollo

En el libro “Sostenibilidad empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientes y económicos”, el profesor Marc J. Epstein⁹ expone como se entiende la sostenibilidad con base en nueve principios, que son el fundamento para la administración de los Stakeholders o grupos de interés corporativos. Estos principios son: la ética, el gobierno, la transparencia, las relaciones de negocio, el retorno financiero, la participación de la comunidad y el desarrollo económico, el valor de los productos y servicios, las prácticas de empleo y la protección ambiental. En conjunto, según el autor, definen el desempeño de la sostenibilidad corporativa (Aguilera & Dora A , 2015).

En este sentido la ética hace referencia a la promoción de prácticas justas y honestas en las organizaciones con fuerte énfasis en los derechos humanos y el respeto de la diversidad cultural, lo que asegura que se genere un buen ambiente laboral para una sana convivencia. En segundo lugar, el gobierno, que como tal hace referencia al compromiso que tienen los altos mandos de administrar de manera efectiva, los procesos claves, el capital humano, el capital tecnológico, el capital organizacional, por encima de los intereses particulares de la administración de turno (Aguilera & Dora A , 2015).

⁹ Marc J. Epstein es un profesor-investigador distinguido de Administración en la Jones Graduate School of Management de Rice University en Houston, Texas. Tiene amplia experiencia académica y práctica en la implementación de estrategias corporativas y en el desarrollo de métricas de desempeño para uso en esas implementaciones.

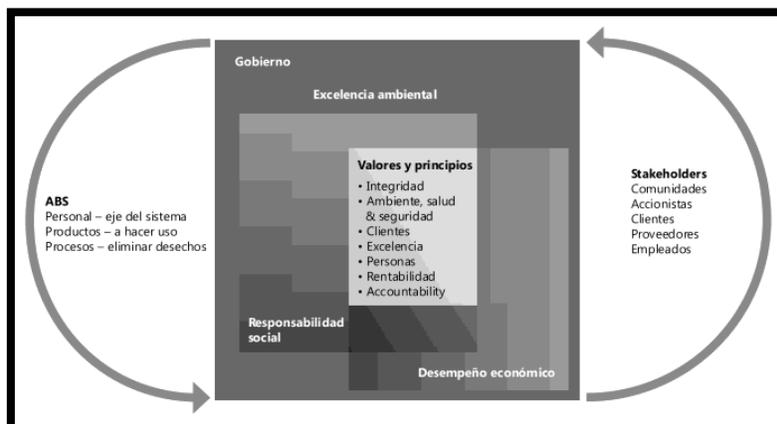
El siguiente principio, el retorno financiero para inversionistas y prestamistas, hace referencia al retorno competitivo del capital sobre la inversión y la protección de los activos que tiene la compañía, un importante elemento pues es el sustento en términos de capital por lo que se debe tener estricto cuidado. La participación de la comunidad en relación con el desarrollo económico es esencial para que la compañía sea sostenible y competitiva en el tiempo pues la comunidad es garante y veedor de que los procesos se desarrollen de la mejor manera y generen valor en pro de una mejor calidad de vida para la comunidad.

El sétimo principio, hace referencia al valor de los productos y servicios, en este se evidencia la relación, entre las características de la relación oferta y demanda que se da entre la compañía y sus clientes. En este principio, se trabaja en la formulación y desarrollo de estrategias que promuevan el desarrollo personal y profesional del capital humano pues son la base para el funcionamiento de la compañía, más allá de las máquinas y las franquicias, son las personas y su conocimiento el activo más importante que tiene una empresa (Aguilera & Dora A , 2015).

El último principio hace referencia a la protección del ambiente. En este punto las compañías identifican su rol con respecto al nivel de compromiso que tienen con el ambiente natural, reuniendo esfuerzos en promover el desarrollo sostenible, la gestión adecuada de recursos y servicios ecosistémicos, el control y reducción de impactos ambientales (Aguilera & Dora A , 2015).

El trabajo conjunto de estos principios enfoca los esfuerzos en consolidar un modelo para la sostenibilidad empresarial. Dado este escenario se formula la necesidad de integrar eficazmente los tres componentes de la sostenibilidad: económico, ambiental y social para que la compañía crezca con un enfoque basado en el control y la auto regulación.

Figura 10. Modelo de sostenibilidad del negocio



Fuente: Sostenibilidad empresarial (Epstein, 2009)

Esta figura permite identificar como se integran los tres componentes de la sostenibilidad y cuáles son los condicionantes para el desarrollo sostenible.

6.5.4 “Glamping”: Una Nueva Tendencia del Turismo

La necesidad de distinción, la preocupación por el medio ambiente, redescubrir la naturaleza junto con la transformación y una nueva percepción de los espacios rurales, contribuyen a la diversificación de la oferta turística. Esto está perfectamente ilustrado por la nueva tendencia turística en medios naturales: el “Glamping” (Boscoboinik & Ejderyan, 2016).

El término es relativamente nuevo, creado para nombrar un nuevo tipo de alojamiento que elimina la incomodidad de las tiendas tradicionales, pero permite el acceso a zonas naturales, a menudo en lugares impresionantes. En general, estos lugares son excepcionales, lejos de las multitudes de turistas, donde se ofrecen actividades originales bien integradas a su entorno. Esta nueva forma de alojamiento se inició en África, y se extendió rápidamente a otros países de Asia, Oceanía, América del Norte y del Sur, Oriente Medio, y en los últimos años también encontró una fuerte dinámica en Europa. Las ofertas de “Glamping” proponen una inmersión en la naturaleza, pero acompañadas de un alto confort, servicio y una amplia gama de actividades (Boscoboinik & Ejderyan, 2016).

En resumen, el “Glamping” propone una forma especial de alojamiento, en lugares excepcionales y a veces se acompaña de un programa original de actividades. Muchas de las

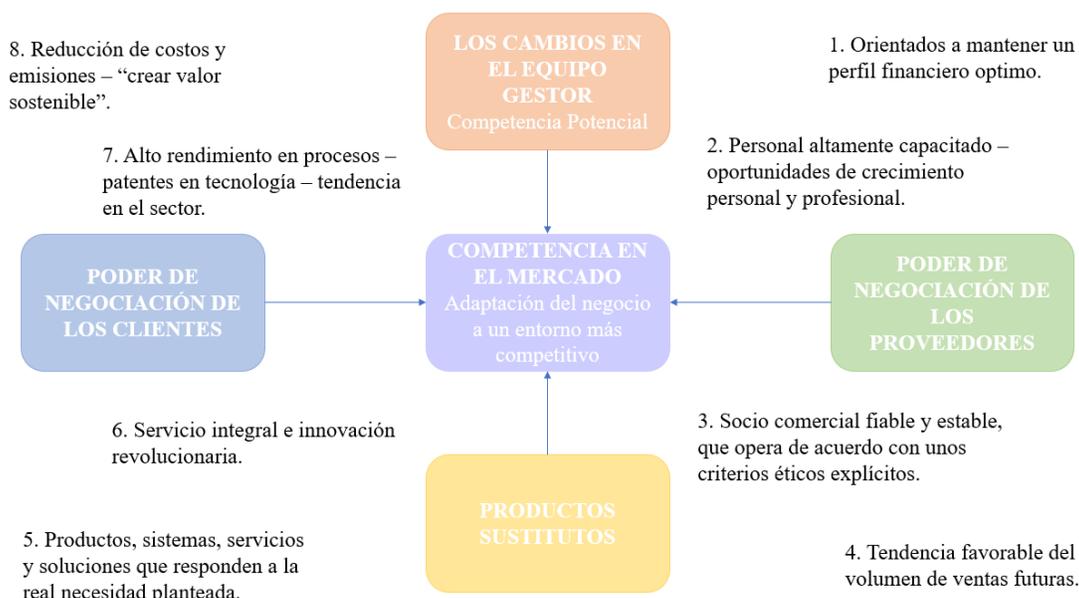
excursiones previstas por las ofertas de “Glamping” son las mismas que aquellas para los grupos de aventura tradicionales, tales como safaris, escaladas, caminatas y rafting en el río, pero la atención se centra a menudo en asegurar la comodidad de los huéspedes. Se organiza todo (el transporte, la comida, el lavado de ropa, etc.) de manera que el visitante pueda sólo disfrutar (Boscoboinik & Ejderyan, 2016).

6.5.5 Dirección Estratégica

Desde el enfoque de la dirección estratégica de una organización, la función principal es la toma de decisiones que beneficien significativamente la organización. El marco empresarial está diseñado para ayudar a las empresas a comprender su contribución a la sociedad y utilizar este entendimiento para tomar decisiones de inversión operativas y a largo plazo y tener mejores relaciones con las partes interesadas.

6.5.6 Las Cinco Fuerzas de Porter

Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Autora – adaptado Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, 2008)

Uno de los elementos más importantes con los que cuenta una empresa y que es esencial para el éxito es el capital humano, pues son quienes le dan sentido y vida a la compañía. En este sentido, los líderes de las organizaciones deben ser expertos estrategas pues tienen la importante tarea de orientar hacia el éxito la empresa. Por esta razón, la visión que tiene el líder debe ir más allá de la gestión interna y más allá del análisis de sus competidores directos (Porter, 2008).

En este escenario, la competencia comercial por las utilidades es más compleja pues se unen cuatro variables o fuerzas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La interacción entre estas cinco (5) fuerzas define la estructura de un sector. Entonces, el análisis de estas variables permite comprender la estructura competitiva y los parámetros de rentabilidad que maneja un sector (Porter, 2008).

En cuanto al análisis si las fuerzas son intensas, como ocurre con sectores como la hotelería y las aerolíneas, es difícil que las empresas obtengan ganancias significativas. Por el contrario, si la relación entre las fuerzas es benéfica, como ocurre con las bebidas y los artículos de aseo, los rendimientos son mejores y las empresas más rentables. Las fuerzas competitivas difieren en su aplicación para cada sector e interactúan de diferente manera y requiere que se evalúen a profundidad por la multiplicidad de factores que intervienen en el mercado desde la competitividad y la rentabilidad hasta condiciones climáticas y tecnología (Porter, 2008).

Es importante vincular tres temas importantes en este análisis:

En primer lugar, las barreras de entrada, que hacen referencia a las ventajas con las que cuentan los actores ya establecidos en el mercado sobre las nuevas empresas, por ejemplo, los requisitos de capital y las Políticas gubernamentales restrictivas, entre otros. En segundo lugar, están algunos factores que influyen desde otros ámbitos en el desarrollo de la compañía, por ejemplo, la tasa de crecimiento del sector, los productos y servicios complementarios y el gobierno. En tercer lugar, los cambios, pues la estructura del sector está en constante movimiento y a su vez está sujeta a pequeños o grandes cambios, que pueden generarse de forma abrupta, como cambios en la amenaza de nuevos entrantes y bases de la rivalidad, entre otros.

Como se ha expuesto anteriormente son múltiples los factores que intervienen en el mercado. Por esta razón se convierte en un reto de la gerencia encontrar la información necesaria

para poder anticiparse a las distintas situaciones y escenarios que puedan presentarse en el mercado y lograr formular las estrategias para alcanzar un posicionamiento favorable en el sector con el fin de asegurar el éxito de la compañía.

6.5.7 Análisis PESTLE

El análisis PESTEL o PESTLE (Por sus siglas en inglés) es una útil herramienta para evaluar desde el ámbito **Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, y Ecológico** el entorno que permea la organización productiva.

Político: Da lugar a condiciones de política interna, que es el primer parámetro de importancia a la hora de delinear o llevar a cabo un proyecto. Además de la política interna, las organizaciones también tienen el deber de responsabilizar a los órganos de gobierno, locales, estatales o federales, de conformidad con las especificaciones políticas.

Económico: la economía o las contribuciones fiscales de los proyectos son las razones principales de los proyectos que se llevan a cabo. En otras palabras, una organización emprende un proyecto para obtener riqueza financiera que mejora el estado de una organización.

Social: Un proyecto puede depender de servicios externos de la localidad o ciudad o puede depender de fondos externos de otras partes. Cualquier proyecto llevado a cabo tiene la obligación social de trabajar de acuerdo con las normas sociales y no alterar ni degradar las condiciones de vida de la sociedad que lo rodea.

Técnico: Se requiere que un equipo de proyecto cumpla con las especificaciones técnicas y las expectativas, y se le exige que responda a problemas técnicos lo más pronto posible, ya que podría generar importantes inconvenientes a lo largo del progreso del proyecto.

Legal: hay muchas implicaciones legales de un proyecto. Cada proyecto se centra en un marco legal que ayuda a resolver los problemas. El aspecto legal puede involucrar no solo a las partes interesadas sino también a otras partes cuando se preparan o firman documentos, registros y contratos.

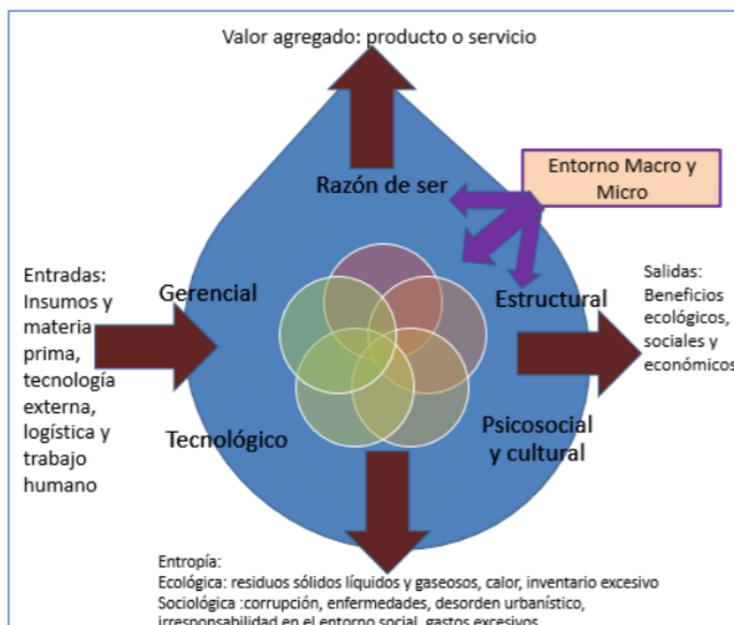
Ambiental: el parámetro ambiental es el entorno físico real del proyecto. Toma en consideración los efectos que un proyecto tendrá directamente sobre el medio ambiente o la ecología. También estudia las condiciones físicas y cómo afectará el proyecto (Bright Hub Project Management, 2011)

Los factores analizados en este instrumento están generalmente fuera del control de la organización y pueden presentar amenazas u oportunidades para la empresa. En este sentido, la aplicación del método relaciona los factores del macroentorno específicos de cada país, región, ciudad o sector productivo por lo que es importante centrarse en la organización productiva para limitar los factores que la permean.

El desarrollo del análisis bajo esta técnica implica escanear, monitorear, evaluar y pronosticar el ambiente externo de la organización. De los diferentes ejemplos que se han desarrollado se tomaron los criterios más relevantes para el desarrollo del análisis para este proyecto (Ruiz Ballén, 2014)

6.5.8 Enfoque Sistémico de la Organización Productiva

Figura 12. Esquema Gota de Agua



Fuente: Universidad El Bosque - adaptado de (Kast & Rosenzweig, 1982)

Se considera la organización como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas. Una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema. La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes. *El subsistema de objetivos y valores* de las organizaciones es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales. *El subsistema técnico* se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. El subsistema técnico adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial (Kast & Rosenzweig, 1982)

Toda organización tiene un *subsistema psicosocial* integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "clima organizacional" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función. Por tanto, se prevé que los sistemas psicosociales difieren significativamente entre las diversas organizaciones. *La estructura* se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. Sin embargo, debe aclararse que esta vinculación de ninguna manera es completa y que entre los subsistemas técnico y psicosocial ocurren muchas interacciones y relaciones que rebasan la estructura formal. *El subsistema administrativo* abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente,

fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control. Los objetivos y valores, así como los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo, son presentados como partes integrales de toda la organización (Kast & Rosenzweig, 1982).

6.5.9 *Análisis CIMA*

Un elemento fundamental de la planeación estratégica en las organizaciones es la identificación y formulación de los objetivos estratégicos. Estos a su vez tienen relación directa con el análisis de los aspectos internos y externos a la entidad, que se definen a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA). Para este proceso se analizan los elementos de la organización que deben ser trabajados por la entidad para lograr los objetivos propuestos (Armijo, 2011).

Para el desarrollo del análisis y la evaluación de los procesos en la Universidad el Bosque, se ha planteado un modelo propio denominado CIMA (correspondiente a la matriz DOFA) que permite identificar cuatro aspectos específicos: Oportunidades de Consolidación (Fortalezas), Oportunidades de Mejoramiento (Debilidades), Oportunidades de Innovación (Oportunidades) y Oportunidades de Adaptación Activa (Amenazas). La matriz CIMA posee las mismas características de la DOFA y permite desarrollar un análisis crítico de un sistema y de la organización como tal. En este sentido la matriz tiene la misma finalidad, identificar elementos que permitan enriquecer los procesos de la entidad o del sistema, generando mejoras significativas (Universidad El Bosque, 2011).

Figura 13. *Diseño conceptual Matriz CIMA*

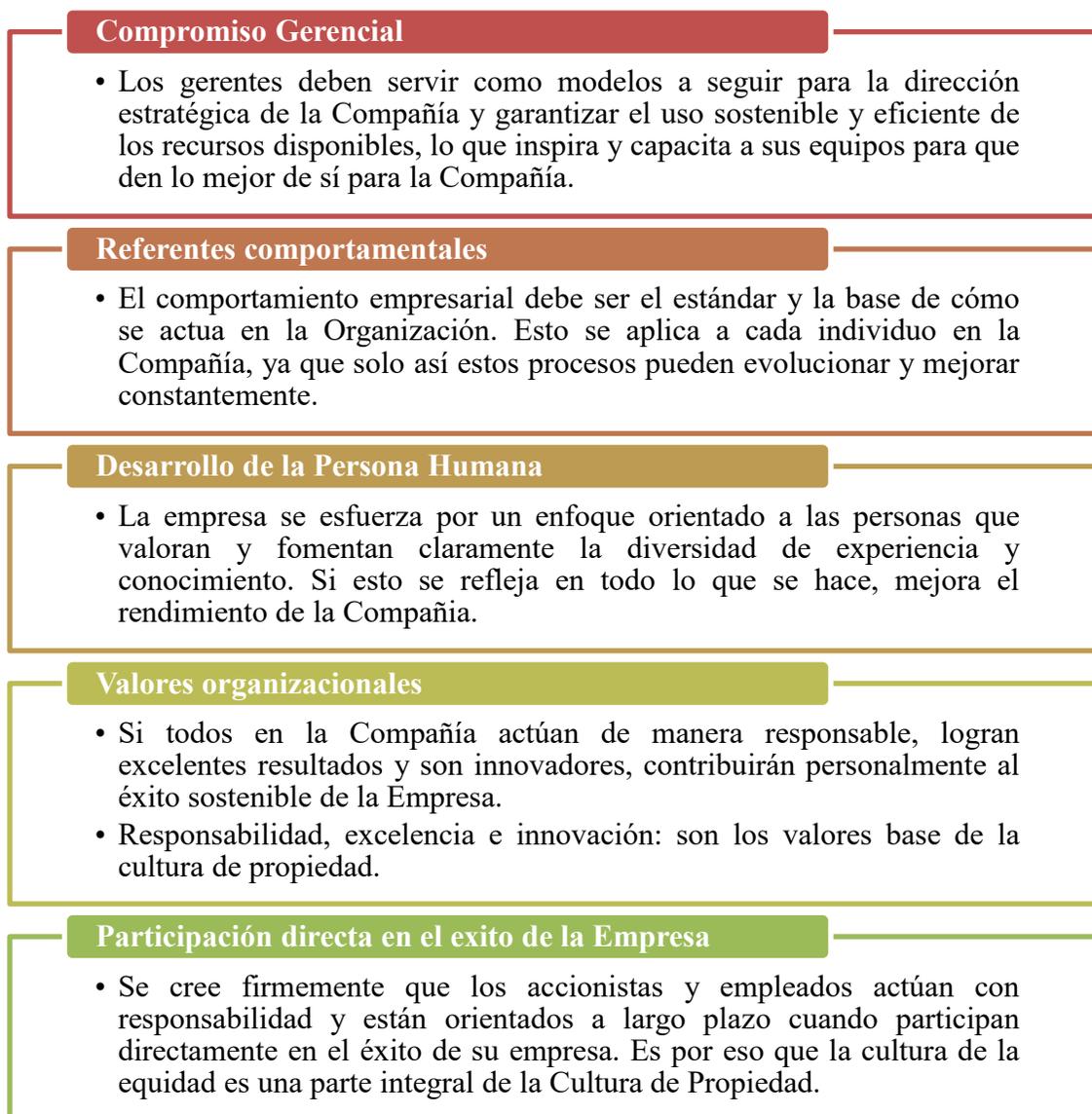


Fuente: Política Ambiental (Universidad El Bosque, 2011)

6.5.10 Factor Psicosocial y Cultural

La Empresa es liderada por un interés apasionado en el desarrollo exitoso a largo plazo. En complemento a lo anterior cada individuo hace una contribución diaria al éxito duradero de la Compañía. Razón por la cual se debe fomentar una cultura de propiedad a nivel mundial que incluya las diferentes jerarquías establecidas. Los siguientes principios son fundamentos de esta metodología:

Figura 14. Factor psicosocial y cultural de la organización



6.6 Marco Legal

En el siguiente cuadro se presentan las diferentes normas, vinculantes y no vinculantes, que tienen relación con el proyecto planteado.

Tabla 2. Marco Legal

Normatividad vigente aplicable	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991	Que en el marco del ejercicio de los derechos colectivos y del ambiente, en el artículo 78, establece que “la ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.
Ley 300 de 1996	Por la cual se definen los términos como ecoturismo y regula otros aspectos relacionados con la operación turística.
Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible	Tiene como objetivo de la política orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población.
Política Nacional de producción más limpia	Por la cual se definen lineamientos para prevenir minimizar eficientemente los impactos y riesgos a los seres humanos y al medio ambiente, garantizando la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, a

Normatividad vigente aplicable	Descripción
	partir de introducir la dimensión ambiental en los sectores productivos, como desafío a largo plazo.
Política para el desarrollo del ecoturismo	Tiene como objetivo fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible, debido al uso racional de los recursos, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores residentes en las regiones y el permanente esfuerzo para proporcionar una oferta competitiva de servicios, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.
Política de calidad turística	Tiene como objetivo mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos al generar una cultura de excelencia en los prestadores de servicios turísticos y destinos, como estrategia para posicionar a Colombia como un destino diferenciado, competitivo y sostenible.
Ley 1558 de 2012	Regulación en áreas naturales protegidas
Dto. 297 de 2016	Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos, establecida en el literal d) del artículo 481 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 55 de la Ley 1607 de 2012”
Dto. 2646 de 2013.	Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para servicios turísticos
Ley 1558 de 2012	NTS 001 y NT Aventura obligatoria. Ecoturismo en los Parques Naturales.
Ley 788 de 2002 y Dto. 2755 del 2003	Incluyen entre las rentas exentas, las provenientes de: Servicios hoteleros, servicios de ecoturismo certificado por el Ministerio del Medio Ambiente o autoridad competente.
Res. 3159 de 2015	Por la cual se crea el Comité de Turismo, Paz y Convivencia".

Normatividad vigente aplicable	Descripción
Res. 148 de 2015	Por la cual se reglamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.
Res. 2877 de 2015	Por la cual se conforma el Comité Interno de Proyectos del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR- y se establecen sus funciones”
Dto. 297 de 2016	Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos, establecida en el literal d) del artículo 481 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 55 de la Ley 1607 de 2012
Ley 1607 de 2012	Reforma tributaria: incentivos para el no pago del impuesto a la renta por un determinado tiempo para: Servicios turísticos
Ley 1101 de 2006	Asuntos fiscales aplicables a los prestadores de servicios turísticos. Define quienes son prestadores de servicios turísticos: Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas, otros tipos de hospedaje no permanente, las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas, las agencias operadoras, las oficinas de representaciones turísticas y los guías de turismo.
NTS-TS 001- 006	Normas Técnicas Sectoriales para el sector turismo sostenible
NTS-TS 002	Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Requisitos de sostenibilidad

Fuente: Autora, 2020

7. Metodología y Herramientas

El trabajo tiene un enfoque cuantitativo con planteamiento descriptivo, dado que hay una aproximación a la situación actual de la industria turística en el Cocuy Boyacá, a través del estudio de mercado, y la viabilidad económica y financiera de este emprendimiento y por otro lado describe las situaciones insatisfactorias de la oferta de hospedaje y/o alojamiento del municipio y la necesidad de servicios ecoturísticos que potencien el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo

el aspecto etno-cultural y la responsabilidad socioambiental en la región. Según Sampieri¹⁰ y sus colaboradores (2014): “El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas”(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017).

Por otro lado, la investigación también cuenta con un estudio descriptivo, dado que se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

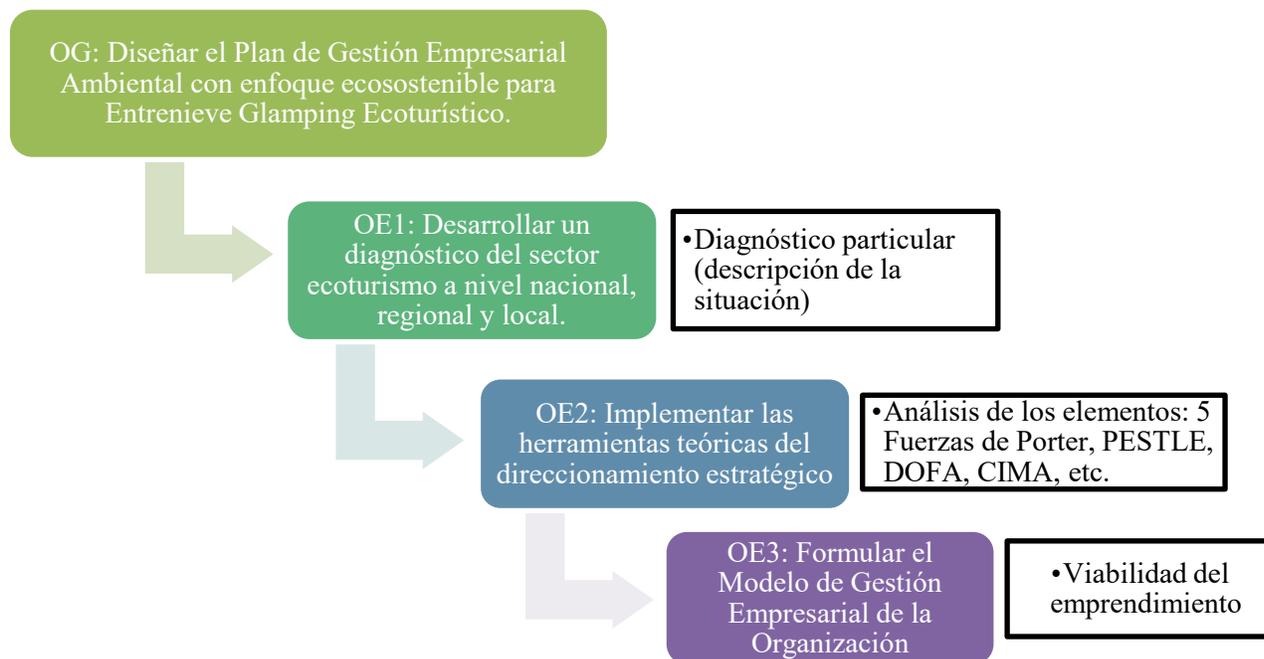
La encuesta de opinión será una de las técnicas cuantitativas de estudio, con el fin de conocer la opinión de la población. Sin embargo, para la cuantificación del estudio de mercado, contrario a lo que sucede en otros casos, se hizo necesario acudir a fuentes secundarias, teniendo en cuenta que, tal como lo señalan Collado, Navarro, Talaya y Sánchez, (2007) los clientes de este tipo de servicio no se encuentran concentrados en una determinada zona geográfica, por lo cual las encuestas pueden redundar en resultados. Con base a lo mencionado anteriormente, se hizo necesario estudiar las proyecciones construidas a partir de estadísticas históricas, en este caso estudios oficiales publicados por Migración Colombia y por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, entre otras.

7.1 Esquematización del Desarrollo del Proyecto

A continuación, se presenta el diagrama para la operativización de los objetivos:

¹⁰ Roberto Hernández Sampieri es el director del Centro de investigación y del Doctorado en Administración de la Universidad de Celaya. Investigador del Instituto Politécnico Nacional. Director del Centro de Investigación en Métodos Mixtos de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación. Escribió el libro Metodología de la Investigación.

Figura 15. Fases del Proyecto



Fuente: Autora, 2020

Para organizar el trabajo y orientarlo hacia objetivos puntuales, la metodología de marco lógico sigue las siguientes etapas principales.

Tabla 3. Matriz de Marco Lógico

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO				
	Lógica de la intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Objetivo general)	Diseñar el Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible de Entrenieve Glamping Ecoturístico, para potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá.	Obtener una postulación para tesis meritosa	Revisión del documento escrito	
Propósito (Objetivos específicos)	Diagnosticar el estado actual del sector ecoturismo a nivel nacional, regional y local, para conocer los aspectos empresariales, socioculturales y ambientales, que permitan caracterizar la industria turística en el Cocuy Boyacá.	Obtener una calificación del trabajo por encima de 4,5	Revisión del documento escrito	Si los métodos de diagnóstico están terminados.
	Implementar las herramientas teóricas del direccionamiento estratégico y la organización productiva para el desarrollo del Sistema Empresarial y Ambiental de Entrenieve Glamping Ecoturístico con enfoque ecosostenible en el Cocuy Boyacá.			Si se cuenta con la información específica de cada sector requerido.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO				
	Lógica de la intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	Formular el modelo de gestión empresarial teniendo en cuenta el enfoque económico y financiero de Entrenieve Glamping Ecoturístico para determinar la viabilidad de este emprendimiento y dar cumplimiento a la razón de ser y consolidar el factor diferenciador de la organización.			Si se cuenta con la información final del producto.
Resultados (Componentes)	Propuesta de un Plan de Gestión Empresarial Ambiental para Entrenieve Glamping Ecoturístico con enfoque ecosostenible en el Cocuy Boyacá.	Entregar la propuesta en el mes de noviembre de 2020	Revisión del documento escrito	Si los componentes de la propuesta están terminados
Actividades	Diagnóstico empresarial, Análisis de las fuerzas competitivas, análisis PESTLE, esquema de la Gota de Agua, Matriz DOFA, CIMA, diseño del Plan Estratégico, diseño del Plan Operativo, diseño de la infraestructura del Hotel, formulación del Sistema de Gestión Ambiental del Hotel, diseño del Plan de Marketing Verde.	1 mes	Revisión de las referencias bibliográficas	Si se cuenta con la disponibilidad de la información requerida

Fuente: Autora, 2020

8. Sistema de Gestión Empresarial de la Organización Productiva

8.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se caracteriza por los elementos que se muestran a continuación:

Figura 16. Elementos de Direccionamiento Estratégico de la Empresa.



Fuente: Autora, 2020

8.2 Análisis PESTLE

Una de las metodologías empleadas para diseñar el Sistema de Gestión Empresarial es el Análisis PESTLE, que permite contextualizar y diagnosticar el entorno de Entrenieve Glamping Ecoturístico.

Tabla 4. Análisis del Contexto Empresarial- Análisis PESTLE

Dimensión	Análisis
P (Political) ¹¹	<p>Política Nacional para el desarrollo del ecoturismo</p> <p>Política de Turismo de Naturaleza</p> <p>Política de Calidad Turística</p>
E (Economic)	<p>Crecimiento económico:</p> <p>El crecimiento económico para Colombia en el año 2019 fue del 3,4%. Colombia atraviesa actualmente un proceso de recuperación, luego de 10 trimestres consecutivos con crecimientos por debajo del 2.5%. A partir del segundo trimestre de 2018 la economía colombiana inicia un proceso de recuperación y actualmente crece a tasas ligeramente superiores al 3%, explicado por el buen desempeño del consumo y la inversión (ANDI, 2019).</p> <p>Tasa de desempleo:</p> <p>Para el mes de agosto de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 16,8%, lo que significó un aumento de 6,0 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,8%) (DANE, 2019)</p> <p>Comportamiento del sector:</p> <p>En el primer trimestre de 2018 la participación del turismo en el PIB fue de 6,9% en la Nación, mientras que en 2017 fue de 1,6.%. La inversión Extranjera Directa en comercio, hoteles y restaurantes durante el primer trimestre de 2018 fue de US\$297 millones, lo que significó un incremento de 52,4% con respecto a igual periodo de 2017 cuando en ese entonces fue de US\$195 millones (Dinero, 2018).</p> <p>Índice de precios al consumidor:</p> <p>El Departamento Administrativo Nacional de Estadística reportó que durante el 2019 el Índice de Precios del Consumidor (IPC), entendido como la inflación o costo de vida de los colombianos, aumento a 3,80%. Cuatro divisiones presentaron aumentos anuales superiores al promedio</p>

¹¹ Para conocer más sobre el contenido de la política revisar el numeral 6.6 Marco legal

Dimensión	Análisis
	<p>nacional. El caso más notorio se presentó en alimentos y bebidas no alcohólicas, con 5,80%. Le siguen educación, con 5,75%; bebidas alcohólicas y tabaco, con 5,48%; y restaurantes y hoteles, con 4,23% (Amaya, 2020).</p> <p>Tipo de interés y políticas monetarias:</p> <p>Las tasas de cambio y las tasas de intereses del País son atractivas para la inversión.</p> <p>Comportamiento del sector del turismo:</p> <p>Entre enero y mayo de 2018 el turismo creció un 38%, lo que significa la entrada de 3,3 millones de turistas extranjeros en solo este año. En el mismo periodo de 2017 la cifra fue de 2,4 millones. Así mismo, de acuerdo al balance del MinCIT, el país también avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor como el de la naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud (Dinero, 2018).</p> <p>Actividades para impulsar el consumo interno:</p> <p>Enmarcadas dentro del Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, la política nacional de turismo, la política para el desarrollo del ecoturismo, entre otras, se desarrollan actividades para la promoción y crecimiento de la demanda y oferta turística y ecoturística en el país. Con base en lo anterior, se plantea promover las alianzas público-privadas, APP 's u otros mecanismos de asociación para la inversión y gestión de Proyectos en el sector (MCIT, 2018).</p>
S (Social)	<p>Demografía:</p> <p>La población actual del país es de 49,65 millones de habitantes, donde el 50,93% (25,28 millones) son mujeres y el 49,07% (24,36 millones) son hombres.</p>

Dimensión	Análisis
	<p>Educación:</p> <p>Según la política para el desarrollo del ecoturismo¹² se tiene como lineamiento la formación capacitación y sensibilización de visitantes, empresarios y comunidades locales en temas de turismo ambiental y socialmente responsable.</p> <p>Preferencias culturales:</p> <p>Las tendencias actuales de turismo en el mundo indican una inclinación favorable hacia el sector del ecoturismo, indicando que los clientes prefieren el turismo que propende por la conservación y preservación del ambiente natural.</p> <p>El cliente:</p> <p>Es un hecho que la gente joven, especialmente los millenials, siempre están al frente del cambio y la innovación, y la industria turística no es una excepción. Los jóvenes van más allá de lo establecido, más allá de los límites, y están más dispuestos a experimentar con lo nuevo. En una era en la que la industria turística afronta retos sin precedentes, los representantes del turismo de jóvenes no sólo son un mercado importante, sino también un recurso esencial para el cambio y la innovación.</p> <p>Dentro de los convenios también se incluirá a instituciones educativas, buscando que este tipo de clientes hagan uso de los servicios del ecohotel. En el caso de las instituciones educativas, se ofrecerá la opción de que los directivos y docentes realicen jornadas de capacitación con tarifas preferenciales, buscando de esta forma que puedan “degustar” los servicios y posteriormente vincular a los estudiantes, que son el objetivo final de esta estrategia.</p>

¹² El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, presenta esta política como una propuesta interinstitucional que busca fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, de tal manera que las regiones del país puedan ofrecer productos competitivos, sostenibles ambiental, social, económica y culturalmente, que deriven beneficios para la comunidad receptora y la integren de manera productiva en su prestación de servicios turísticos.

Dimensión	Análisis
T (Technological)	<p>Innovación y desarrollo:</p> <p>Una de las metas del MinCIT es gestionar nuevas fuentes de financiación para la realización de proyectos turísticos, tales como: recursos del Sistema General de Regalías, recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (proyectos con destinación a investigación e innovación en temas turísticos) y realización de Alianzas Público-Privadas (APP), entre otras. Adicionalmente, dentro de la etapa de Innovación y desarrollo empresarial en el sector turismo del Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, se tiene como objetivo afrontar los retos que exige una verdadera estrategia integral para aumentar la productividad del turismo en Colombia, esta línea propone que los actores del sector prioricen los temas claves en materia de innovación, mejoramiento del ambiente de negocios y herramientas de apoyo para fortalecer su desarrollo productivo (MCIT, 2018).</p> <p>Características del Producto</p> <p>Entrenieve Glamping Ecoturístico se establece bajo las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción bioclimática: en el que se reduzca el consumo de energía, y, esto es posible gracias a unos buenos aislamientos en la estructura del edificio, más una orientación adecuada. Se considera, una nueva apuesta por el desarrollo sostenible en la construcción de hoteles, donde se tiene en cuenta el entorno y el aprovechamiento de los recursos disponibles (sol, vegetación, lluvia, vientos) para lograr que los consumos de energía para refrigeración, calefacción y agua sean mínimos. 2. Armonía y respeto con el entorno: esta consideración significa que la cultura ecológica del establecimiento pasa por el respeto a las tradiciones y cultura local, el paisaje rural o natural de la zona y la biodiversidad del entorno. Por tanto, el desarrollo y la

Dimensión	Análisis
	<p>participación de la comunidad local se hace imprescindible, al fomentar una cultura de no agresión al medio ambiente.</p> <p>3. Empleo de materiales naturales: el Hotel utilizará no sólo materiales de construcción ecológicos, sino que todo el establecimiento tendrá un claro matiz sostenible con el medio ambiente.</p> <p>4. Energías renovables: Las energías renovables son inextinguibles; limitan el efecto invernadero; son limpias (su modo de obtención o uso no emite subproductos que perjudiquen al medio ambiente); frenan la dependencia de las importaciones energéticas; evitan el cambio climático, los residuos radiactivos, las lluvias ácidas y la contaminación atmosférica; y no requieren complejas redes de transporte energético, ya que se producen y utilizan en el mismo lugar. Un claro ejemplo a utilizar sería la Energía solar fotovoltaica, la cual se trata de la instalación de paneles solares para la producción de electricidad.</p> <p>5. Educación y formación ecológica para empleados y clientes: con el fin que realmente exista una conciencia ecológica en un establecimiento hotelero, tanto para empleados como clientes.</p>
L (Legal) ¹³	<p>Ley 99 de 1993</p> <p>Ley 300 de 1996</p> <p>Ley 1558 de 2012</p> <p>Decreto 297 de 2016</p> <p>Decreto 2646 de 2013</p> <p>Ley 1558 del 2010 de julio de 2012</p> <p>Ley 788 del 2002 y el Decreto 2755 del 2003</p> <p>Resolución 3159 de 2015</p>

¹³ Para conocer más sobre el contenido de la política revisar el numeral 6.6 Marco legal

Dimensión	Análisis
	<p>Resolución 128 de 2015</p> <p>Resolución 2877 de 2015</p> <p>Decreto 297 de 2016</p> <p>Ley 1607 de 2012</p> <p>Ley 1101 de 2006</p> <p>NTS-TS de la 001- 006</p> <p>NTS-TS-002</p>
E (Environmental)	<p>El proyecto esta formulado para desarrollarse en el municipio del Cocuy Boyacá y el PNN el Cocuy, el cual se encuentra ubicado en la cordillera oriental colombiana, al Noreste del departamento de Boyacá, con una altitud de 2.750 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura promedio de 14°C. Se le distingue como un valle enmarcado por picos montañosos de los cuales se destaca dos (2) tutelares Mahoma y El Pico de La Conquista. Se conforma en inmediaciones de los ríos Pantano Grande, Lagunillas y El Mortiño, que cubre el 80% del territorio; se extiende hacia la parte oriental del Parque Nacional Natural El Cocuy, con once (11) quebradas y cuatro (4) lagunas en su espacio.</p> <p>El sistema productivo predominante en la región es la agricultura de subsistencia o de "pancoger" debido a que el 92.16% de los predios son catalogados como microfundios, y el 90% de propietarios se localizan en ellos. Sin embargo, y a pesar de ser tan grande el porcentaje de propiedades y propietarios en microfundios, el 10,47% del total de área de la provincia está distribuida en microfundios, el mayor porcentaje de predios está concentrado en áreas mayores de 500 has. (66,39%).</p> <p>El sistema hidrográfico principal de la provincia pertenece a las cuencas de los ríos Magdalena y Orinoco, y hacia estas cuencas confluyen las principales corrientes fluviales de la región como son los ríos Nevado, Chiscano, afluentes del Chicamocha y el Orozco, afluente del Arauca.</p>

Dimensión	Análisis
	<p>Existen, además, innumerables riachuelos y quebradas que alimentan los sistemas hidrográficos mencionados.</p> <p>El hecho de tener una gran zona con vocación protectora y, a su vez, poco intervenida por otras actividades como la deforestación o la producción agropecuaria, con bajos niveles de erosión y con una gran producción hídrica, definen un gran potencial para ser aprovechado para el desarrollo de la provincia. Esta, es una región estratégica desde el punto de vista ecológico pues ha sido poco intervenida por la acción antrópica.</p>

Fuente: Autora, 2020

Bajo este análisis se pueden evidenciar los diferentes elementos que deben ser tenidos en cuenta por la organización administrativa del sistema para el correcto desarrollo de las funciones gerenciales. En especial el tema legislativo, económico, social y ambiental, pues son factores claves para integrar a los Stakeholders involucrados en este emprendimiento y poder desarrollar un proyecto que satisfaga en la mejor medida las necesidades y/o expectativas de los diferentes grupos de interés. Adicionalmente, este panorama abre la puerta para encontrar múltiples oportunidades para que el sistema se consolide como un destino turístico de clase mundial y ofrezca más y mejores oportunidades para el desarrollo de las comunidades locales, indígenas y campesinas en el territorio.

8.3 Análisis de Mercado

8.3.1 Análisis del Sector y Tendencias

El ecoturismo ha adquirido gran importancia en el contexto internacional en las últimas décadas. Algunos países del continente americano, entre ellos Colombia, Costa Rica y Brasil, se han posicionado como destinos ecoturísticos. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través del Viceministerio de Turismo, presenta una política como propuesta interinstitucional, la cual busca fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, de tal manera que las regiones del país puedan ofrecer productos competitivos,

sostenibles ambiental, social, económica y culturalmente, que deriven beneficios para la comunidad receptora y la integren de manera productiva en su prestación de servicios turísticos.

Por tal motivo, este emprendimiento se estudia teniendo en cuenta que la industria del turismo provee más del 10% de los empleos globales y el 11% de producto bruto mundial. En este contexto, el mercado latinoamericano se perfila como una gran potencia para el sector. De acuerdo con la última edición del Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial del Turismo, América Latina siguió registrando resultados positivos en la mayoría de los destinos durante el 2017. El reporte también menciona que Sudamérica continúa liderando el crecimiento en la región, con un incremento del 7% en el número de llegadas internacionales.

Otro estudio “Panorama del turismo internacional”, realizado por la Organización Mundial de Turismo en su edición de 2017, afirma que las llegadas internacionales a Latinoamérica aumentaron en 7 millones, lo que representa un crecimiento del 3% durante el 2016, alcanzando casi los 200 millones, lo que equivale al 16% del total mundial. América del Sur lideró los resultados con un incremento del 7%, seguida del Caribe y América Central, ambos con un incremento del 5%, mientras que América del Norte recibió un 2% más de llegadas.

Por otra parte, dentro de los interesados en el Ecoturismo se pueden identificar ciertas características; tanto los hombres como las mujeres hacen parte de este segmento, que incluye familias (padres y menores de edad), así como personas pensionadas que viajan en pareja y grupos de jóvenes universitarios interesados por la sostenibilidad y la práctica de algunos deportes extremos que se pueden practicar en ambientes naturales. Es un hecho que la gente joven, especialmente los millenials, siempre está al frente del cambio y la innovación, y la industria turística no es una excepción. Los jóvenes van más allá de lo establecido, más allá de los límites, y están más dispuestos a experimentar con lo nuevo. En una era en la que la industria turística afronta retos sin precedentes, los jóvenes no sólo son un mercado importante, sino también un recurso esencial para el cambio y la innovación.

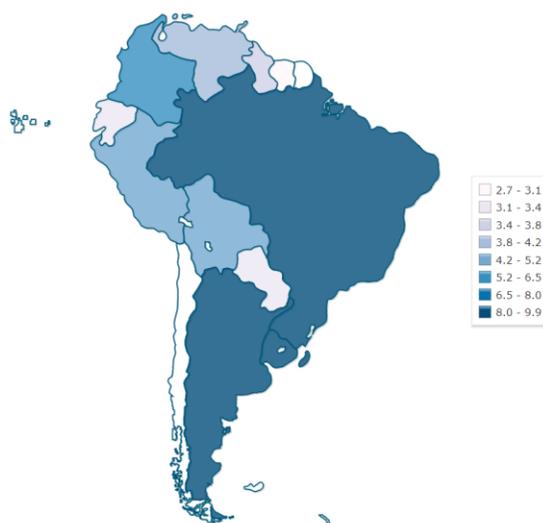
De acuerdo con el reporte “La fuerza del turismo joven”, elaborado por la asociación WYSE en colaboración con la Organización Mundial del Turismo, el turismo mundial de jóvenes representa aproximadamente 190 millones de viajes internacionales al año, y esta industria ha

crecido con más rapidez que el turismo mundial. Según las previsiones de la OMT, los viajes anuales de jóvenes se cifrarán en casi 300 millones para el 2020.

Los jóvenes consideran los viajes como una parte esencial de su vida cotidiana, y esto tiene consecuencias de gran alcance para los lugares que visitan. Debido a la forma en que viajan, se debe considerar el impacto social y cultural de recibir jóvenes. Esta generación prefiere planificar sus propias vacaciones para en último lugar contratar una agencia turística, miran en Internet, leen referencias, buscan descuentos y páginas con vuelos baratos. También buscan experiencias auténticas, conocer nuevas culturas, ampliar sus horizontes. Son felices haciendo cosas nuevas, explorando nuevos sitios, viviendo aventuras. Pasan la mayor parte del viaje conectados y compartiendo sus experiencias a través de las redes sociales.

El siguiente mapa muestra el anuario de estadísticas de turismo. El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es Uruguay, con un valor de 9.92. El país con el valor más bajo en el mundo es Chile, con un valor de 2.74.

Figura 17. Anuario de estadísticas de Turismo



Fuente: Organización Mundial del Turismo, Anuario de estadísticas de turismo, Compendio de estadísticas de turismo y archivos de datos, y estimaciones de importaciones del FMI y el Banco Mundial (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2020).

8.3.2 Análisis de la Demanda

En cuanto a la situación nacional, de acuerdo con el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre turismo interno, en el año 2017, para el período enero - julio transitaron 11.445.962 vehículos. Santander (31,5%), Boyacá (18,6%) y Antioquia (12,4%) son los departamentos más representativos. Los parques naturales más visitados del país han sido el Parque Tayrona con 185.325 personas: (39,3%), el Parque Corales del Rosario con 177.806 personas: (37,7%) y el Parque de los Nevados con 26.830 personas: (5,7%). A partir de los datos de Migración Colombia, el Ministerio reportó que el motivo de viaje de mayor participación fue vacaciones, recreo y ocio 77,3%, seguido de negocios y motivos profesionales 14,1%. En lo corrido del 2017, se presenta un crecimiento de 22,0% de llegadas respecto al año anterior.

Más específicamente, en materia de ecoturismo, Proexport (2014) presentó los resultados de la investigación denominada Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia; de acuerdo con las proyecciones realizadas en ese estudio, las llegadas internacionales por concepto del turismo de naturaleza entre 2021 y 2026 son las que se presentan en la Tabla 5:

Tabla 5. Total de llegadas turísticas

Total de llegadas turísticas	2021		2026	
	Participación	Turismo de naturaleza	Participación	Turismo de naturaleza
	3'112.184		4'437.889	
Turismo de naturaleza	21%	622.437	22%	976.336
	24%	746.924	28%	1'242.609
	17%	529.071	18%	798.82

Fuente: (PROEXPORT, 2014)

De acuerdo con esas proyecciones, en total se puede esperar que para el año 2026 en total ingresen al país 4'437.889 turistas; de ese total, el turismo de naturaleza puede captar entre el 18 y el 28%; en el primer escenario, se contaría con 798.82 turistas de naturaleza para ese año y con 1'242.609 en el escenario más optimista. Proexport clasifica el turismo de naturaleza en tres categorías, como son ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. De acuerdo con esas mismas proyecciones, el ecoturismo podría atraer a Colombia en 2021 a 182.996 turistas y a 286.066 en

2026; es decir que, de acuerdo con las proyecciones de Proexport (2014) el ecoturismo puede tener un crecimiento en el número de turistas del 140% con respecto al año 2016.

La competencia que tendrá Entrenieve Glamping Ecoturístico incluye otros destinos nacionales, como el denominado Eje Cafetero, las ciudades de la costa Caribe, especialmente Cartagena y Santa Marta, así como Bogotá y Medellín. Sin embargo, en el municipio el Cocuy se encuentra el Hotel Ecológico El Nevado, Hotel Ecoturístico El Edén, y Hotel Casa del Montañista y Hoteles clásicos como la Hostal El Caminante, Hotel San Gabriel, Casa Museo la Posada del Molino, entre otros. Estos hoteles incluyen en sus ofertas zonas verdes, salón compartido, parque infantil, sesiones de senderismo, excursiones, alquiler de bicicletas, restaurante, parqueadero y Wifi. Allí la información se presenta organizada para cada municipio, discriminando la tarifa de fin de semana de la tarifa entre semana, y de acuerdo con las acomodaciones disponibles.

Como se observa, estos hoteles no promueven de manera explícita el ecoturismo, así como tampoco enfatizan el enfoque ecológico que se menciona al comienzo de este capítulo en la parte de propuesta de valor, y que permiten la diferenciación de Entrenieve Glamping Ecoturístico; esta diferenciación se basa concretamente en la sostenibilidad ambiental, utilización de energías limpias o de bajo impacto ambiental y el empleo de agua semiprocesada para los servicios sanitarios. Además de esos aspectos, la propuesta del Hotel involucra también aspectos como tratamiento de aguas servidas antes de su disposición final, empleo de productos biodegradables en las duchas y en la cocina, restricción al uso de empaques o platos desechables, opción de alimentación orgánica para los huéspedes y control al número máximo de huéspedes de acuerdo con la capacidad de carga de la zona.

8.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Siguiendo la metodología de análisis desarrollada por Porter¹⁴ y descrita en el marco teórico de este trabajo, a continuación, se caracterizan las cinco fuerzas que se experimentan en el mercado en el cual competirá Entrenieve Glamping Ecoturístico. Respecto a la entrada de nuevos

¹⁴ Michael Porter (n. 1947) es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

competidores, se trata de una amenaza real, a pesar de que en la región no se conocen, al menos por el momento, proyectos específicos que estén enfocados al mismo nicho de mercado.

Las favorables condiciones del mercado sin duda atraerán a otros inversionistas, interesados en atraer a turistas de diferentes países y también de otras regiones del país para que descubran y disfruten la riqueza natural del municipio del Cocuy. La cercanía y diversidad del páramo permiten desarrollar actividades turísticas de bajo presupuesto y corta duración, por lo cual es de esperarse que en el futuro ingresen al mercado nuevas opciones que compitan con el Eco-Hotel; ante esa posibilidad, la empresa debe mantener permanente vigilancia de las características de los servicios que ofrezcan esos nuevos competidores, de manera que sus propios servicios, sus precios y sus canales de comunicación, se adapten de manera flexible.

En cuanto a la rivalidad entre los competidores como segunda fuerza del mercado, puede decirse que las tecnologías de la información y las comunicaciones han sido las promotoras de esa competencia, dado que existen aplicaciones que les permiten a los viajeros hacer comparaciones muy rápidas al momento de evaluar las alternativas disponibles. Esas aplicaciones permiten de manera rápida comparar según rangos de precios, zonas geográficas, tamaño de las habitaciones, servicios, entre otros. Sin embargo, el Hotel debe ser consciente de que, según lo señala el mismo Porter (2015), en escenarios como ese sólo existen dos alternativas: generar economías de escala que le permitan enfrentar exitosamente una competencia basada en precios, o crear y sostener un desempeño superior que genere una ventaja competitiva que sea claramente percibida por el nicho de mercado al cual está enfocada la empresa.

Al estar enfocada en un sector específico de turistas, como es el de amantes de la naturaleza, lo más acertado para este caso puede ser la diferenciación mediante un desempeño superior, lo cual implica una definición de estándares de servicio superiores a los de la competencia, que el hotel sea una experiencia realmente diferente, que los visitantes disfruten y compartan con sus amigos y familiares, quienes se encargarán de ampliar la demanda por medio de referidos. La empresa debe transmitirles a sus empleados a todo nivel un compromiso por lograr que los visitantes encuentren lo que se les ofrece en la promesa de servicio o incluso más; este tipo de estrategia debe incluir un permanente sondeo de la percepción de los clientes.

La tercera fuerza que identifica por Porter es el poder negociador de los proveedores; para este caso, son las agencias de viajes y los proveedores de insumos para la operación del hotel, como son los suministros para la cocina, lencería, etc. Respecto a las agencias de viajes, éstas establecen una comisión por sus servicios; esta comisión es una condición normal que no constituye un poder de negociación sino un método normal de incentivo por su gestión; estas agencias no ejercen su influencia como agremiación y en cambio se caracterizan por competencias internas, lo cual puede redundar en beneficio del Hotel.

En cuanto a los proveedores de mercado y demás productos para la operación, el Hotel debe seleccionar a aquellos que le puedan garantizar una calidad y oportunidad en la entrega de los pedidos que esté acorde con su estrategia de diferenciación con base en un desempeño superior. Con el fin de controlar de manera razonable el poder negociador de estos proveedores, la empresa debe establecer convenios que incluyan todos los aspectos críticos de la relación, como son el precio, los estándares de calidad y la oportunidad en la atención de los pedidos.

Figura 18. Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter



Fuente: Autora, 2020

8.3.4 DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta utilizada para la planificación estratégica de una empresa. Su objetivo es identificar los puntos a perfeccionar y las potenciales iniciativas exitosas de una organización.

Tabla 6. Matriz DOFA de la Empresa

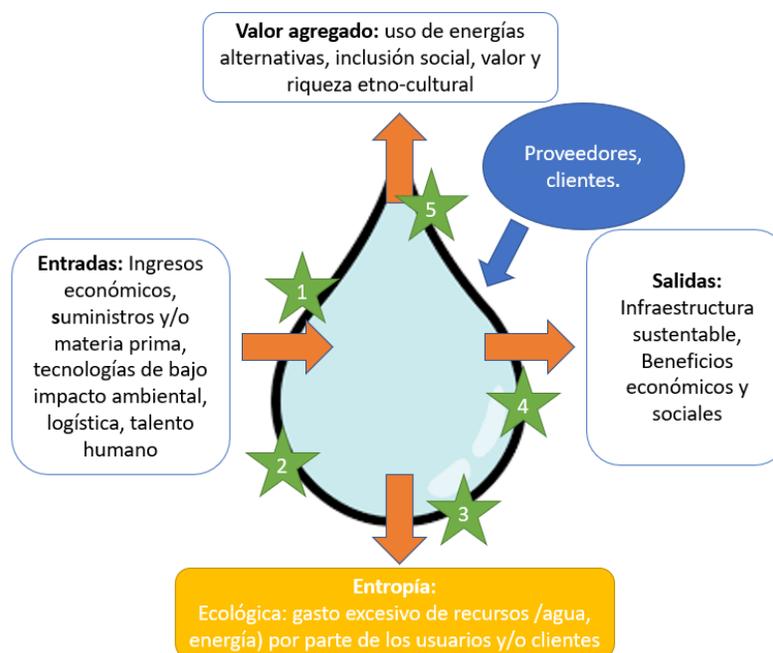
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Marca que no es conocida por el mercado - Promocionar y posicionar Entrenieve Glamping Ecoturístico - Sin trayectoria en el mercado, lo que limita las posibilidades de contratar personal experto - Desconocimiento del enfoque y modelo ecológico por parte del talento humano - Estructuración de los socios en un negocio independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los competidores no cuentan con un enfoque ecológico claro. - No se tiene en cuenta la población indígena y campesina dentro de la cadena de servicio. - El pueblo no cuenta con buenas ofertas y/o sitios de alimentación y gastronomía de calidad. - Los hoteles tradicionales, poco vinculan a las comunidades locales y externas en el proceso de formación, visita y recreación de este destino turístico - No se requiere tecnología sofisticada o costosa. - Créditos del sector financiero - Resolución de Parques Nacionales para la prestación únicamente del servicio de pasadía
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento educativo y ecológico de alta calidad por su gestión empresarial y pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obstáculos en la autorización de apertura del Hotel. - Trayectoria de la competencia.

<ul style="list-style-type: none">- Modelo de gestión empresarial innovador por sus criterios ambientales, culturales, tecnológicos y de investigación.- Infraestructura amplia, con zonas verdes, recreativas y lúdicas, adecuada para toda clase de visitantes, turistas y/o clientes.- Formación a los clientes, a través de la guía ecoturística realizada por el Hotel.- Estructuración de la empresa a nivel pequeño, lo que facilitara la toma de decisiones.- El hecho de ser nuevos en el mercado puede motivar el interés de los clientes.- Formación gerencial de los dueños- Entrenieve Glamping Ecoturístico cuenta con un plan de marketing verde.	<ul style="list-style-type: none">- Mejora de los servicios y/o calidad de la competencia.- Entrada de competidores extranjeros.- Contingencias y/o pandemias a nivel del sector salud, que impidan la prestación del servicio.
--	---

Fuente: Autora, 2020

8.3.5 La Gota de Agua

Figura 19. Esquema La Gota de Agua



Fuente: Autora – adaptado de (Kast & Rosenzweig, 1982)

Tabla 7. Diagnostico por medio del Esquema La Gota de Agua de la Empresa

Aspectos de la Gota de Agua	Entrenieve Glamping Ecoturístico
Subsistema Razón de ser	El Hotel cuenta con misión, visión, valores y objetivos propios de la organización. Estos sintetizan el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia del Hotel; así mismo lo que se pretende realizar y para quién se va a hacer. De igual manera expone claramente hacia dónde se dirige la organización a largo plazo teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, de salud pública y las expectativas de los usuarios. También se describen las metas proyectadas que establecen criterios y señalan la dirección a los esfuerzos de la Organización.

Aspectos de la Gota de Agua	Entrenieve Glamping Ecoturístico
Subsistema Estructural	La estructura del Hotel es jerárquica, formada por un equipo gerencial, administrativo, operativo, de servicios generales y manipulación de alimentos (ver Figura 25. Estructura de Entrenieve Glamping Ecoturístico).
Subsistema Psicosocial	<p>El Talento humano será seleccionado, teniendo en cuenta primero la población local del Municipio el Cocuy Boyacá.</p> <p>El personal para los cargos que demandan algún tipo de requisito y/o lineamiento específico se seleccionarán de acuerdo con el perfil requerido. Después de la selección, se realizará inducción y capacitación respectiva para su perfil. Se les pagará honorarios de acuerdo con la ley. Habrá un plan de cualificación del talento humano y se realizarán actividades para el fortalecimiento del clima organizacional</p>
Subsistema Tecnológico	<p>El Hotel contará con acomodaciones dobles, triples y cuádruples en forma de Glamping, construcción bioclimática que contará con aislamientos dentro de la infraestructura que reduzcan el consumo de energía; armonía y respeto con el entorno; empleo de materiales naturales, energías renovables tendientes a mitigar los impactos ambientales, entre ellas, paneles solares, sensores de movimiento, llaves para lavamanos con sensores, entre otros.</p> <p>Se usarán las redes sociales para la implementación del plan de marketing, en la promoción del servicio.</p> <p>Se brindarán sesiones de formación y/o capacitación ecológica para empleados y clientes, con el fin que realmente exista una conciencia ecológica en el establecimiento hotelero.</p>
Subsistema Gerencia y de proceso administrativo	El Hotel desarrollará los procesos administrativos, a través del “Esquema de las Funciones Administrativas”, adaptado de (Kast & Rosenzweig, 1982). Las cuales son: Planeación, Dirección, Ejecución, Asignación del trabajo y Control.
Entradas	<p>Para operar el Hotel se requiere de las siguientes entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos: Ingresos por cobro de hospedaje o alojamiento, servicios ecoturísticos y alimentación.

Aspectos de la Gota de Agua	Entrenieve Glamping Ecoturístico
	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos y Materia prima: Para la prestación del servicio serán necesarios los insumos, tales como: mobiliario, utensilios de cocina, implementos de aseo, recursos tecnológicos, entre otros. Como materia prima, se utilizará el agua, los alimentos y la energía. • Tecnología externa: Tecnologías alternativas como paneles solares, sensores de movimiento para energía, llaves para lavamanos con sensores, entre otros. • Logística: almacenar información, organización de espacios, decoraciones del Hotel, inventarios. • Trabajo Humano: El talento humano es el encargado de brindar una acogida humana y afectuosa a los turistas/clientes.
Salidas	<p>Con el Hotel hay:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios ecológicos: La creación del Hotel contribuye al desarrollo sostenible, puesto que su desarrollo económico está basado en prácticas y hábitos ambientales. La economía no causa ningún impacto negativo, ya que no generará ningún residuo que pueda atender contra el ambiente o la salubridad de la comunidad, y si se llegase a generar, este será tratado como ente principal en el Sistema de Gestión Ambiental de la Organización. • Beneficios sociales: Con el Hotel, se ayudará y formará a los clientes/turistas, y se aportará significativamente a la comunidad. • Beneficios económicos: El Hotel contribuirá en la generación de ingresos para el municipio a través de los impuestos que le ayudarán a llevar a cabo otros proyectos de inversión en programas ecológicos los cuales se exponen dentro del plan de desarrollo municipal en cuanto a la diversificación del turismo ecológico y amigable con el medio ambiente.

Aspectos de la Gota de Agua	Entrenieve Glamping Ecoturístico
	<ul style="list-style-type: none"> • Además, se generará empleo, lo cual es otro beneficio dado que las personas vinculadas laboralmente contribuirán al desarrollo del Municipio, y en lo personal podrán mejorar su nivel de ingresos, y por ende su calidad de vida.
Entropía	<p>Teniendo en cuenta que la entropía es la medida de la ineficiencia en la organización, el Hotel, podría presentar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entropía Ecológica: Gasto excesivo de recursos (agua, energía) por parte de los usuarios y/o clientes. <p>El Hotel usará herramientas para reducir la entropía, a través de un sistema de gestión ambiental, la logística inversa, y por medio del trabajo educativo y social con los clientes/turistas, empleados y comunidad en general.</p>

Fuente: Autora, 2020

8.3.6 Matriz CIMA

El desarrollo de la matriz CIMA permite identificar puntos clave para priorizar el trabajo que se debe implementar con el fin de alcanzar los objetivos, a corto, mediano y largo plazo, que se han propuestos por la organización. Adicionalmente permite formular las estrategias para obtener los beneficios de las oportunidades de innovación, estructurar y fortalecer las oportunidades de consolidación, idear estrategias para optimizar los aspectos que se deban mejorar y encontrar maneras para aprovechar las oportunidades de adaptación.

Tabla 8. Matriz CIMA de la Empresa

	ANÁLISIS INTERNO	Oportunidades de Consolidación (C)	Oportunidades de Mejora (M)
ANÁLISIS EXTERNO	MATRIZ CIMA	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de las oportunidades para el fortalecimiento económico del área. • Fomento del ecoturismo en las áreas de desarrollo del proyecto. • El proyecto impacta positivamente el territorio y las comunidades. • Exclusividad de los productos y servicios ofrecidos. • Evaluación continua y sistemática de los procesos desarrollados. • Capacidad y tendencia a la innovación. • Calidad en el servicio al cliente. • Biodiversidad y riqueza paisajística. 	<ul style="list-style-type: none"> • No planificar eficientemente. • Incapacidad financiera. • Resistencia al cambio de paradigmas por parte de la población. • Falta de experiencia por ser pioneros en el mercado.
Oportunidades de Innovación (I)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser pioneros en el desarrollo de este tipo de escenarios en el área de estudio. • Ofrecer servicios de alto nivel centrados en el cliente. • Desarrollo de espacios para la educación ambiental. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (CI)</p> <p>Captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, basando la actividad operativa de los servicios en la excelencia y la calidad.</p> <p>Mantener el liderazgo en el mercado, con la consolidación de servicios de alta calidad.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (MI)</p> <p>Desarrollar programas para fomentar tendencias de consumo de productos y servicios sostenibles.</p>

	ANÁLISIS INTERNO	Oportunidades de Consolidación (C)	Oportunidades de Mejora (M)
			Estructurar lineamientos claros de planificación para la dirección y control de los procesos.
Oportunidades de Adaptación (A)	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con el apoyo por parte de las comunidades o de las autoridades territoriales y ambientales del territorio. • Llegada de competidores y pérdidas del mercado. • No contar con el apoyo financiero para el desarrollo del proyecto. • Expansión y prevalencia de hábitos y productos no sostenibles. • Cambios climáticos inesperados y pérdida de recursos naturales. • Contingencias de salud pública, pandemias u otro tipo de eventos biosanitarios. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (CA)</p> <p>Fortalecer la comunicación interna y externa para tener un mejor manejo de la información.</p> <p>Realizar convenios con agencias turísticas que compartan la tendencia de servicios sustentables para fortalecer el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias (MA)</p> <p>Fortalecer las estrategias de mercadeo para que se atraigan clientes y se fidelicen con los servicios ofrecidos.</p> <p>Consolidar la calidad en los servicios para que la herramienta de comunicación voz a voz sea un aliado estratégico para la organización.</p>

8.3.7 *Objetivos Estratégicos*

Tabla 9. *Objetivos estratégicos de la Empresa*

OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	META	PROCESO RESPONSABLE
Formular los criterios de la Gestión del talento humano	Número de personas contratadas. Número de sesiones de capacitación y/o formación.	(Número de personas contratadas y actividades desarrolladas en el año / Número de personas contratadas y actividades proyectadas en el año) * 100	90%	Gestión directiva y administrativa
Formular los criterios de la Gestión de la comunidad local y externa (clientes, visitantes, turistas)	Número de sesiones de capacitación y/o formación para la comunidad local y externa.	(Número de capacitaciones desarrolladas en el año / Número de capacitaciones proyectadas en el año) * 100	95%	Gestión directiva y administrativa
Diseñar el Plan de marketing verde para Entrenieve Glamping Ecoturístico	Número de visitantes o turistas en el hotel	(Número de visitantes o turistas en el Hotel en el año / Número de visitantes o turistas en Hotel	90%	Gestión directiva y administrativa

OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	META	PROCESO RESPONSABLE
		en proyección al año) * 100		
Conocer la tramitación legal para la puesta en funcionamiento de Entrenieve Glamping Ecoturístico	Número de requisitos exigidos por las diferentes entidades de control para la puesta en funcionamiento del Hotel.	(Número de requisitos cumplidos / Número de requisitos exigidos) * 100	100%	Gestión directiva
Establecer los Criterios de Calidad del Servicio de hospedaje y alojamiento ecoturístico	Número de requisitos para clasificar en Régimen de Alta calidad.	(Número de requisitos cumplidos / Número de requisitos exigidos) * 100	100%	Gestión directiva, y administrativa
Diseñar un modelo educativo con abordajes ambientales y culturales de la región desde la capacitación y/o formación previa del cliente, turista.	Número de visitantes o turistas formados con el modelo educativo.	(Número de visitantes o turistas formados con el modelo educativo / Número proyectado de visitantes o turistas) * 100	90%	Gestión directiva y administrativa.

OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN	META	PROCESO RESPONSABLE
Diseñar un sistema de Gestión Ambiental	Número de actividades para dar cumplimiento al SGA	(Número de actividades desarrolladas en el cumplimiento del SGA, en el año / Número de actividades proyectadas en el año) * 100	90%	Gestión directiva y administrativa.

Fuente: Autora, 2020

9. Plan Estratégico

Figura 20. Plan Estratégico de la Organización



Fuente: Autora, adaptado de (Norton & Kaplan, 2008) “*Mastering the Management System*”

9.1 Misión

Entrenieve Glamping Ecoturístico con enfoque ecosostenible y centrado en potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, asume su compromiso para ofrecer al cliente/turista una experiencia única, directa con el ecosistema, contando con infraestructura innovadora y promoviendo el uso de tecnologías de bajo impacto ambiental; así mismo ofreciendo un servicio de hotelería ambiental , económico y socialmente sostenible, que aproveche la riqueza natural del Municipio y fomente prácticas vivenciales de calidad de vida entre los colaboradores y la comunidad en general, donde se realice un acercamiento a un pensamiento ecológico mediante el enfoque vivencial y en función de un adecuado aprovechamiento del lugar.

9.2 Visión

Entrenieve Glamping Ecoturístico para el año 2026 estará posicionado como la mejor opción de hospedaje/alojamiento ecoturístico a nivel nacional, que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental, proyectados a marcar una orientación educativa en cuanto a los bienes y servicios ecosistémicos, tradiciones y costumbres de la población indígena y campesina; por sus criterios ambientales, innovadores y de aproximación investigativa; y porque potencia el desarrollo ecoturístico y social del Municipio; consolidándose como un Ecohotel de alta calidad que contribuye a mejorar la calidad de vida de la comunidad y fortalecer el desarrollo socio económico del Cocuy Boyacá.

9.3 Valores Organizacionales

Figura 21. Valores de Entrenieve Glamping Ecoturístico



Fuente: Autora, 2020

9.4 Objetivo General del Sistema de Gestión Empresarial

Consolidar un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, con el fin de potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, mediante componentes estructurales del sistema como son: recreación, esparcimiento, exploración del medio e investigación, consolidando un modelo ecoturístico sustentable.

9.5 Objetivos específicos del Sistema de Gestión Empresarial

- Formar a los clientes o turistas a través de un enfoque educativo, ofreciendo una guía ecoturística que permita conocer el valor ecosistémico del lugar, los valores culturales de la población indígena y campesina, las costumbres y tradiciones del lugar, con el fin aprovechar adecuadamente los bienes y servicios de la región.

- Fomentar las buenas prácticas ecológicas, a través de hábitos ambientales para la conservación y respeto por el ecosistema y el entorno, formando seres humanos con responsabilidad socioambiental.
- Promover el valor, el conocimiento y el respeto por la diversidad cultural para fortalecer la identidad de los pueblos indígenas y campesinos de la región y sus vínculos con el Parque Nacional Natural el Cocuy y el territorio.

9.6 Tamaño del Proyecto

Teniendo en cuenta el tipo de servicio que se desea ofrecer, los recursos clave son las instalaciones físicas del hotel y los recursos naturales del municipio. Adicionalmente está el acceso a los recursos financieros necesarios para la financiación del proyecto. Con el fin de garantizar un nivel de ocupación que viabilice financieramente el proyecto, se proyecta una construcción dotada de 3 Glamping doble, 3 Glamping triple y 3 Glamping cuádruple. Adicionalmente la construcción contará con el área de recepción, cocina, comedor, zona de café y/o descanso, zonas húmedas y zonas verdes. Como actividades complementarias, se tendrán los espacios para caminatas ecológicas. Estas actividades se realizarán en espacios naturales aledaños al hotel, por lo que no requieren inversiones significativas y su prestación se realizará con personas de la comunidad local.

9.7 Localización

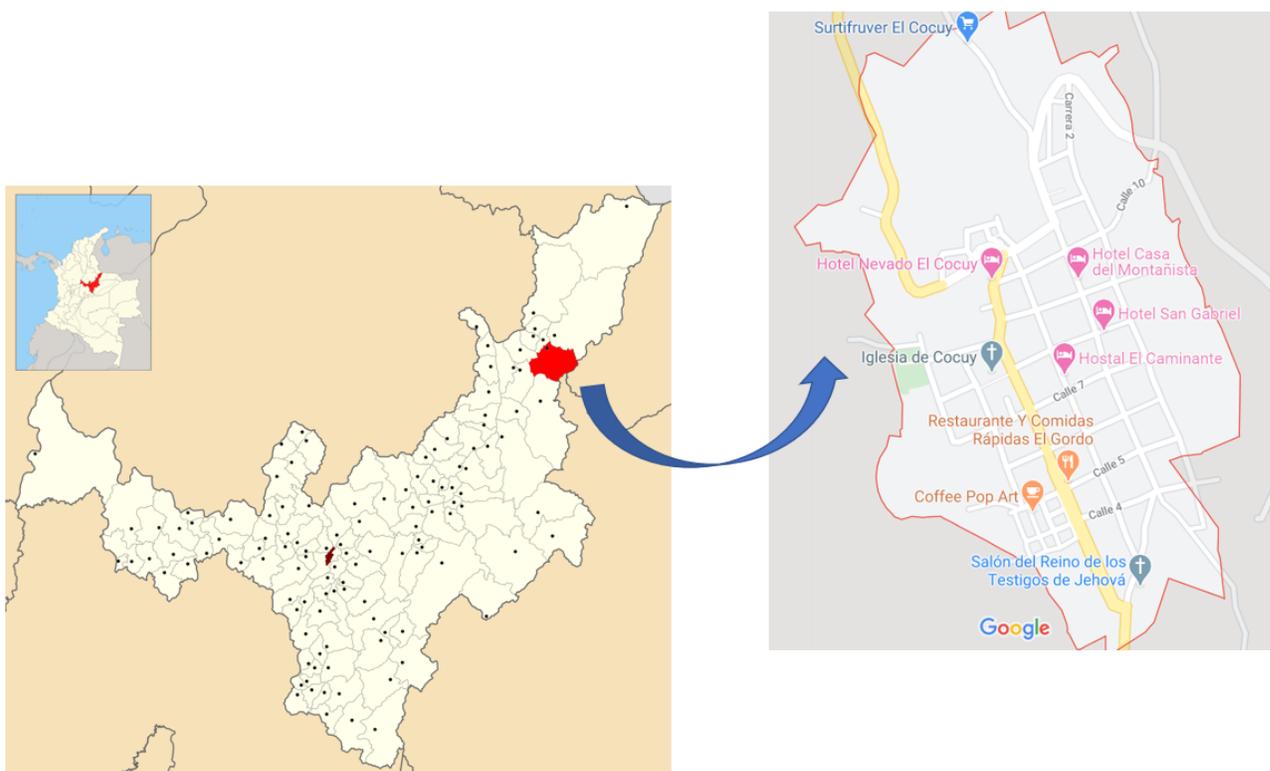
Entrenieve Glamping Ecoturístico se ubicará en zona rural del municipio el Cocuy (Boyacá), específicamente a 244 km de Tunja y a 383 kilómetros desde Bogotá, de acuerdo con la localización que se presenta en la Figura 22. El hotel ofrecerá senderos en la zona boscosa para recorridos diurnos en los que los visitantes puedan tener contacto con las especies vegetales y animales propias de la zona, zona húmeda, Glamping de lujo, restaurante y bar, además de visitas guiadas por expertos a los recursos naturales de la zona.

Dado que el enfoque del hotel es ecológico, se tendrán en cuenta en su diseño criterios de sostenibilidad ambiental, como suministro de energía, abastecido mediante acumuladores de energía solar, empleo de agua semiprocesada proveniente de los ríos y/o quebradas para los servicios sanitarios y el área de lavandería, tratamiento de las aguas servidas antes de retornarlas

al lago, empleo de productos biodegradables, restricción al uso de empaques o platos desechables en todos los procesos del hotel, opción de alimentación orgánica para los huéspedes que lo deseen y control al número máximo de huéspedes de acuerdo con la capacidad de carga de la zona.

El hotel se caracterizará por ofrecer una oportunidad exclusiva de conocer un atractivo natural que no puede ser reproducido de manera artificial, en unas instalaciones cómodas en donde sus visitantes reciban un servicio que les permita desconectarse de su rutina y disfrutar del entorno de paramo del municipio del Cocuy Boyacá.

Figura 22. Ubicación geográfica del Municipio el Cocuy Boyacá



Fuente: Autora, 2020

9.8 Ingeniería

9.8.1 Diseño

El Glamping contará con alojamientos tipo Domo Geodésico, los proveedores de los alojamientos será una reconocida empresa llamada “GEODÉSICAS, Glamping, Cabañas,

Invernaderos”. Los productos se construyen rápido, de forma simple e inteligente con un impacto físico casi nulo en el lugar. La empresa utiliza Eco-materiales de calidad y larga duración, ecológicos y amistosos con el medio ambiente. Las cubiertas pueden tener materiales tradicionales como madera, piedra o modernas cubiertas vegetales. Los productos de GEODESICAS reducen considerablemente las emisiones de CO2.

 Opción 1: estructura metálica (durabilidad 20 – 25 años)

Puntales de tubo metálico galvanizado 3/4” calibre 18 ó CR 3/4” (pintura esmalte) y tornillería zincada.

 Opción 2: estructura madera (durabilidad 15 – 20 años)

Puntales de madera Teka 4cm x 4cm conectados con platinas y tornillería zincada.

Figura 23. Opciones de Glamping.



Fuente: (GEODÉSICAS, 2020)

CUBIERTA

La cubierta se confecciona en tela de refuerzo poliéster de alta tenacidad recubierta con PVC por ambos lados (Azteca 600gr/m2 clima frío y Powerflex blackout 650gr/m2 clima cálido), durabilidad 6 - 7 años. Es 100% impermeable, posee protección a los rayos U.V. y protección biocida frente a la mayoría de algas, hongos y bacterias presentes en el trópico. Las áreas transparentes se confeccionan con vinilo calibre 20, durabilidad 3 – 4 años.

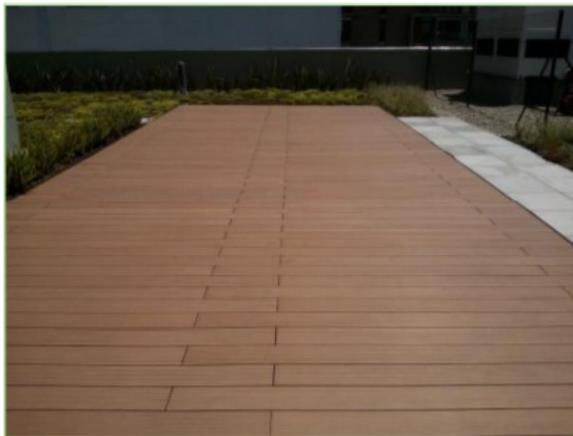
Adicionalmente, y teniendo en cuenta el uso de energías renovables, el diseño plantea la puesta de un sistema fotovoltaico conectado a la red, que a su vez contará con una batería para evitar dependencia total del sistema eléctrico tradicional en caso de fallas técnicas o apagón. La elección de los paneles fotovoltaicos se realizó teniendo en cuenta las características técnicas y el precio, el cual viene incluido dentro del costo unitario de cada domo geodésico.

PLATAFORMA

Deck Estructurado en WPC

Las tablas del piso (deck) están hechas de WPC (Wood – Plastic – Composite) o madera compuesta. Utiliza productos reciclados de plástico y madera para crear este atractivo material y de larga duración. Diseñado especialmente para exteriores, amigable con el medio ambiente, Resistente a la intemperie (Insectos, hongos, rayos UV).

Figura 24. *Plataforma en Deck Estructurado en WPC*



Fuente: (GEODÉSICAS, 2020)

9.8.2 Operación

La operación del hotel genera diferentes procesos, como son la recepción y el alojamiento, la alimentación, las actividades al aire libre, las actividades en las zonas húmedas y los procesos administrativos.

Tabla 10. *Procesos efectuados dentro del hotel*

Proceso	Actividades
Recepción y Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reserva del tipo de Glamping - Arribo al Hotel (ya sea con vehículo propio o suministrado por el hotel) - Orientación e información al cliente (incluye registro – check in) - Instalación del cliente en su Glamping - Check out - Retiro de las instalaciones
Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Arribo del cliente a la zona del restaurante y/o comedor - Oferta del menú - Toma del pedido - Preparación de alimentos - Servicio a la mesa - Retiro del cliente
Actividades al aire libre	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de la actividad por el cliente - Preparación del cliente (indumentaria, equipos, etc.) - Asesoría del cliente (información respectiva de la actividad) - Disfrute de las actividades
Actividades en zonas húmedas	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de la actividad y horario - Preparación del cliente (vestuario, toallas, etc.) - Disfrute de las actividades
Servicio al cliente y procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Facturación - Entrega de Glamping - Limpieza y aseo

Proceso	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> - Lavandería - Compra de insumos - Preparación de alimentos - Guía turística - Acompañamiento durante las actividades - Atención zonas húmedas - Cuidado zonas verdes - Vigilancia y seguridad - Marketing

Fuente: Autora, 2020

9.9 Procesos Clave

Tabla 11. Procesos de la Organización.

Proceso	Gestión / Actividad	Descripción
Gestión Directiva	Función	Sus referentes concretos son: la administración de prestación de servicios de hospedaje y alojamiento ecoturístico, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura ecológica, en el marco de la política del sector turismo. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.
	Gestión de calidad	Garantizar y promover el desarrollo armónico e integral de los usuarios/clientes a través de un portafolio de servicios encaminado a asegurar que en cada uno de los escenarios donde se experimenta la

Proceso	Gestión / Actividad	Descripción
		<p>vivencia del Hotel, existan las condiciones humanas, materiales, sociales y ambientales que lo hagan posible.</p> <p>Identificar las recomendaciones, sugerencias y requerimientos mediante la Instalación de un Buzón de sugerencias, para atender las inquietudes de los usuarios y de talento humano y desarrollar planes de mejora.</p>
	Plan de Marketing	<p>Fortalecer el posicionamiento del Hotel como marca frente a los competidores, por medio de un plan de marketing.</p> <p>Promoción organizacional: a través de medios ATL (prensa, radio, volantes, entre otros), branding, brochure, campañas publicitarias, voz a voz, redes sociales y de manera personalizada, donde se ofrecerá el servicio de hospedaje y alojamiento, dando a conocer el factor diferenciador.</p>
	Evaluación Organizacional	<p>Realizar evaluación organizacional permanente del Hotel y Desarrollar e implementar las acciones de mejora requeridas.</p> <p>Cumplir con todos los requisitos establecidos legalmente y con la Norma Técnica NTC – TS -002, para Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje, Requisitos de sostenibilidad, adoptada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,</p>
Gestión Administrativa y Financiera	Función	<p>Tiene a su cargo todo lo concerniente a los sistemas de información y registro de los clientes/turistas, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.</p>

Proceso	Gestión / Actividad	Descripción
	<p align="center">Gestión de usuarios/turistas</p>	<p>Reserva del tipo de Glamping</p> <p>Arribo al Hotel (ya sea con vehículo propio o suministrado por el hotel)</p> <p>Orientación e información al cliente (incluye registro – check in)</p> <p>Instalación del cliente en su Glamping</p> <p>Check out</p> <p>Resolución de quejas y reclamos</p> <p>Retiro de las instalaciones</p>
	<p align="center">Gestión Operativa</p>	<p>Enfoque Ecosostenible:</p> <p>Consolidar desde la construcción del Hotel, el respeto por la biodiversidad y la armonía del paisaje; fortalecer sus procesos para la reducción de residuos y aspectos ambientales significativos; considerar aspectos gastronómicos a través de una agricultura ecológica; la utilización de productos biodegradables, realizar proyectos para la conservación del medio ambiente, creación de zonas verdes y huertas, entre otros.</p> <p>Enfoque Educativo:</p> <p>Formar a los clientes/turistas, abordando aspectos de educación ambiental; en el conocimiento y respeto a la diversidad cultural, y en aspectos propios del ecosistema.</p>
	<p align="center">Gestión de Talento Humano</p>	<p>Contratación: Establecer los perfiles y las funciones del personal requerido; seleccionar el personal de acuerdo con el perfil; contratar el talento humano, de acuerdo con los términos legales.</p>

Proceso	Gestión / Actividad	Descripción
		<p>Inducción y formación: Informar y capacitar a todo el personal con alta conciencia ambiental y social y de acuerdo con la función y perfil de cada cargo.</p> <p>Clima Institucional: Diagnosticar y evaluar periódicamente para orientar programas y actividades tendientes al fortalecimiento de la armonía y el bienestar institucional</p>
<p>Gestión de Comunidad</p>	<p>Función</p>	<p>Incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad local. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad y a las entidades de seguimiento y control, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia hacia el municipio y el crecimiento sostenible de la industria turística de la región.</p>

Fuente: Autora, 2020

9.10 Talento Humano

El talento humano está compuesto por personas de la población local donde se desarrolla el proyecto. El personal que labora en el proyecto es personal capacitado para el desarrollo de las actividades y el proyecto como tal potencia el desarrollo de las comunidades circunvecinas al mismo y brinda oportunidades para incluir el proceso productivo de la zona.

Perfiles

La definición de los perfiles del talento humano es la posibilidad de establecer las características requeridas para conformar un equipo interdisciplinario con el cual se desarrollarán todas las acciones necesarias para garantizar la calidad del servicio de hospedaje ecoturístico en el marco de la atención integral.

Tabla 12. Perfiles y funciones de cargos – Talento Humano

Cargo	Requisitos	Funciones Básicas
<p align="center">Gerente General</p>	<p>Perfil</p> <p>Edad: 26-45</p> <p>Escolaridad:</p> <p>1. Pregrado-Posgrado en Turismo, Administración de Empresas, Mercadotécnica, Gestión Empresarial Ambiental.</p> <p>Experiencia mínima: 5 años</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Idiomas (español, inglés) -Relaciones públicas -Marketing -Recursos humanos -Contabilidad -Sistemas -Amplia cultura general 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el enfoque ecosostenible, consolidado en el sistema ambiental y cultural, el cual caracteriza al Hotel. - Velar por el buen funcionamiento del Hotel, por la seguridad y calidad en la atención. - Contar con un inventario actualizado de los bienes, muebles y del equipamiento del Hotel. - Supervisar constantemente el funcionamiento del Hotel. - Mantener buenas relaciones con el talento humano y con los Stakeholders. - Prevenir situaciones de riesgo. - Delegar funciones y establecer responsabilidades para el logro de los objetivos. - Autorizar y ejecutar compromisos que sean necesarios para el desarrollo del hotel. - Ejecutar los planes y programas aprobados.
<p align="center">Auxiliar Administrativo</p>	<p>Perfil</p> <p>Edad: 26-35</p> <p>Escolaridad:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el enfoque ecosostenible, consolidado en el sistema ambiental y cultural, el cual caracteriza al Hotel.

Cargo	Requisitos	Funciones Básicas
	<p>1. Pregrado – Posgrado en ciencias económicas o administrativas.</p> <p>Experiencia mínima: 3 años</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contabilidad -Sistemas -Recursos humanos -Competencias administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar registros y controles de ingreso de huéspedes y las novedades. - Tener actualizado el inventario. - Ayudar en la logística de los diferentes programas y eventos en la organización. - Atender a consultas telefónicas haciendo buen uso del servicio. - Manejar el correo empresarial haciendo buen uso de él. - Atender las inquietudes y solicitudes de los clientes/turistas y talento humano. - Tener al día la documentación del Hotel. - Ayudar a cumplir con las metas y logros del Hotel. - Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la dirección.
<p>Guía Ecoturístico</p>	<p>Perfil</p> <p>Edad: 25-40</p> <p>Escolaridad:</p> <p>1. Básica primaria, Bachiller, técnico, tecnólogo</p> <p>Experiencia mínima: 3 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el enfoque ecosostenible, consolidado en el sistema ambiental y cultural, el cual caracteriza al Hotel. - Llevar registros y controles de cada servicio prestado a los clientes/turistas y las novedades.

Cargo	Requisitos	Funciones Básicas
	<p>Requisito exclusivo: ser de la región.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cultura general -Comunicaciones -Primeros Auxilios <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Responsabilidad -Tolerancia -Comunicación asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar en la logística de los diferentes programas y eventos en la organización. - Acompañar a los clientes/turistas en los servicios adquiridos (ser el guía local). - Atender las inquietudes y solicitudes de los clientes/turistas y talento humano. - Ayudar a cumplir con las metas y logros del Hotel. - Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por la dirección.
<p>Personal para el Manejo de Alimentos</p>	<p>Perfil</p> <p>Edad: Mayor de edad</p> <p>Escolaridad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional en gastronomía y/o equivalente. 2. Personal local con experiencia en cargos similares <p>Experiencia mínima: 1 año</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gastronomía -Alimentación ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el enfoque ecosostenible, consolidado en el sistema ambiental y cultural, el cual caracteriza al Hotel. - Planificación de menús por temporadas - Control de costo de alimentos - Administración de los recursos asignados - Supervisar la calidad de los alimentos - Innovación: búsqueda constante de nuevas tendencias.

Cargo	Requisitos	Funciones Básicas
	-Amplia cultura general	
Personal de Servicios Generales	Perfil Edad: Mayor de edad Escolaridad: 1. Básica primaria, bachiller. Experiencia mínima: 6 meses Habilidades: -Organización en el trabajo -Buenas relaciones interpersonales -Capacidad para atender indicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el enfoque ecosostenible, consolidado en el sistema ambiental y cultural, el cual caracteriza al Hotel. - Cuidar los bienes del Hotel, velar por su buen manejo y cuidado, evitando el deterioro y las pérdidas. - Mantener buena presentación personal. - Mantener en condiciones de orden y aseo cada una de las áreas internas y externas del Hotel. - Regar y cultivar las áreas verdes y jardines del Hotel. - Llevar a cabo los programas de residuos sólidos creados en el Hotel (revisión de puntos ecológicos, separado y reciclaje de residuos sólidos). - Administración de los recursos asignados - Reportar las irregularidades o acciones de mejora de las infraestructuras.

Fuente: Autora, 2020

9.11 Clima Organizacional

El Hotel propenderá por mantener una cultura “Ownership”, donde se busca que los empleados se desarrollen profesionalmente, pero también personalmente. La idea general detrás

de la participación de los empleados es permitir que ellos compartan el éxito de la empresa, y, por lo tanto, fortalezcan su lealtad a esta, para esto se acoge al talento humano como seres activos, creativos, con virtudes; y valorando a cada empleado como persona, que tiene sentimientos, intereses y valores. Se hará reconocimientos públicos al personal por conductas meritorias.

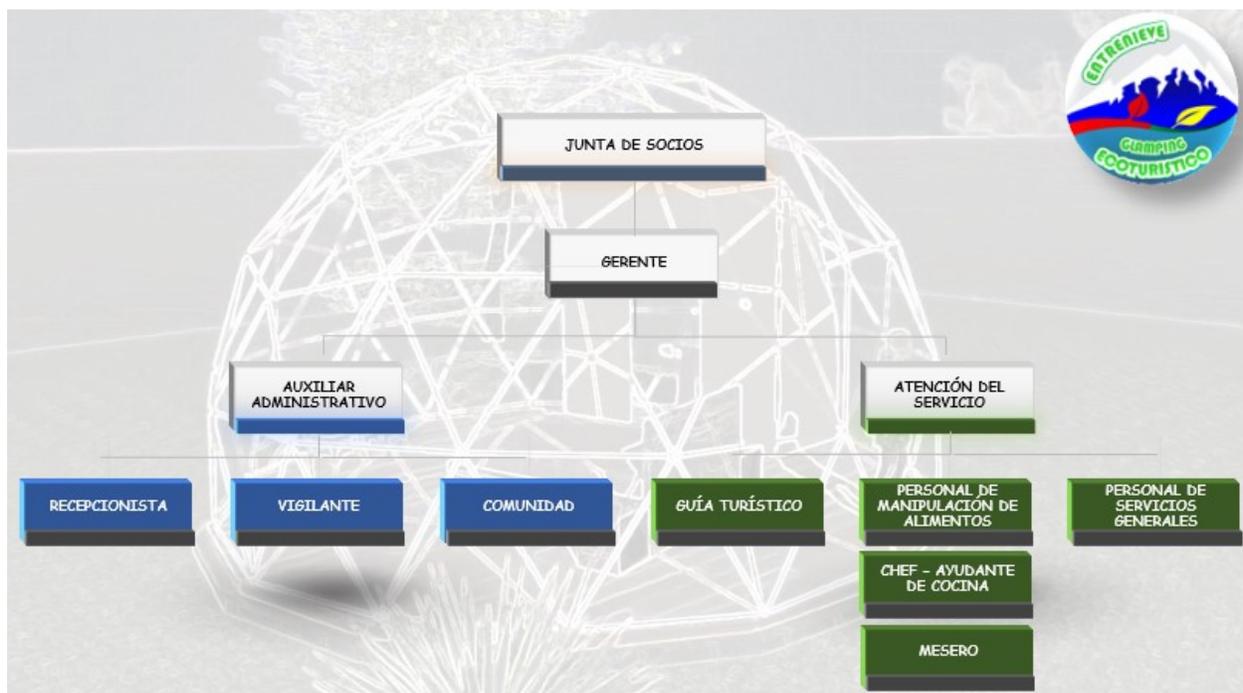
Con base a lo anterior, se crearán espacios en los cuales se diagnostique y se evalúe periódicamente para establecer actividades recreativas, entre ellas: talleres de integración, reconocimientos, celebraciones especiales como cumpleaños, día de la madre, día del amor y la amistad, día del Boyacensismo, auxilios educativos y asistenciales, entre otras, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación, de tal manera que se afiance el trabajo en equipo. Se tendrá en cuenta y se reconocerá los valores, actitudes, liderazgo, expectativas y aspiraciones del personal que conforma el Hotel. Estos aspectos no serán ajenos en la organización, pues se pretende conformar un gran equipo de trabajo que esté siempre motivado y satisfecho con lo que hace para que la labor realizada no sea tediosa, sino agradable desde el marco de la vocación.

9.12 Tipo de Organización

La recomendación es que la constitución de la empresa se haga empleando la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada SAS, de acuerdo con la Ley 1258 de 2008. Dentro de las ventajas que ofrece esta modalidad, se cuenta con que no se exige la presencia de revisor fiscal, su constitución legal se hace de manera sencilla, mediante documento privado, los socios no comprometen su patrimonio dado que su responsabilidad legal se limita al monto de sus aportes, entre otras.

9.13 Estructura de Entrenieve Glamping Ecoturístico

Figura 25. Estructura de Entrenieve Glamping Ecoturístico



Fuente: Autora, 2020

9.14 Análisis de la Ventaja Competitiva

Como parte del diagnóstico empresarial se deben definir los elementos que componen la ventaja competitiva para la organización. A continuación, se presentan esos elementos que caracterizan a la compañía.

Tabla 13. Análisis de la ventaja competitiva.

Elementos	Desarrollo
Capital Tecnológico	<p>Entrenieve Glamping Ecoturístico se establece bajo las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construcción bioclimática: en el que se reduzca el consumo de energía, y, esto es posible gracias a unos buenos aislamientos en la estructura del edificio. - Armonía y respeto con el entorno: esta consideración significa que la cultura ecológica del establecimiento pasa

Elementos	Desarrollo
	<p>por el respeto a las tradiciones y cultura local, el paisaje rural o natural de la zona y la biodiversidad del entorno. Por tanto, el desarrollo y la participación de la comunidad local se hace imprescindible, al fomentar una cultura de no agresión al medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleo de materiales naturales: el Hotel utilizará no sólo materiales de construcción ecológicos, sino que todo el establecimiento tendrá un claro matiz sostenible con el medio ambiente. - Energías renovables: Un claro ejemplo a utilizar es la Energía solar fotovoltaica, la cual se trata de la instalación de paneles solares para la producción de electricidad. - Educación y formación ecológica para empleados y clientes: con el fin que realmente exista una conciencia ecológica en un establecimiento hotelero, para todo el personal.
Capital Organizacional	<p>Desde el eje fundamental de la organización productiva, su misión, visión y valores organizacionales, se dan los lineamientos para el desarrollo del hotel con un enfoque ecosostenible. Por esta razón los procesos y las actividades desarrolladas deben alinearse con los principios esenciales de la empresa.</p>
Abordaje Ambiental	<p>El Hotel cuenta con procesos educativos para promover la conservación y protección de los recursos naturales y el fomento de buenas prácticas ecológicas para aportar al desarrollo sostenible. Para cumplir con este propósito se cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental, a través del cual se describe los objetivos de cada componente y las actividades a desarrollar. A continuación, se puntualizan algunas prácticas ecológicas a utilizar en la operación del Glamping:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de materiales ecológicos para la construcción del Hotel (construcción bioclimática).

Elementos	Desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento de aguas de lluvia - Manejo de aguas servidas - Agricultura ecológica - Manejo de residuos sólidos y abonos verdes - Energías alternativas - Utilización de productos biodegradables - Personal con alta conciencia ambiental y social.
Abordaje Cultural	<p>Principalmente, se tiene como base la zona geográfica donde se desarrolla el proyecto, puesto que el Cocuy Boyacá es una región donde habitan varias comunidades indígenas. Por ello, con el Plan de Gestión Empresarial y Ambiental se fomentará el conocimiento de la cultura local, se fortalecerá la identidad cultural y se promoverá el respeto por la diversidad cultural. En el proceso de servicio, se desarrollarán las siguientes actividades y temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Música autóctona: conocer sus tradiciones musicales, aprender canciones en varios idiomas indígenas. - Visitas a la población de los pueblos indígenas con el fin de conocer sobre su cultura e interactuar con ellos. - Invitar a un abuelo, abuela o a un hablante de la lengua nativa, para que narre un mito o un cuento, en lengua castellana, pero también se exprese en su lengua materna. - Literatura tradicional: mitos, leyendas, cuentos de los pueblos indígenas. - Rituales, usos y costumbres de los pueblos indígenas - Platos típicos - Trajes típicos - Plantas medicinales
Logística	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Almacenamiento de información: Archivo y gestión documental.

Elementos	Desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación y organización de los espacios: almacenamiento, área administrativa, recepción, restaurante, áreas comunes y/o sociales, acomodaciones/Glamping, senderos ecológicos, entre otros. ✓ Organización y decoración del Hotel ✓ Inventario de mobiliario para las diferentes áreas descritas, equipos tecnológicos, materiales de construcción, entre otros. ✓ Organización y entrega de alimentos ✓ Disposición y manejo de los servicios ecoturísticos ofrecidos ✓ Organización en todas las actividades y programas
Clientes	<p>Perfil del Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Tipo de mercado:</u> servicio hotelero/ecoturístico ✓ <u>Ubicación geográfica:</u> Colombia – El Cocuy Boyacá ✓ <u>Características demográficas:</u> Hombres y mujeres hacen parte de este segmento, que incluye familias (padres y menores de edad), así como personas pensionadas que viajan en pareja y grupos de jóvenes universitarios interesados por la sostenibilidad y la práctica de algunos deportes extremos que se pueden practicar en ambientes naturales. ✓ En cuanto a los actores involucrados dentro de la cadena de servicio del Hotel, para el municipio de El Cocuy, según el censo del DANE¹⁵ 2005 y proyecciones para el año 2017 se observa que la mayor proporción de la población se concentra en el grupo de 25 a 44 años seguido del grupo de

¹⁵ DANE es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

Elementos	Desarrollo
	<p>5 a 14 años. Según la distribución por sexo, se observa que en los grupos de menores de un año hasta el de 25 a 44 años los hombres tienen mayor proporción con respecto a las mujeres, siendo mayor la diferencia en los grupos de 5 a 14 años, de 15 a 24 años y de 25 a 44 años (Gómez Galindo, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Conocer y entender a los clientes:</u> conocer el perfil de los turistas, comunicando las ventajas frente a la competencia a través del factor diferenciador. ✓ <u>Desarrollar estrategias de venta enfocadas:</u> utilizando mucha publicidad a través de agencias de viaje, convenios, medios regionales y por internet. ✓ <u>Establecer los canales:</u> a través de diversos medios: medios ATL, voz a voz, branding, brochure, campañas publicitarias, portafolio de servicios. ✓ <u>Identificar más efectivamente a sus competidores:</u> la competencia para Entrenieve Glamping Ecoturístico son: Hotel Pinares del Carrizalito, Hotel El Caminante, La Posada del Molino Campestre.
Factor Diferenciador	<p>El factor diferenciador de Entrenieve Glamping Ecoturístico se fundamenta en un sistema empresarial con enfoque ecosostenible que contribuye al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, el cual integra los valores etno-culturales del pueblo Indígena U'wa y del pueblo campesino en el proceso vivencial dentro del hotel, quienes contribuirán a una experiencia cultural a partir de diferentes actividades en los servicios de la empresa. Los clientes/turistas tendrán experiencias significativas a través del portafolio de servicios ofrecidos y fundamentados en abordajes ambientales, culturales y de acercamiento investigativo, que les permitirá</p>

Elementos	Desarrollo
	<p>potenciar el desarrollo emocional, social y vivencial dentro del sistema. El Hotel contribuirá significativamente al desarrollo sostenible, promoviendo el compromiso social y ambiental, mediante el diseño del sistema de gestión ambiental, que fomenta las buenas prácticas ecológicas como es el uso eficiente del agua y la energía, el manejo adecuado de los residuos sólidos, el consumo responsable, la protección ambiental y la prevención de la contaminación; así mismo implementa políticas de seguridad y salud ocupacional; la gestión y prevención de riesgos en la Organización, y promueve las prácticas saludables, en la alimentación y en la higiene ambiental.</p>

Fuente: Autora, 2020

10. Plan Operativo

Figura 26 Esquema Plan Operativo de la Organización



Fuente: Autora, 2020

10.1 Materias Primas e Insumos Sostenibles

Agua

Se adquirirá por medio de la Empresa Solidaria de servicios públicos del Municipio El Cocuy - EMSOCOCUY. También se obtendrá de las aguas lluvias para uso de aseo, para regar los senderos ecológicos, jardines y baños. Se hará un buen uso del agua, para ello: se tendrá cuidado en cerrar bien los grifos; el personal deberá reportar fugas de agua en los baños o en los grifos para reparación inmediata; se deberá utilizar únicamente el agua necesaria para lavarse las manos; se darán capacitaciones al talento humano sobre la importancia de hacer uso eficiente de este recurso, al igual que a los diferentes huéspedes o usuarios del Hotel.

Energía

Se obtendrá a través de la Empresa de Energía de Boyacá S.A. E.S.P. – EBSA. Sin embargo, a partir de la construcción de la infraestructura propia del Hotel, de una construcción bioclimática que incluya aislamientos en la estructura de los Glamping, más una orientación adecuada, y la utilización de energías renovables como son paneles solares, se obtendrá energía sobrante para los demás procesos que requieren este recurso. Se velará por el uso eficiente de la energía. Solo se prenderán las zonas administrativas, de recepción, restaurante, áreas comunes y/o sociales que sean necesarias y en los lugares que se requiera. Se darán capacitaciones al talento humano sobre la importancia de ahorrar energía; constantemente se enseñará e incentivará a los huéspedes/clientes en la necesidad de hacer uso eficiente de la energía.

Alimentación

Para la operación del restaurante, la nutrición y gastronomía ofrecida serán de buena calidad. Los residuos de la cocina: una parte se reciclará, otra parte será para compostaje y lo no reciclable será entregado a la empresa de servicios públicos del municipio.

Insumos

Tabla 14. Insumos para Entrenieve Glamping Ecoturístico, para iniciar a operar

Espacio Físico	Equipo	Cantidad
Cocina	Estufa industrial	2
	Purificador de Agua	1
	Lavaplatos	1
	Mesón en acero	1
	Congelador	1
	Nevera vertical	2
	Horno Industrial (Gas)	1
	Campana extractora	1
	Bascula pequeña (30 kg)	1
	Licuada Industrial	1
	Crepera	1
	Parrilla Asadora	1
	Juego de Ollas	2
	Sartén	4
	Espátula	2
	Set de cuchillos, cucharas y demás para cocina	3
	Cafetera	1
	Jarra	2
Zonas Comunes	Sofá	2
	Poltronas y sillones	10
	Mesas exteriores	3
	Mesas interiores	2
	Pinturas y arte	10
	TV 60°	1
	Sonido Musicalización	1
Comedor / Bar	Manteles Poliéster	10
	Individuales	50
	Servilletas Poliéster	70

Espacio Físico	Equipo	Cantidad
	Mesas	10
	Sillas	50
	Set de cubiertos	50
	Vasos	50
	Pocillo Café	50
	Platos (grande/pequeño)	100
	Greca	1
	Jarras	10
	Sonido	1
	Refrigerador pequeño	1
	Copa vino	30
	Copa Whisky	30
	Copa Aguardiente	30
	Coctelería	1
	Iluminación	1
	Glamping	Toallas
Cama sencilla + Colchón		6
Sábanas cama sencilla		15
Cubrelecho cama sencilla		15
Cama doble + Colchón		12
Sábanas cama doble		28
Cubrelecho cama doble		28
Cobijas térmicas		50
Almohadas		50
Mesas de noche		18
Set de mesa y sillas interiores		10
Set de mesa y sillas exteriores		10
Lámparas		18
Tapetes		18

Espacio Físico	Equipo	Cantidad
	Decoraciones (plantas, etc.)	20
	Baños	9
Áreas Administrativas / Recepción	Computadores escritorio	2
	Zona de computo	2
	Silla de computo	2
	Herramientas Mantenimiento	2
	Generador eléctrico	1
	Plana eléctrica	1
	Suministros de limpieza	2
	Carro de limpieza	2
	Sistemas de comunicación	1
	Iluminación general total	1

Fuente: Autora, 2020

Estos insumos estarán debidamente registrados en un inventario que se actualizará periódicamente.

10.2 Pronóstico y Tipo de Mercado con Enfoque Verde

Entre los abordajes que identifican el diseño empresarial de Entrenieve Glamping Ecoturístico, se encuentra el aspecto ambiental, mediante el cual se desarrollarán actividades como:

-  Marketing verde.
-  Sistema de Gestión Ambiental.
-  Creación de zonas verdes, senderos ecológicos y huertas.
-  Decoración del Hotel con materiales ecológicos.
-  Utilización de productos biodegradables
-  El modelo educativo ofrecido también se fundamentará en el aspecto ambiental

Con lo anterior, Entrenieve Glamping Ecoturístico, se logrará posicionar en el mercado, por sus ventajas competitivas únicas, con enfoque verde, y tomando como base que los

clientes/turistas tengan experiencias vivenciales únicas y directas con el ecosistema y la cultura del territorio, fomentando hábitos ambientales que perduren en el tiempo y creando conciencia ambiental y de respeto a la naturaleza.

10.3 Proveeduría y Transporte Limpio

Tanto el mobiliario, equipamiento, implementos de aseo y demás insumos se comprarán con proveedores certificados a nivel nacional; alimentos y demás insumos para la prestación del servicio de gastronomía se contará con proveedores de la región. Se tendrá en cuenta que la cadena de transporte, de insumos y materiales, sea limpio y de bajo impacto ambiental.

10.4 Inventario

Se llevará un inventario actualizado de: Mobiliario, equipamiento de los Glamping, materiales de oficina para las áreas administrativas; alimentos y materias primas para la cocina y demás insumos de las áreas comunes; equipos tecnológicos; materiales e implementos de aseo para unidades sanitarias. Además, se realizará seguimiento y control del estado de los materiales y suministros. Todos los que integran el talento humano deberán velar por el cuidado, protección y conservación del inventario del Hotel.

10.5 Capacidad Regulada y Suficiente en Función de las Necesidades del Cliente

-  Se aplicarán estrategias de mercadeo y marketing para mantener actualizadas las necesidades e intereses de los clientes.
-  Se identificarán las necesidades de los clientes - turistas, así como las sugerencias y requerimientos mediante la Instalación de un Buzón de sugerencias, con el fin de atender las quejas y hacer actividades de mejora; para lograr así la satisfacción del cliente.
-  Se llevarán a cabo reuniones periódicas con talento humano, con el fin de realizar planes de mejoramiento.

10.6 Estrategia de Localización y Manejo Responsable de la Infraestructura

-  La Infraestructura se adecuará a los requerimientos administrativos, de hospedaje y de servicio en cuanto al portafolio de actividades ofrecidas.

-  La presentación física del Hotel será muy confortable y con un claro matiz ecológico sin perder el glamur del establecimiento, se generará ambientes agradables para los clientes/turistas.
-  Se crearán zonas verdes y senderos ecológicos.
-  Se creará una huerta para el uso y consumo de estos alimentos dentro de la cadena de servicio.
-  Habrá diferentes espacios recreativos y de esparcimiento, involucrando el factor diferenciador de la empresa en cuanto al valor etno-cultural y de responsabilidad socioambiental con el ecosistema.

La administración del Hotel estará pendiente del mantenimiento que requiera la infraestructura. Se formará al talento humano, así como a los clientes/turistas en la corresponsabilidad del cuidado y buen manejo de la infraestructura, así como de todo lo que compone el establecimiento.

10.7 Producción o Servicio Limpio Huella Ecológica Mínima

Se diseñará un sistema de gestión ambiental, mediante el cual se desarrollarán fichas y/o programas para la conservación del medio ambiente; creación de zonas verdes y huerta; decoración del Hotel con un claro enfoque ecológico en cuanto a la utilización de materiales naturales y decorativos, productos biodegradables; instalación de puntos ecológicos, entre otros. Se hará uso eficiente del agua y del recurso energía. Se hará marketing verde, logística inversa, por lo tanto, habrá servicio limpio.

Practicas Generales

-  Cerrar los grifos y pasos de agua que no se estén utilizando
-  Si se percibe fugas o goteos, se debe informar de inmediato al personal de servicios generales
-  Desconectar los cargadores y equipos eléctricos en los momentos que no se estén utilizando
-  Apagando los focos de luz en el momento que no se requieran
-  Promoviendo el uso de luz natural como fuente de iluminación durante el día

- 🌍 Manejo adecuado de los residuos sólidos y los procesos de reciclaje con el fin de proteger el medio ambiente

10.8 Enfoque en el Producto y/o Servicio

Entrenieve Glamping Ecoturístico hará énfasis en los siguientes aspectos: el servicio de hospedaje con enfoque ecosostenible, para potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental y el modelo educativo con abordajes ambientales y culturales. De esta manera el Hotel:

- 🌍 Fomentará la formación de los usuarios/turistas, a través de un enfoque ecosostenible y cultural centrado en la responsabilidad socio ambiental del entorno. Esto se llevará a cabo a través de un Brochure que se realizará al ingreso del establecimiento (ver Anexo 1).
- 🌍 Promoverá los valores etno-culturales de la población campesina e indígena de la región.
- 🌍 Creará cimientos oportunos para la conservación del medio ambiente
- 🌍 Fomentará hábitos ambientales que perduren en el tiempo
- 🌍 Creará conciencia ambiental y el respeto a la naturaleza
- 🌍 Fortalecerá las dimensiones: ambiental, social, cultural y vivencial.
- 🌍 Creará escenarios de recreación y esparcimiento, los cuales promuevan la responsabilidad, la cultura y el respeto por la naturaleza.

10.9 Ergonomía y Diseño de Puestos de Trabajo – Salud en el Trabajo

Se brindarán todas las condiciones para que tanto el talento humano como los clientes/turistas no tengan riesgos en el uso de las diferentes áreas del hotel así:

- 🌍 Se evitará colgar objetos pesados.
- 🌍 Para evitar resbalones los pisos deberán estar libres de grasa, jabón y humedad.
- 🌍 Se ubicará en muebles altos o con cerraduras, todos los productos de limpieza.
- 🌍 Se eliminará platos, vasos, mesas y sillas rotas y quebradas.

En cuanto al Talento humano, se brindarán capacitaciones sobre el riesgo biomecánico y las medidas de acción correspondientes frente a cada perfil y/o cargo. La Gerencia velará por unas buenas condiciones de trabajo de tal manera que favorezcan un buen funcionamiento del Hotel. Se realizarán programas con talento humano para el fortalecimiento del clima organizacional, donde se brinden espacios de bienestar y esparcimiento.

Respecto a normas y/o lineamientos de Salud y Seguridad en el Trabajo, se tendrá una póliza de seguro para el talento humano y los huéspedes/usuarios; se cumplirá con los aportes respectivos al Sistema de Seguridad Social del personal de nómina; se contará con condiciones y disponibilidad física de los espacios; servicios básicos: agua, energía, aseo y sistemas de comunicación.

10.10 Publicidad y Manejo de Marca

-  Publicidad. A través de diversos medios: medios ATL, voz a voz, branding, brochure, campañas publicitarias, portafolio de servicios.
-  Marca. Nombre del Hotel: “Entrenieve Glamping Ecoturístico”. El nombre hace referencia a 3 aspectos importantes; el primero referente a la cercanía a la Sierra Nevada del Cocuy Boyacá, el siguiente, a la actividad de acampar sin dejar de lado la comodidad y el confort y, por último, ligado al cuidado del medio ambiente y la interacción directa con el ecosistema.
-  Logotipo. Se realizó idealizando los picos nevados de la Sierra del Cocuy Boyacá, el pueblo indígena U’wa y su alto sentido de respeto al medio natural, los colores de la Bandera del Municipio, la oferta hídrica de la región y el enfoque ecológico como factor diferenciador de la organización.

Figura 27. Logotipo de Entrenieve Glamping Ecoturístico



Fuente: Autora, 2020

10.11 Mejoramiento Continuo

- 🌍 Realizar evaluación permanente del Hotel.
- 🌍 Desarrollar e implementar las acciones de mejora requeridas.
- 🌍 Se identificarán las necesidades de los clientes/turistas y del talento humano, así como las sugerencias y requerimientos mediante la Instalación del Buzón de sugerencias.
- 🌍 Encuestas de satisfacción del servicio a los clientes/usuarios y el talento humano
- 🌍 Evaluación periódica de todo el sistema de gestión.

10.12 Logística y Transporte en el Servicio o Producción

En la empresa se desarrollarán múltiples actividades y programas, en los cuales se requiere de un personal a cargo de la organización y consecución de lo requerido para el desarrollo de las diversas tareas, entre ellas:

- 🌍 Compra de insumos
- 🌍 Actividades de recreación y/o esparcimiento
- 🌍 Actividades culturales
- 🌍 Actividades ambientales
- 🌍 Determinación y organización de los espacios: áreas administrativas, recepción, restaurante, áreas comunes y/o sociales y Glamping.

-  Organización y decoración del Hotel
-  Mingas de Limpieza y aseo de todas las áreas del Hotel
-  Inventario de mobiliario, equipamiento, equipos, entre otros.

10.13 Simbiosis Industrial con la Cultura y el Ecosistema

El diseño empresarial del Hotel genera simbiosis entre el servicio prestado, la cultura y el ecosistema, dado que se fomentará el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental. La empresa hará énfasis en tres aspectos importantes: el enfoque ecosostenible del establecimiento, la cultura y el medio ambiente. De esta manera Entrenieve Glamping Ecoturístico:

-  Fomentará la formación de los usuarios/turistas, a través de un enfoque ecosostenible y cultural centrado en la responsabilidad socio ambiental del entorno.
-  Promoverá los valores etno-culturales de la población campesina e indígena de la región.
-  Creará cimientos oportunos para la conservación del medio ambiente
-  Creará conciencia ambiental y el respeto a la naturaleza
-  Fortalecerá las dimensiones: ambiental, social, cultural y vivencial.
-  Creará escenarios de recreación y esparcimiento, los cuales promuevan la responsabilidad, la cultura y el respeto por la naturaleza.

10.14 Gestión del Talento Humano

Se realizará un proceso de selección, inducción, bienestar y evaluación del talento humano:

-  Revisión interna que permite dar cuenta del número de personas que conforman el equipo de trabajo y la cantidad de personas de cada perfil requerido de acuerdo con el número de clientes/turistas.
-  Revisión de las funciones y actividades que desempeñan en cada una de las áreas (administrativa, operativa, de manejo de alimentos, de recreación y de servicios generales).
-  El personal se incrementará de acuerdo con el incremento de clientes/turistas.

-  Una vez se ha contratado el personal, el Hotel se encargará de dar la inducción pertinente de acuerdo con cada perfil y/o cargo, con el fin de que la persona que ingresa conozca en detalle la dinámica de trabajo y las funciones que desempeñará, a la vez que se integra al equipo de trabajo y al entorno organizacional y humano de su vida laboral.
-  El Hotel propenderá por mantener un clima de bienestar organizacional, a través de espacios, en los cuales se desarrollen actividades recreativas, lúdicas y de integración, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación, de tal manera que se afiance el trabajo en equipo.
-  Evaluación al Talento humano de manera permanente, a través de un seguimiento que realizará la dirección, quienes a la vez brindarán asesoría continua para que cada uno de los que integran el equipo de talento humano sea mejor y preste un servicio de calidad.

10.15 Investigación y Desarrollo

-  De manera permanente se realizarán innovaciones en cuanto al aspecto de infraestructura del establecimiento, como en el aspecto ambiental y cultural. De igual manera se realizarán capacitaciones a talento humano.
-  En cuanto al tema tecnológico, se estará investigando para estar a la vanguardia en cuanto al uso de energías renovables y/o alternativas y que se integren como aspecto de mejora continua en la organización.

10.16 Control y Seguimiento

-  Tener un formato de cumplimiento del horario establecido
-  Reunión de Evaluación de las actividades y programas ejecutados
-  Instalar un buzón de sugerencias
-  Desarrollar actividades de respuesta y solución a quejas y reclamos
-  Reunión para Evaluar todo el proceso administrativo
-  Reunión de retroalimentación, donde se realizan ajustes a los planes establecidos.

10.17 Presupuesto Registro y Manejo del Dinero Responsable en Función de la Misión

El Hotel manejará con responsabilidad el recurso económico. Para ello realizará un presupuesto que tenga en cuenta:

-  Fuentes de Ingresos: valor del hospedaje, consumo de productos y servicios ofrecidos en la empresa
-  Número de clientes/turistas
-  Lo que ofrece: Alimentación, productos y actividades de recreación y/o esparcimiento
-  La Inversión que se requiere al empezar a operar: Glamping, construcción, mobiliario, equipamiento, implementos de aseo, alimentos, entre otros
-  Inversión en gastos pre - operativos y de funcionamiento: gestión de licencia de funcionamiento y en requisitos para operar
-  Gastos en publicidad
-  Gastos mensuales – Administrativos y de mantenimiento: servicios públicos, mantenimiento y gastos administrativos, alimentación para los clientes/turistas
-  Contratación de talento humano

10.18 Compras Sustentables

-  El mobiliario, el equipamiento, los implementos de aseo y demás insumos se comprarán con proveedores certificados como empresas con sistemas de gestión ambiental eficientes (ISO 14001) o como productores limpios (ISO 14020); los insumos para la cadena alimenticia y el servicio de gastronomía se adquirirán con proveedores de la región que suplan la demanda.
-  Se comprará con transparencia y responsabilidad
-  Se dará un buen uso de los materiales, se reciclará y se reutilizará
-  Se tendrá en cuenta la ISO 20400.

10.19 Gestión Ambiental

Se diseñó un Sistema de Gestión Ambiental con nueve componentes:

-  Subsistema de gestión de infraestructuras sostenibles
-  Subsistema de gestión de flora y fauna
-  Subsistema de gestión del paisaje y conservación de ecosistemas
-  Subsistema de gestión integral de vertimientos y emisiones
-  Subsistema de gestión integral de Residuos sólidos y peligrosos
-  Subsistema de ahorro y uso eficiente de agua
-  Subsistema de ahorro y uso responsable de la energía
-  Subsistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo
-  Subsistema de gestión de las comunicaciones

10.20 Contratación y Cierre Justo

-  Establecer la competencia requerida para los cargos y Contratar el personal: Gerente, Auxiliar Administrativo, Guía Turístico, Personal para el manejo de alimentos, Personal de Servicios Generales
-  Asignación de personal según perfil y/o cargo para los puestos requeridos
-  Contratación del personal, según los términos de ley
-  Proceso de selección, inducción, bienestar y evaluación del Talento humano

10.21 Sistema de Gestión Ambiental de la Organización Productiva

El Sistema de Gestión Ambiental de una organización es pieza clave para alcanzar la sostenibilidad de esta, el proceso por el cual se gestionan los procesos desarrollados permite un análisis profundo de los impactos positivos y negativos que se generan sobre el medio ambiente, la población y así mismo sobre las finanzas de la misma organización, con el fin de generar los planes para potenciar y aprovechar o prevenir, evitar, mitigar y/o asimilar estos impactos, respectivamente.

En este sentido contar con un sistema que integre el componente social, ambiental y económico con los intereses institucionales de la organización es esencial para lograr el éxito de esta. Así mismo, debe lograrse la integración con los lineamientos misionales y la visión que tiene

la misma pues esto asegura la orientación que quiere dársele a la organización para alcanzar los objetivos y la visión que se ha planteado.

Es por esto por lo que el planteamiento del sistema de gestión debe orientarse según las condiciones de la organización en concordancia con el contexto de las actividades y operaciones que desarrolla.

Objetivo del SGA

Direccionar todos los esfuerzos para la mejora de la gestión de los aspectos ambientales relacionados con el sistema, mediante la planeación, administración, organización, ejecución y control de los procesos desarrollados para Entrenieve Glamping Ecoturístico que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá.

Compromisos

-  Prevenir, mitigar y controlar los impactos ambientales que se generan por la operación del Hotel.
-  Cumplir con la normatividad vigente y los compromisos adquiridos.
-  Establecer y generar una cultura de mejora continua dentro de la organización que permita alcanzar metas cada vez más altas.
-  Generar una consistente relación con los grupos de interés que se manejan en la organización, por medio de distintos planes y programas, que aseguren su importante participación en toda la operación del Hotel.

Alcance

En esta política se contemplan los lineamientos para el desarrollo sostenible de las operaciones que maneja Entrenieve Glamping Ecoturístico para potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e

indígena del Municipio el Cocuy Boyacá. Tiene como propósito central enfocar los esfuerzos en la mejora del desempeño ambiental del sistema, para alcanzar un alto nivel en la efectiva y sustentable administración de los servicios ecosistémicos y recursos que en este se manejen.

Desarrollo del Sistema de Gestión Ambiental

El Sistema de Gestión Ambiental de Operaciones Sostenibles (SIGAOS) basa su diseño en el Sistema Institucional de Gestión Ambiental SIGA de la Universidad El Bosque (Universidad El Bosque, 2015). Este es un sistema enfocado en la organización productiva encargada de la administración y operación del Hotel con un claro enfoque ecosostenible. Éste se compone de 9 subsistemas que administran y gestionan los aspectos ambientales con los que la organización tiene relación. En este sentido la integración de las operaciones de sus componentes permite una sólida atención a los elementos que relaciona el servicio. A continuación, se describen brevemente cada uno de los subsistemas:

-  Subsistema de gestión de infraestructuras sostenibles: Este subsistema tiene a su cargo la gestión de todo lo relacionado con la planta física de operación del Hotel para que el sistema sea desarrollado y opere con los mejores estándares de calidad, logrando maximizar los beneficios y mitigando los impactos negativos.
-  Subsistema de gestión de flora y fauna: Asegurar un manejo adecuado de los individuos y comunidades de flora y fauna que habitan en el territorio de operación del Hotel, procurando no alterar los índices de biodiversidad y demás indicadores que manejen las autoridades ambientales.
-  Subsistema de gestión del paisaje y conservación de ecosistemas: Desarrollar planes y programas para la gestión adecuada del territorio intervenido por el proyecto, para que se minimice el impacto generado por la implementación y operación del Hotel.
-  Subsistema de gestión integral de vertimientos y emisiones: Implementar estándares de alta calidad para el manejo de los vertimientos y las emisiones atmosféricas generadas por el Hotel.
-  Subsistema de gestión integral de Residuos sólidos y peligrosos: En este componente se asume el compromiso de realizar el Plan De Gestión Integral De Residuos Sólidos (PGIR), con base a la Resolución 754 de 2014, por la cual se adopta la metodología para

la formulación, implementación, evaluación, seguimiento, control y actualización de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

-  Subsistema de ahorro y uso eficiente de agua: Implementar diferentes medidas (educación, campañas, sistemas ahorradores, nuevas tecnologías) para fomentar el consumo adecuado y eficiente del recurso hídrico y energético utilizados en el Hotel. Este subsistema se asume teniendo en cuenta la Ley 115 de 1994, la cual estableció como un fin la adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de vida y del uso racional de los recursos naturales; también el Decreto 2811 de 1974 que promueve el uso sostenible de los recursos naturales e impulsa el implementar, mantener y desarrollar programas para uso eficiente y ahorro de agua y energía.
-  Subsistema de ahorro y uso responsable de la energía: Esta unidad está encargada de la gestión institucional del recurso energético, tiene a su cargo formular estrategias planes y programas para prevenir el derroche y el mal uso del recurso en pro de promover su ahorro. Entrenieve Glamping Ecoturístico asume la responsabilidad con la gestión de la energía, en cumplimiento a la normativa, como la Ley 697 de 2.001, reglamentada por el Decreto Nacional 3683 de 2003, mediante la cual se fomenta el uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas y se dictan otras disposiciones. De igual manera se tiene en cuenta el Decreto 2501 de 2007 emitido por el Ministerio de minas y energía, por medio del cual se dictan disposiciones para promover prácticas con fines de uso racional y eficiente de energía eléctrica.
-  Subsistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo: En este subsistema se trabaja en pro de que toda la comunidad vinculada con el Hotel cuente con las condiciones reglamentarias en temas de salud y seguridad en el trabajo para prevenir cualquier afectación sobre la vida de las personas. Esta gestión se desarrollará teniendo en cuenta lo descrito en el artículo 98 de la ley 9: “Todo lugar de trabajo donde se empleen procedimientos, equipos, maquinas, que den origen a condiciones ambientales que puedan afectar la salud y seguridad de los trabajadores o de su capacidad normal de trabajo, deberán adoptarse las medidas de higiene y seguridad necesaria para controlar en forma efectiva los agentes nocivos, y aplicarse los procedimientos de prevención y control correspondiente (Ley 9, 1979).

- 
Subsistema de gestión de las comunicaciones: El sistema de gestión ambiental cuenta con un subsistema de gestión de la comunicación para la integración de la información que se maneja en las otras unidades. Adicionalmente tiene a su cargo el establecer y mantener una comunicación directa con todos los Stakeholders o grupos de interés vinculados con el proyecto, asegurando que todos, según su relación, se mantengan actualizados con respecto a la situación del Hotel.

Figura 28. Diseño del Sistema de Gestión Ambiental de Operaciones Sostenibles (SIGAOS)



Fuente: Autora, 2020

Política Ambiental

Según la ISO 14001 de 2014¹⁶, la política ambiental es la que impulsa la implementación y la mejora del sistema de gestión ambiental de una organización, de tal forma que puede mantener y potencialmente mejorar su desempeño ambiental. Esta política debería reflejar el compromiso

¹⁶ La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

de la alta dirección de cumplir con los requisitos legales aplicables y otros requisitos, de prevenir la contaminación, y de mejorar continuamente. Con base en lo anterior, la Política ambiental de Entrenieve Glamping Ecoturístico, empresa prestadora de servicios de hospedaje en el Cocuy Boyacá, se compromete a minimizar los impactos negativos sobre el medio ambiente, optimizando los impactos positivos en la Organización y en su entorno.

En consecuencia, el Hotel, se envuelve, desde los componentes del Sistema de Gestión Ambiental, a:

Gestión de Educación Ambiental

El compromiso será brindar educación en términos ambientales a los clientes/turistas, talento humano y comunidad en general en los siguientes aspectos:

-  Conceptualización de temas relacionados con el ambiente: sostenibilidad, impactos ambientales, consumo sostenible, residuos sólidos, reciclaje, causas y consecuencias de la contaminación ambiental, pérdida de biodiversidad, entre otros.
-  Formación en responsabilidad social y sensibilidad ecológica: a través de buenas prácticas ecológicas.
-  Creación de zonas verdes y huertas: este trabajo se realizará con la participación del talento humano. Se creará la huerta casera y medicinal, se plantarán jardines y árboles ornamentales.
-  Aprendizajes significativos en conductas prosociales en torno al medio ambiente, por ejemplo: Reciclar, Ahorrar el Agua, No tirar papeles, Apagar la luz, Cuidar las plantas, Cuidar los animales.
-  Uso eficiente del agua: el agua es un bien escaso, por lo tanto, se orientará a los clientes/turistas y al talento humano a través de buenas prácticas el uso consiente y responsable del recurso.
-  Apagar la luz: se orientará a los clientes/turistas y al talento humano la importancia de ahorrar energía, apagando la luz de las diferentes áreas del hotel (Glamping, áreas comunes y/o sociales, senderos ecológicos, etc.) cada vez que no se requiera.

- 🌿 Cuidar la biodiversidad existente en el área: se explicará a los clientes/turistas que el ecosistema en un ser vivo, por tanto, no hay que causarle ningún tipo de afectación y/o impacto negativo. Este depende del cuidado humano.

Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

A través de este componente, la empresa asume el compromiso de ayudar a proteger la organización y los empleados, a través de acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su trabajo, de la siguiente manera:

- 🌿 Afiliación y pago oportuno de aportes al sistema de seguridad social
- 🌿 Prácticas ergonómicas preventivas y mobiliario con características ergonómicas.
- 🌿 Pausas activas para todo el personal
- 🌿 Dotación y elementos de protección personal propios para el trabajo para la protección personal.
- 🌿 Capacitación para prevención de enfermedades y riesgos.
- 🌿 Áreas de trabajo iluminadas, garantizando adecuadas condiciones de visibilidad y seguridad.

Gestión de Riesgos

Entrenieve Glamping Ecoturístico para brindar seguridad a los clientes/turistas y talento humano, y con el fin de controlar y mitigar riesgos en la Organización, realizará las siguientes actividades:

- 🌿 Compra de Póliza de aseguramiento de todos los huéspedes.
- 🌿 Plan de evacuación y emergencia.
- 🌿 Plan de gestión de riesgos de desastres.
- 🌿 Plan de gestión de riesgos de accidentes y protocolos para seguridad de los clientes/turistas
- 🌿 Servicios básicos: agua, energía, aseo, sistemas de comunicación

Gestión de Residuos Sólidos

En este componente se asume el compromiso de realizar el Plan De Gestión Integral De Residuos Sólidos (PGIR); con el objetivo de minimizar la cantidad de residuos que se generan en

la operación propia del Hotel, potenciar el aprovechamiento racional de los residuos sólidos y optimizar los sistemas de eliminación, tratamiento y disposición final de estos. Para dar cumplimiento a estos objetivos, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

-  Capacitación y formación a los clientes/turistas a través del Brochure de la Organización (ver Anexo 1).
-  Acciones diarias de: Reducir, Reparar, Recuperar, Reutilizar y Reciclar.
-  Se hará separación de los Residuos sólidos, desde la base.
-  Reducir el uso de la papelería.
-  Los residuos orgánicos de la cocina se usarán para compostajes, los cuales terminarán como abono en la huerta.
-  Creación de ambientes verdes y senderos ecológicos.

Gestión del Recurso Agua

El Hotel desarrollará las siguientes acciones en aras de hacer uso eficiente del agua en la organización:

-  Se brindará capacitaciones basadas en el uso eficiente del agua, donde se incluirán campañas y programas para los clientes/turistas, talento humano y comunidad en general.
-  Control y verificación continua dentro de las instalaciones, con el fin de evitar desperdicios de agua (esquema de mantenimiento).
-  Instalación de tanques para recoger aguas lluvias que se utilizarán para el aseo del establecimiento y para regar las plantas.
-  Instalación de implementos y equipos para un sistema de bajo consumo de agua.

Gestión del Recurso Energía

El Hotel, asume la responsabilidad en cuanto al uso eficiente de la energía, a través de las siguientes acciones:

-  La infraestructura del Hotel estará diseñada con iluminación natural, con sensores de movimientos y con paneles solares.

-  Se usará la energía de manera eficiente y racional para alumbrado y demás usos aplicables.
-  En las instalaciones del Hotel se utilizarán bombillas ahorradoras conforme lo estipula la ley.
-  Se realizarán programas sobre las buenas prácticas en uso racional de la energía.
-  El Hotel se creará con una característica especial que es en medio ambiente; por ende, se hará uso eficiente de la energía.

Objetivos y Metas Ambientales

Tabla 15. *Objetivos y Metas Ambientales de Entrenieve Glamping Ecoturístico*

GESTIÓN	OBJETIVO	META	MEDICIÓN	META NÚMÉRICA	PROCESO RESPONSABLE
Gestión de infraestructuras sostenibles:	Utilizar materiales naturales y ecológicos en combinación con energías alternativas que establezcan el enfoque de ecosostenibilidad del Hotel	Cumplir con la construcción, instalación y puesta en marcha de todas las estructuras que componen el Hotel	(Número de actividades desarrolladas / Número de actividades proyectadas) * 100	90%	Gestión directiva y administrativa
Gestión de flora y fauna	Proteger la biodiversidad existente en el área, a través de acciones dirigidas a preservar estas especies en la zona de desarrollo del Hotel	Cumplir con el número de acciones encaminadas a proteger la biodiversidad presente en el área del Proyecto	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa

GESTIÓN	OBJETIVO	META	MEDICIÓN	META NÚMERICA	PROCESO RESPONSABLE
Gestión del paisaje y conservación de ecosistemas	Desarrollar planes y programas para la gestión adecuada del territorio intervenido por el proyecto, para que se minimice el impacto generado por la implementación y operación del Hotel.	Cumplir con el número de planes y programas encaminados a minimizar el impacto generado por la operación del Hotel.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa
Gestión integral de vertimientos y emisiones	Implementar estándares de alta calidad para el manejo de los vertimientos y las emisiones atmosféricas generadas por el Hotel.	Cumplir con el número de planes y programas encaminados al manejo de vertimientos y emisiones que se puedan generar por la operación del Hotel.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa
Gestión integral de residuos sólidos y peligrosos	Realizar la gestión para el manejo adecuado y eficiente de los residuos sólidos y peligrosos generados en el Hotel.	Cumplir con el número de planes y programas encaminados al manejo adecuado de residuos sólidos y peligrosos por	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa

GESTIÓN	OBJETIVO	META	MEDICIÓN	META NÚMERICA	PROCESO RESPONSABLE
		la operación del Hotel.			
Subsistema de ahorro y uso eficiente del agua	Implementar diferentes medidas (educativas, campañas, sistemas ahorradores, nuevas tecnologías) para fomentar el consumo adecuado y eficiente del recurso hídrico y energético utilizados en el Hotel	Cumplir con el número de planes y programas encaminados al consumo adecuado y eficiente del recurso hídrico dentro del Hotel.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa
Subsistema de ahorro y uso eficiente de la energía	Formular estrategias planes y programas para prevenir el derroche y el mal uso del recurso en pro de promover su ahorro.	Cumplir con el número de planes y programas encaminados al consumo responsable y eficiente del recurso energético dentro del Hotel.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva, administrativa y operativa
Gestión de salud y seguridad en el trabajo	Proteger la organización y los empleados, a través de acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de	Cumplir con el número de planes y programas encaminados a proteger la organización y los empleados.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	90%	Gestión directiva y administrativa

GESTIÓN	OBJETIVO	META	MEDICIÓN	META NÚMERICA	PROCESO RESPONSABLE
	las personas en su trabajo.				
Gestión de las comunicaciones	Mantener una comunicación directa con todos los Stakeholders o grupos de interés vinculados con el proyecto, asegurando que todos, según su relación, se mantengan actualizados con respecto a la situación del Hotel.	Cumplir con el número de acciones encaminadas a mantener una adecuada comunicación con los Stakeholders del proyecto.	(Número de actividades desarrolladas en el año/ Número de actividades proyectadas en el año) * 100	80%	Gestión directiva y administrativa

Fuente: Autora, 2020

Responsables

La junta de accionistas de la organización es responsable de la planeación y dirección de Entrenieve Glamping Ecoturístico, el cual potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, así como de la orientación de sus objetivos misionales.

Los diferentes subsistemas del SIGAOS tienen la responsabilidad de la implementación, evaluación, seguimiento y control de los diferentes programas que desde cada unidad se implementen.

Proceso de mejora continua

Basando el desarrollo del modelo de mejora continua, en lo expuesto en la Norma ISO 14001:2008, se adapta el concepto para que sea acorde con la esencia del Hotel Ecosostenible (International Organization for Standardization, 2004). En este sentido se plantea el ciclo PICA, Planear, Implementar, Controlar y Adaptar, ajustado para la aplicación de la mejora continua en el proyecto.

En donde:

P: Planear. En este punto se realiza la revisión medio ambiental inicial, se realiza el registro de aspectos e impactos ambientales, se revisa y aplica la Legislación y regulación vigente, se establecen los Objetivos y metas del sistema y se formulan los programas de gestión medio ambiental.

I: Implementar. Para la implementación se establece la estructura y las responsabilidades del programa, se desarrollan las actividades de capacitación y sensibilización de los involucrados, se genera el canal de comunicación para la transmisión de la información y se inicia transversalmente el proceso de control de la documentación y control de las operaciones. Adicionalmente se plantea el Manual de Gestión Ambiental y los planes de preparación y respuestas a emergencias.

C: Controlar. En el control se realiza el seguimiento y medición de los procesos con el fin de encontrar oportunidades de mejora que impulsen el crecimiento del Hotel y las personas que interactúan con el mismo.

A: Adaptar. Ante los hallazgos de los controles se implementan acciones correctivas que permitan mejorar las situaciones insatisfactorias que se encontraron.

Como su nombre lo indica es un proceso cíclico de crecimiento y mejora por lo que se inicia periódicamente el ciclo para alcanzar cada vez mejores resultados (International Organization for Standardization, 2004).

10.22 Indicadores del Proyecto

Tabla 16: Indicadores del proyecto.

Indicadores del Proyecto		
Indicadores de Logro	Indicadores de Impacto	Social (Número de empleados (talento humano) locales / Número de empleados totales) * 100 (Número de personas capacitadas (talento humano como clientes/turistas) / Número de personas programadas) * 100 (Número de proyectos desarrollados en pro de la comunidad / Número de proyectos totales) * 100
		Ambiental (Número de capacitaciones a talento humano y clientes/turistas respecto al SGA desarrolladas / Número de capacitaciones programas) * 100 (Número de proyectos ambientales desarrollados / Número de proyectos totales) * 100 (Número de zonas verdes, senderos ecológicos construidos / Número de zonas verdes, senderos ecológicos proyectados) * 100 (Porcentaje (%) de energía eléctrica proveniente de paneles solares / Porcentaje (%) de energía total utilizado) * 100 (Consumo total de aguas lluvias (m3/mes) / Consumo total de agua) * 100
		Cultural (Número de personas de la población indígena U'wa incluidos dentro del servicio del Hotel como talento

Indicadores del Proyecto	
	<p>humano / Número de personas (talento humano) totales) * 100</p> <p>(Número de programas y/o actividades ejecutadas sobre manifestaciones culturales y artísticas de la región / Número de programas totales) * 100</p> <p>(Número de visitas a comunidades/personas indígenas de la región / Número de actividades programadas) * 100</p>
	<p>Indicadores de Efecto</p> <p>(Número de clientes/turistas que toman el servicio en el Hotel / Número total de clientes/turistas que adquieren el servicio por los diferentes puntos de venta) * 100</p> <p>(Número de clientes/turistas que desisten de tomar el servicio en el Hotel / Número total de clientes/turistas que adquieren el servicio por los diferentes puntos de venta) * 100</p> <p>(Número de programas para el fortalecimiento del clima organizacional / Número de programas totales) * 100</p>
	<p>Indicadores de Producto</p> <p>Rentabilidad del Hotel</p> <p>Relación costo/beneficio</p> <p>Porcentaje de clientes/turistas que toman el servicio en el Hotel en comparación con la competencia</p>
Indicadores de Gestión	Ingresos provenientes de la compra del servicio en el Hotel
	Número de Glamping con ocupación
	Número de requisitos exigidos por las entidades de control para la puesta en funcionamiento del Hotel
	Numero de Glamping, áreas administrativas, comunes y/o sociales, zonas verdes y servicios ofrecidos en el Hotel

Fuente: Autora, 2020

11. Plan de Marketing Verde

Para el abordaje del Plan de Marketing se tiene en cuenta cinco (5) pasos:

Figura 29: Pasos en el Proceso del Plan de Marketing



Fuente: Autora, 2020

A continuación, se describe el proceso de marketing de Entrenieve Glamping Ecoturístico de manera resumida, teniendo en cuenta que varios detalles se encuentran a lo largo del Proyecto.

11.1 Identificación de la Necesidad

La necesidad que satisface Entrenieve Glamping Ecoturístico es el servicio de hospedaje ecoturístico que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental en el Municipio el Cocuy Boyacá. Además, los clientes/turistas demandan un servicio no solo de alojamiento sino un servicio integral donde se incluya, desde luego, una excelente experiencia gastronómica y donde puedan encontrar el factor diferenciador de un sistema innovador incluyendo la población campesina e indígena y puedan encontrar espacios de recreación y/o esparcimiento desde un enfoque de ecosostenibilidad.

11.2 Elaboración de Estrategias de Acercamiento a los Clientes/Turistas

Segmentación

- *Aspecto geográfico:* Entrenieve Glamping Ecoturístico, se encuentra ubicado en el Municipio el Cocuy en el departamento de Boyacá.
- *Demográfico:* Hombres como mujeres hacen parte de este segmento, que incluye familias (padres y menores de edad), así como personas pensionadas que viajan en pareja y grupos de jóvenes universitarios interesados por la sostenibilidad y la práctica de algunos deportes extremos que se pueden practicar en ambientes naturales.

Ventaja competitiva

La estrategia de valor que se propone consiste en “Ofrecer experiencias únicas y vivencias culturales jamás antes llevadas a cabo”, puesto que, en el Cocuy, existen 3 hoteles ecoturísticos y varios hospedajes tradicionales. En la región ya existe el servicio de ecoturismo, sin embargo, Entrenieve Glamping Ecoturístico se posicionará e impondrá su marca por su ventaja competitiva, la cual se fundamenta en un Sistema de Gestión Empresarial y Ambiental con enfoque ecosostenible que potencie el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá.

11.3 Las 4 P´s del Marketing

Producto, precio, punto de venta y promoción. Estos son los cuatro elementos básicos con los que el profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960. Estas cuatro variables, conocidas como "las 4 P del marketing", tienen la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que entronca con el concepto del marketing mix.

-  **Producto:** El producto que se desea ofrecer consiste en un Plan de Gestión Empresarial Ambiental con enfoque ecosostenible para Entrenieve Glamping Ecoturístico, para potenciar el valor y riqueza del territorio, fortaleciendo el aspecto etno-cultural y

promoviendo la responsabilidad socio ambiental que contribuya al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, con el fin de ofrecer a los visitantes nacionales y extranjeros servicios desarrollados alrededor de la riqueza del ambiente natural y cultural que existe en la zona.

Los servicios ofrecidos incluirán tour o clase sobre cultura local, tours a pie o en bicicleta, tour gastronómico, senderismo, alquiler de bicicletas, excursiones guiadas a la Sierra Nevada del Cocuy y Huican, Alto de Mahoma, termales de Huican, Lagunillas, estudio de vegetación de paramo, zona de fogata, Glamping de lujo, entre otros.

-  **Precio:** tomando como referencia las tarifas de los servicios ofrecidos por hoteles localizados en el Municipio, para el primer año las tarifas del Eco Hotel serian:

Tabla 17. Precio de Servicios ofrecidos en la Empresa

Servicio	Año 1
Visita guiada a la Sierra Nevada el Cocuy (por ruta)	\$150.000
Visita guiada a lagunillas y Alto de Mahoma	\$100.000
Tour local y Municipios Aledaños	\$130.000
Full Pack (Incluye las 3 actividades descritas anteriormente + Hospedaje B noche)	\$600.000
Hospedaje A – Glamping doble (por noche)	\$180.000
Hospedaje B – Glamping triple (por noche)	\$260.000
Hospedaje B – Glamping cuádruple (por noche)	\$350.000

Fuente: Autora, 2020

-  **Plaza:** La sede de la empresa se localizará en la zona rural del municipio del Cocuy Boyacá. Los canales de distribución serán la página web propia, para la realización de ventas directas y las agencias de viaje como distribuidoras.

Tabla 18. *Canales de distribución*

Estrategia y/o Medio	Observaciones
Medios ATL	Hace referencia a los medios tradicionales de mercadeo, como prensa, radio, volantes, entre otros.
Voz a voz	Comentario sobre un producto o una marca que pasa directamente de una persona a otra. Usualmente se genera con base en la experiencia del cliente.
Branding	Campaña publicitaria que busca recordación y posicionamiento de marca.
Brochure	Información detallada y global de una marca, servicio o producto, elaborada en forma de catálogo.
Campaña Publicitaria	Mezcla de medios convencionales y alternativos en la que se exhiben piezas para posicionar, lanzar, vender, mantener o promocionar un producto, una marca o un servicio.
Demostración	Prueba de un producto o servicio

Fuente: Autora, 2020

 **Promoción:** En primer lugar, se debe crear una página web en la cual los interesados puedan encontrar toda la información necesaria para tomar su decisión de compra, por lo que debe contener el material que se emplearía en un brochure, con muchas imágenes del sitio, de las caminatas ecológicas, los Glamping y demás servicios ofrecidos. El sitio web debe ofrecer la opción de comprar directamente, es decir, que debe ser transaccional. Esto implica que se debe realizar convenios con empresas del sector financiero, como bancos y operadores de tarjetas de crédito, para que el visitante puede encontrar un enlace que le permita realizar el pago en línea de manera segura.

Dentro de los convenios también se incluirá a instituciones educativas, buscando que este tipo de clientes hagan uso de los servicios del ecohotel. En el caso de las instituciones educativas, se ofrecerá la opción de que los directivos y docentes realicen jornadas de capacitación con tarifas preferenciales, buscando de esta forma que puedan “degustar” los

servicios y posteriormente vincular a los estudiantes, que son el objetivo final de esta estrategia.

11.4 Determinación de las Estrategias de Relacionamiento con los Clientes

Posicionamiento de la marca:

- Nombre de la Empresa: Entrenieve Glamping Ecoturístico
- Logotipo: Muestra el nombre, indica los abordajes culturales, sociales y ambientales del Hotel

Calidad de la materia prima:

- Infraestructura: los Glamping serán estructuras de buena calidad y con un enfoque claro de sostenibilidad, con materiales naturales y ecológicos y que respeten el medio ambiente y den una armonía con el entorno.
- Alimentación: las muestras gastronómicas serán de excelente calidad. Se hará buen uso de los residuos de la cocina.
- Recursos agua y energía: se hará uso responsable y eficiente de los recursos.
- Insumos: se hará buen uso del mobiliario y/o equipamiento del Hotel.

Diseños:

- Diseño de un sistema de gestión empresarial y ambiental
- Diseño de un enfoque y modelo ecosostenible
- Diseño de espacios verdes, senderos ecológicos
- Diseño de los espacios físicos acordes con el modelo de ecosostenibilidad

 *Buena atención:*

Una excelente atención a los clientes/turistas, siendo afable con ellos, mostrando siempre buen trato y teniendo acercamientos para preguntar cómo le ha parecido el servicio y en que le gustaría que se mejore.

 *Definir la razón de ser:*

Se vinculará a la comunidad local (campesina e indígena) en el desarrollo de la identidad del Hotel, para que ellos participen en la creación de la razón de ser de la organización.

 *Actividades recreativas y culturales:*

Se desarrollarán actividades recreativas y/o de esparcimiento con un abordaje cultural y ambiental para tener acercamiento y buena relación entre el Hotel y los clientes.

11.5 Metodologías de Captación del Valor de los Clientes

 Forma de captación: el pago del servicio será al momento de la compra del servicio. Para las reservas del lugar, se deberá cancelar un anticipo, con el fin de asegurar la compra y venta del servicio.

12. Evaluación Financiera de las Propuestas de Optimización

12.1 Evaluación Financiera

Se realizó la evaluación financiera de Entrenieve Glamping Ecoturístico, proyectada a prestar el servicio de hospedaje/alojamiento a visitantes/turistas en el Cocuy Boyacá, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. Para ello se estableció, a cinco (5) años, un Presupuesto de Ventas, de Costos y de Gastos, para luego determinar el Estado de Resultados y con ello poder realizar el Flujo de Efectivo. Con estos datos, se logró calcular el Valor Presente Neto –VPN, la Tasa Interna de Retorno – TIR y el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo promedio ponderado del capital (CPPC).

 *Datos iniciales*

Tabla 19. Ingresos por servicio ofrecido en el año 1.

Producto y/o Servicio	Año 1
Visita guiada a la Sierra Nevada el Cocuy (por ruta)	\$ 150.000
Visita guiada a lagunillas y Alto de Mahoma	\$ 100.000
Tour local y Municipios Aledaños	\$ 130.000
Full Pack	\$ 600.000
Hospedaje A – Glamping doble	\$ 540.000
Hospedaje B – Glamping triple	\$ 780.000
Hospedaje B – Glamping cuádruple	\$ 1.050.000

Fuente: Autora, 2020

*Los precios en cuanto hospedaje incluyen las noches promedio de ocupación: 3 noches.

Tabla 20. Ingresos por producto ofrecido en el año 1.

Productos	PVP Año 1
Comida hospedaje	\$ 15.000
Comida durante la experiencia ecoturística - merienda	\$ 10.000
Transporte	\$ 80.000
Accesorios de ropa	
Guantes	\$ 50.000
Ropa térmica	\$ 120.000
Gorros	\$ 50.000
Souvenirs	\$ 30.000

Fuente: Autora, 2020

Para la evaluación de los ingresos se hizo una proyección de ventas que se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21. Proyección de ventas por servicios

Productos o Servicios	PROYECCIÓN DE VENTAS				
	Año 1 - 2021	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 - 2025
Visita guiada a la Sierra Nevada el Cocuy (por ruta)	132	139	146	153	160
Visita guiada a lagunillas y Alto de Mahoma	264	277	291	306	321
Tour local y Municipios Aledaños	396	416	437	458	481
Full Pack	40	42	44	46	49
Hospedaje A – Glamping doble	132	139	146	153	160
Hospedaje B – Glamping triple	264	277	291	306	321
Hospedaje B – Glamping cuádruple	396	416	437	458	481

Fuente: Autora, 2020

Tabla 22. Proyección de ventas por productos

Productos	PROYECCIÓN DE VENTAS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida hospedaje	264	277	291	306	321
Comida durante experiencia ecoturística - merienda	528	554	582	611	642
Transporte	26,4	28	29	31	32
Accesorios de ropa					
Guantes	79,2	83	87	92	96
Ropa térmica	79,2	83	87	92	96
Gorros	79,2	83	87	92	96
Souvenirs	79,2	83	87	92	96

Fuente: Autora, 2020

En cuanto a las tarifas, se tomaron como referencia las tarifas de los hoteles de la región, de acuerdo con el estudio de mercado y con los servicios ofrecidos por el hotel. Adicionalmente, se realizaron los ajustes necesarios para asegurar el cierre financiero del proyecto, teniendo en cuenta las inversiones en la construcción y los costos asociados al servicio.

Tabla 23. Proyección de ingresos por servicios

Servicios	PROYECCIÓN DE INGRESOS				
	Año 1 - 2021	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 - 2025
Visita guiada a la Sierra Nevada el Cocuy (por ruta)	\$ 75.000.000	\$ 83.100.000	\$ 91.200.000	\$ 99.300.000	\$ 107.400.000
Visita guiada a lagunillas y Alto de Mahoma	\$ 50.000.000	\$ 55.400.000	\$ 60.800.000	\$ 66.200.000	\$ 71.600.000
Tour local y Municipios Aledaños	\$ 54.600.000	\$ 57.980.000	\$ 61.360.000	\$ 64.740.000	\$ 68.120.000
Full Pack	\$ 360.000.000	\$ 411.600.000	\$ 463.200.000	\$ 514.800.000	\$ 566.400.000
Hospedaje A – Glamping doble	\$ 14.400.000	\$ 16.560.000	\$ 18.720.000	\$ 20.880.000	\$ 23.040.000
Hospedaje B – Glamping triple	\$ 24.960.000	\$ 28.860.000	\$ 32.760.000	\$ 36.660.000	\$ 40.560.000
Hospedaje B – Glamping cuádruple	\$ 67.200.000	\$ 70.700.000	\$ 74.200.000	\$ 77.700.000	\$ 81.200.000

Fuente: Autora, 2020

Tabla 24. Proyección de ingresos por productos

Productos	PROYECCIÓN DE INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comida hospedaje	\$ 3.960.000	\$ 4.303.530	\$ 4.676.861	\$ 5.082.579	\$ 5.523.493
Comida durante experiencia ecoturística - merienda	\$ 5.280.000	\$ 5.738.040	\$ 6.235.815	\$ 6.776.772	\$ 7.364.657
Transporte	\$ 2.112.000	\$ 2.295.216	\$ 2.494.326	\$ 2.710.709	\$ 2.945.863
Accesorios de ropa					
Guantes	\$ 3.960.000	\$ 4.303.530	\$ 4.676.861	\$ 5.082.579	\$ 5.523.493
Ropa térmica	\$ 3.960.000	\$ 4.303.530	\$ 4.676.861	\$ 5.082.579	\$ 5.523.493
Gorros	\$ 3.960.000	\$ 4.303.530	\$ 4.676.861	\$ 5.082.579	\$ 5.523.493
Souvenirs	\$ 3.960.000	\$ 4.303.530	\$ 4.676.861	\$ 5.082.579	\$ 5.523.493

Fuente: Autora, 2020

El costo de las construcciones necesarias se discrimina en la Tabla 25. Estos costos se definieron de acuerdo con las indicaciones de firmas locales dedicadas a este tipo de actividades:

Tabla 25. Costos adicionales – Obras Civiles

I	OBRAS CIVILES	
ITEM	DESCRIPCIÓN	VR. PARCIAL
1	Adecuación terreno	\$ 17.500.000
2	Terreno	\$ 130.000.000
3	Senderos ecológicos	\$ 20.000.000
	TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 167.500.000
	COSTOS INDIRECTOS	
	RETENCIÓN EN LA FUENTE 1%	\$ 1.675.000
	ADMINISTRACIÓN 10%	\$ 16.750.000
	IMPREVISTOS 10%	\$ 16.750.000
	UTILIDAD 5%	\$ 8.375.000
	IVA SOBRE UTILIDAD 16%	\$ 1.340.000
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 44.890.000
	VALOR TOTAL PLANTA FÍSICA	\$ 212.390.000

Fuente: Autora, 2020

Tabla 26. Costos adicionales – Maquinaria y Equipos

II	MAQUINARIA Y EQUIPOS	
ITEM	DESCRIPCIÓN	VR. PARCIAL
1	Glamping COP47.000.000	\$ 423.000.000
2	Jacuzzi	\$ 63.000.000
3	Edificación Restaurante	\$ 8.000.000
4	Edificación Recepción	\$ 4.000.000
	COSTO DIRECTO MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 498.000.000
	COSTO INDIRECTO MAQUINARIA Y EQUIPOS.	\$ 94.620.000
	IVA	
	COSTO RETEFUENTE 3%	\$ 14.940.000
	COSTO INDIRECTO MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 109.560.000
	VALOR TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 607.560.000

Fuente: Autora, 2020

El costo de los equipamientos que deben hacerse en las diferentes zonas del hotel se estableció según se muestra de manera discriminada en la Tabla 27.

Tabla 27. Costo de equipamiento – Muebles, enseres, equipos de cómputo y comunicaciones

III	MUEBLES Y ENSERES			
ITEM	DESCRIPCION	CANT	VR UNITARIO	VR PARCIAL
1	MUEBLES Y ENSERES EN GENERAL	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 20.000.000

IV	EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
ITEM	DESCRIPCION	CANT	VR UNITARIO	VR PARCIAL
1	COMPUTADORES PORTATILES	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
2	SOTWARE VARIOS	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			\$ 5.000.000

Fuente: Autora, 2020

Por otro lado, los costos de nómina serán los que se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28. Costo de nómina

Perfil y/o Cargo	Año 1
Gerente General	\$ 63.611.100
Auxiliar administrativo	\$ 45.436.500
Guía turístico (2) COP\$877000	\$ 34.713.486
Personal manejo de alimentos (2)	\$ 34.713.486
Servicios generales (2)	\$ 34.713.486
Total Nómina	\$ 213.188.058

Fuente: Autora, 2020

Además de los anteriores costos, se cotizaron los gastos administrativos y de mantenimiento, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29. Gastos administrativos y mantenimiento 1er año

GASTOS FIJOS MENSUALES - DESEMBOLSABLES	Año 1
Arrendamientos	\$ -
Servicios Públicos	\$ 14.160.000
Seguros	\$ 720.000
Nomina Administrativa y de Ventas	\$ 213.188.058
Útiles y Papelería	\$ 600.000
Aseo y Cafetería	\$ 1.200.000
Reparaciones	\$ 240.000
transportes	\$ 1.200.000
Publicidad	\$ 120.000.000
Gastos Diversos	\$ 6.000.000
Total	\$ 357.308.058
Total Sin Nómina	\$ 144.120.000

Fuente: Autora, 2020

12.2 Estado de Resultados

Tabla 30. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 845.832.000	\$ 919.207.926	\$ 924.025.897	\$ 1.085.608.058	\$ 1.179.784.557
Costo de Ventas	\$ 178.202.400	\$ 193.661.458	\$ 201.458.614	\$ 228.719.133	\$ 248.560.517
Utilidad Bruta	\$ 667.629.600	\$ 725.546.468	\$ 722.567.283	\$ 856.888.925	\$ 931.224.040
G. Operacionales	\$ 504.104.763	\$ 525.485.199	\$ 540.814.630	\$ 570.548.710	\$ 595.723.078
Utilidad Operacional	\$ 163.524.837	\$ 200.061.268	\$ 181.752.652	\$ 286.340.216	\$ 335.500.961
Leasing operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 19.538.484	\$ 17.717.318	\$ 13.525.916	\$ 8.831.545	\$ 3.573.850
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 143.986.354	\$ 182.343.950	\$ 168.226.737	\$ 277.508.670	\$ 331.927.111
Provisión de Impuestos	\$ 6.966.000	\$ 60.173.504	\$ 55.514.823	\$ 91.577.861	\$ 109.535.947
Utilidad Neta - o Perdida	\$ 137.020.354	\$ 122.170.447	\$ 112.711.914	\$ 185.930.809	\$ 222.391.164
Reserva Legal	\$ -	\$ 12.217.045	\$ 11.271.191	\$ 18.593.081	\$ 22.239.116
Resultado del Ejercicio	\$ 137.020.354	\$ 109.953.402	\$ 101.440.722	\$ 167.337.728	\$ 200.152.048

Fuente: Autora, 2020

12.3 Flujo de caja

Tabla 31. Flujo de caja

PRESUPUESTO DE CAJA - AÑO 1					
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Saldo Inicial	\$ -	\$ 4.447.977	\$ 206.351.419	\$ 341.241.689	\$ 574.118.865
Ingresos	\$ -				
Aportes Sociales	\$ 514.950.000	\$ -	\$ -	\$ 53.561	\$ -
Prestamos	\$ 200.000.000	\$ 1.048.623.742	\$ -	\$ -	\$ -
Recaudo Cartera	\$ 875.413.462	\$ 1.048.623.742	\$ 1.061.969.568	\$ 1.228.625.546	\$ 1.345.887.107
Venta de Activos - Retroleasing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Semilla	\$ -	\$ 1.053.071.718	\$ -	\$ -	\$ -
Disponible	\$ 1.590.363.462	\$ 1.053.071.718	\$ 1.268.320.987	\$ 1.569.920.796	\$ 1.920.005.972
Egresos	\$ -	\$ 192.115.552	\$ -	\$ -	\$ -
Pago a Proveedores	\$ 160.382.160	\$ 563.715.933	\$ 200.788.803	\$ 225.883.176	\$ 246.576.379
Pago Gastos	\$ 357.308.058	\$ 507.473.452	\$ 386.464.396	\$ 401.922.971	\$ 417.999.890
Pago IVA	\$ 104.016.692	\$ 223.392.697	\$ 137.668.783	\$ 157.935.985	\$ 174.390.307
Pago ICA	\$ 67.000.044	\$ 94.485.625	\$ 89.338.143	\$ 101.899.132	\$ 112.329.647
Pago Impuesto de Renta	\$ -	\$ 6.966.000	\$ 60.173.504	\$ 55.514.823	\$ 91.577.861
Compra Activos	\$ 844.950.000	\$ 52.645.670	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Préstamos	\$ 48.258.531	\$ 52.645.670	\$ 52.645.670	\$ 52.645.670	\$ 52.645.670
Pago Leasing Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Leasing Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salida de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Constitución	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra Marcas y Patentes	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 291
Otros Amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 87	\$ -
Compra Licencias	\$ -	\$ 846.720.300	\$ -	\$ 87	\$ 437
Total Egresos	\$ 1.585.915.485	\$ 1.053.071.718	\$ 927.079.298	\$ 995.801.932	\$ 1.095.520.482
Diferencia	\$ 4.447.977	\$ 1.715.465.541	\$ 341.241.689	\$ 574.118.865	\$ 824.485.490
Acumulado	\$ -735.938.347	\$ 1.509.114.122	\$ 3.374.222.241	\$ 5.572.368.271	\$ 8.389.506.588

Fuente: Autora, 2020

12.4 Balance General

Tabla 32. Balance General

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO					
	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
ACTIVOS					
Corrientes					
Efectivo	\$ 4.447.977	\$ 206.351.419	\$ 341.241.689	\$ 574.118.865	\$ 824.485.490

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cartera	\$ 97.268.162	\$ 105.706.175	\$ 105.050.288	\$ 124.841.695	\$ 135.671.712
Total Corrientes	\$ 101.716.139	\$ 312.057.594	\$ 446.291.977	\$ 698.960.560	\$ 960.157.203
Propiedad Planta y Equipo					
Terrenos	\$ 212.390.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 607.560.000	\$ 781.194.000	\$ 717.438.000	\$ 653.682.000	\$ 589.926.000
Flota y Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Cómputo y Comunicaciones	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ 63.756.000	\$ 63.756.000	\$ 63.756.000	\$ 63.756.000	\$ 63.756.000
Total P.Planta y Equipo	\$ 781.194.000	\$ 717.438.000	\$ 653.682.000	\$ 589.926.000	\$ 526.170.000
Intangibles					
Marcas y Patentes	\$ 1.333.333	\$ 666.667	\$ -	\$ -	\$ -
Licencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Intangibles	\$ 1.333.333	\$ 666.667	\$ -	\$ -	\$ -
Diferidos					
Gastos de Constitución	\$ 1.333.333	\$ 666.667	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos Amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Diferidos	\$ 1.333.333	\$ 666.667	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 885.576.806	\$ 1.030.828.927	\$ 1.099.973.977	\$ 1.288.886.560	\$ 1.486.327.203
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Obligaciones Financieras - Pagarés	\$ 85.639.976	\$ 136.351.601	\$ 97.231.846	\$ 53.417.722	\$ 4.345.902
Obligaciones Financieras - Leasing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 17.820.240	\$ 19.366.146	\$ 20.035.957	\$ 22.871.913	\$ 24.856.052
Impuestos Por Pagar	\$ 44.506.259	\$ 100.970.380	\$ 95.853.459	\$ 139.760.015	\$ 161.897.903
Total Pasivos Corrientes	\$ 147.966.476	\$ 256.688.127	\$ 213.121.263	\$ 216.049.650	\$ 191.099.856
Pasivos de Largo Plazo					
Obligaciones Financieras - Pagarés	\$ 85.639.976	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Financieras - Leasing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos de Largo Plazo	\$ 85.639.976	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 233.606.452	\$ 256.688.127	\$ 213.121.263	\$ 216.049.650	\$ 191.099.856
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 644.950.000	\$ 644.950.000	\$ 644.950.000	\$ 644.950.000	\$ 644.950.000
Reserva Legal	\$ -	\$ 12.217.045	\$ 23.488.236	\$ 42.081.317	\$ 64.320.433
Utilidad Del Ejercicio	\$ 137.020.354	\$ 109.953.402	\$ 101.440.722	\$ 167.337.728	\$ 200.152.048
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 137.020.354	\$ 246.973.756	\$ 348.414.478	\$ 515.752.206
TOTAL PATRIMONIO	\$ 781.970.354	\$ 904.140.801	\$ 1.016.852.714	\$ 1.202.783.523	\$ 1.425.174.687

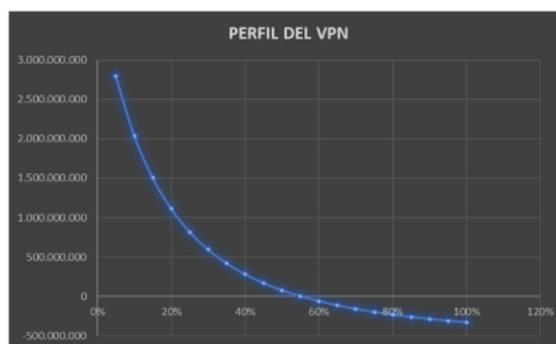
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 1.015.576.806	\$ 1.160.828.927	\$ 1.229.973.977	\$ 1.418.833.173	\$ 1.616.274.544

Fuente: Autora, 2020

12.5 Perfil del VPN

Figura 30. Perfil del VPN

WACC	VPN
5%	2.797.851.784
10%	2.042.038.231
15%	1.504.195.276
20%	1.111.319.795
25%	817.489.317
30%	593.013.049
35%	418.204.206
40%	279.702.450
45%	168.244.588
50%	77.279.971
55%	2.090.918
60%	-60.777.913
65%	-113.897.017
70%	-159.206.396
75%	-198.189.862
80%	-231.996.436
85%	-261.526.139
90%	-287.491.508
95%	-310.462.255
100%	-330.898.117



Fuente: Autora, 2020

12.6 VPN, TIR, Relación Costo - Beneficio

VALOR PRESENTE NETO	\$ 817.489.317,50
TASA INTERNA DE RETORNO	55,2%
RELACION COSTO - BENEFICIO	1,73
VP Ingresos	\$ 1.462.439.317
VP Egresos	\$ 844.950.000

13. Análisis de Resultados

Hoy en día existen cantidades de problemas ambientales que requieren estrategia, instrumentos y herramientas de solución para combatirlos y tratar de minimizar la crisis ecológica que el mismo ser humano ha originado. La industria turística no puede ser ajena a esta realidad, y teniendo en cuenta que como sector es uno de los que mayor interacción tiene con los diferentes ecosistemas, es por esto, que se requiere soluciones enfocadas desde la ecosostenibilidad, que promueva la adquisición de buenas conductas y prácticas y al mismo tiempo se promueva la importancia y responsabilidad cultural, desde la inclusión social.

Para este proyecto se utilizó la encuesta de opinión vía online (ver Anexo 2), con el fin de conocer el interés de la población, afianzar el estudio de mercado y determinar la viabilidad de este emprendimiento. Sin embargo, igualmente se estudió las proyecciones construidas a partir de estadísticas históricas, en este caso estudios oficiales publicados por Migración Colombia y por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, entre otras, teniendo en cuenta, que los clientes de este tipo de servicio no se encuentran concentrados en una determinada zona geográfica, por lo cual las encuestas pueden redundar en resultados. Esta técnica de investigación permitió recoger información sobre los aspectos económicos, culturales, ambientales y empresariales de Entrenieve Glamping Ecoturístico.

La información recolectada permitió determinar que, efectivamente la población de 20 a 40 años de edad prefiere tomar este tipo de servicio, Glamping Ecoturístico; el interés por visitar y tener experiencias vivenciales en hoteles con enfoque ecológico crece cada día más; no se conoce actualmente de ningún Hotel que brinde servicios ecológicos en el Municipio el Cocuy, Boyacá; la opinión de que es un Glamping Ecológico confirma la idea propia de Entrenieve Glamping Ecoturístico “contacto directo con la naturaleza sin renunciar a ningún tipo de confort”; las visitas al municipio y especialmente al atractivo turístico “Parque Nacional Natural el Cocuy” se hace por temporadas, permitiendo de esta manera confirmar que los meses de diciembre, enero, abril, junio, julio y octubre son épocas de bastante interés para los usuarios/turistas; la creación de un hotel con enfoque ecosostenible impulsaría la industria turística del municipio; y uno de los aspectos más importantes y que resaltan el factor diferenciador de la organización es la apertura de espacios que permitan rescatar, incluir y valorar los aspectos etno-culturales de la población local, tanto indígena como campesina de la región dentro del servicio ofrecido.

En complemento a lo anterior, se verifico que, en los establecimientos de hospedaje actuales en el municipio, poco se vincula a la población indígena U'wa en la prestación de algún tipo de servicio; aunque participan en las acciones directas con la Alcaldía Municipal, esta población no es incluida dentro de un programa de abordaje cultural para fomentar los atractivos turísticos de la región. Adicionalmente, a través de estos servicios turísticos no se fortalece la cultura ancestral, se desconoce las tradiciones, costumbres, historia, gastronomía, entre otros factores de la población indígena.

Por otro lado, se pudo determinar, que en los sistemas de alojamiento tradicionales del municipio, aunque, a través de algunas actividades, se promueve la conservación del medio ambiente, no existe un Sistema de Gestión Ambiental, donde se brinde conceptos a la comunidad en general (clientes, turistas, talento humano) sobre desarrollo sostenible, se consolide la gestión de los recursos hídricos y energético, la gestión de seguridad y salud en el trabajo y la involucración constante con los grupos de interés.

La infraestructura de los hoteles convencionales no cuenta con un enfoque ecosostenible, es decir, no se incluye una arquitectura bioclimática dentro de la cual, en el diseño de las instalaciones se tenga en cuenta las condiciones climáticas del entorno, aprovechando los recursos naturales (sol, flora, lluvia, vientos) para reducir así los impactos ambientales, por ejemplo el uso de energías renovables como paneles solares que reduzcan el consumo de energía eléctrica; poco se emplea materiales naturales y/o ecológicos en la construcción propia del establecimiento, no se generan espacios educativos con abordajes culturales y ambientales, en los que se incluyan actividades para generar una conciencia ecológica y el respeto por la diversidad etno-cultural de la región.

Los modelos turísticos del pueblo el Cocuy Boyacá, no realizan actividades encaminadas a potenciar la investigación y el desarrollo sustentable de la región, al igual que no cuentan con un Sistema de Gestión Empresarial, pues, aunque tienen establecido dentro de la normatividad aplicable, el funcionamiento y operación de los establecimientos hoteleros, no cuentan con un plan estratégico operativo, en cual se realice un análisis de los entorno macro y micro de la organización, y se utilicen las herramientas teóricas del direccionamiento estratégico y las organizaciones productivas.

Con lo anterior, se puede inferir que, Entrenieve Glamping Ecoturístico, podrá entrar a competir con seguridad, ante los centros de hospedaje y alojamiento existentes en la región, posicionándose por su enfoque ecosostenible, desde los abordajes cultural y ambiental y que permita el crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del municipio el Cocuy, Boyacá.

14. Conclusiones

Colombia se encuentra en un momento donde, después de haber firmado la paz en el año 2017, se ha vuelto una opción de destino turístico, lo que genera un reto no solo para el Gobierno, sino para empresarios y miembros de la comunidad que trabajan en pro del turismo en sus regiones y que ven en este sector la mejor forma de aprovechar la ventaja competitiva en cuanto a su biodiversidad.

El turismo de naturaleza y aventura es uno de los productos prioritarios en la estrategia de promoción nacional e internacional de Organización Mundial del Turismo para incrementar la llegada de turistas al país, lo cual está alineado con el propósito del Gobierno Nacional de convertir a la industria turística en el principal generador de empleos y divisas del país.

Algunos de las debilidades que presenta Colombia frente a este sector son la falta de infraestructura para soportar una mayor demanda nacional e internacional; la poca articulación existente entre los actores de la actividad para llevar a cabo acciones conjuntas en pro del mejoramiento del sector; la baja sensibilización de los actores sobre el impacto del sector en el desarrollo social, cultural, económico y ambiental; la poca promoción o mercadeo del país como destino turístico y la escasez de sitios de información relacionada. Ante esta realidad, se debe pensar en servicios con enfoques ecosostenibles y abordajes culturales, que vinculen a todos los grupos de interés y que promuevan la adquisición de buenas prácticas, para impulsar el crecimiento sustentable de la industria turística y de la población en general.

El diseño empresarial ambiental de Entrenieve Glamping Ecoturístico, se consolida como una compañía con enfoque ecosostenible, para el crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del municipio el Cocuy, Boyacá, donde se da prioridad a los abordajes cultural y ambiental de la región, considerando al ecosistema y la población local como riquezas únicas del territorio.

Promueve el ambiente por medio de un Sistema de Gestión Ambiental, empleado para impulsar la conservación y protección de los recursos naturales y el fomento de buenas prácticas ecológicas para aportar al desarrollo sostenible. Dicho sistema incluye nueve (9) componentes: gestión de infraestructuras sostenibles, de flora y fauna, del paisaje y conservación de ecosistemas, de vertimientos y emisiones, de residuos sólidos y peligrosos, de ahorro y uso eficiente de agua, de ahorro y uso responsable de la energía, de gestión de salud y seguridad en el trabajo y de gestión de las comunicaciones.

Fortalece la cultura, reconociendo la importancia y el valor que tienen las comunidades étnicas, principalmente, las asentadas en el municipio el Cocuy, Boyacá: U'wa. El Hotel promueve la identidad cultural mediante actividades de involucramiento, interacción y enseñanza del conocimiento ancestral, historia, costumbres, gastronomía y la lengua materna de la población.

El diseño de la infraestructura del Hotel cuenta con un enfoque ecosostenible, es decir, se incluye una construcción bioclimática en el que se reduce el consumo de energía; se emplea materiales naturales y/o ecológicos; se hace uso de tecnologías de bajo impacto ambiental y/o renovables, como paneles solares; se generan espacios educativos con abordajes culturales y ambientales, en los que se incluyen actividades para generar una conciencia ecológica y el respeto por la diversidad etno-cultural de la región.

Entrenieve Glamping Ecoturístico cuenta con un Sistema de Gestión Empresarial, que parte de un diagnóstico por medio de los análisis PESTLE, análisis de tendencias, análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter, análisis DOFA, CIMA, entre otras herramientas, las cuales constituyen la base para la formulación de los planes estratégico y operativo, donde se incluyen la razón de ser, los procesos claves, la ventaja competitiva y el factor diferenciador de la organización, al igual que un análisis financiero y el Plan de Marketing Verde que dan consecuencia con los objetivos planteados inicialmente.

Con el análisis financiero se pudo determinar la viabilidad del Diseño Empresarial Ambiental de este emprendimiento. El Valor Presente Neto – VPN positivo, y la Tasa Interna de Retorno – TIR 55.2%, determinan que el proyecto es rentable y se puede invertir en él. De esta manera, el análisis de los resultados financieros, muestran la factibilidad del proyecto.

Desde esta perspectiva, Entrenieve Glamping Ecoturístico, se fundamenta en un sistema empresarial con enfoque ecosostenible que contribuye al crecimiento sustentable de la industria turística y de la comunidad local e indígena del Municipio el Cocuy Boyacá, el cual integra los valores etno-culturales del pueblo Indígena U'wa y del pueblo campesino en el proceso vivencial dentro del hotel, quienes contribuirán a una experiencia cultural a partir de diferentes actividades en los servicios de la empresa. Los clientes/turistas tendrán experiencias significativas a través del portafolio de servicios ofrecidos y fundamentados en abordajes ambientales, culturales y de acercamiento investigativo, que les permitirá potenciar el desarrollo emocional, social y vivencial dentro del sistema.

El Hotel contribuirá significativamente al desarrollo sostenible, promoviendo el compromiso social y ambiental, mediante el diseño del sistema de gestión ambiental, que fomenta las buenas prácticas ecológicas como es el uso eficiente del agua y la energía, el manejo adecuado de los residuos sólidos, el consumo responsable, la protección ambiental y la prevención de la contaminación; así mismo implementa políticas de seguridad y salud ocupacional; la gestión y prevención de riesgos en la Organización, y promueve las prácticas saludables, en la alimentación y en la higiene ambiental.

Referencias

- Aguilera, A.-, & Dora A □. (2015). Valores Éticos y Trabajo en Equipo en los Proyectos: Una competencia para Garantizar la Sostenibilidad Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(2), 25–36.
- Alcaldía municipal del El Cocuy. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019 El Cocuy: Gobierno con transparencia e inclusión social*". 189.
- Amaya, J. S. (2020). Inflación en Colombia en 2019 aumentó a 3,80%, especialmente, por precios de alimentos. *La República*, <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflac>. Retrieved from <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflac>
- ANDI. (2019). Colombia: Balance 2019 y Perspectivas 2020. *Asociación Nacional de Emprendarios En Colombia*, 66. Retrieved from http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI - Balance y Perspectivas_636882495815285345.pdf

- Arboleda Gonzalez, J. A. (2018). Manual de evaluación de impacto ambiental de Proyectos, obras o actividades. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Boscoboinik, A., & Ejderyan, O. (2016). *Glamping: Un nuevo concepto de turismo rural*. (February). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/294580065%0AGlamping>
- Calderón, D. (2013). *La Participación Como Base Del Turismo Comunitario Y El Manejo De Los Recursos De Uso Común*. 1–108.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común. *Documentos de Las Naciones, Recolección de Un ...*, 416. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Informe+de+la+comision+mundial+sobre+el+medio+ambiente+y+el+desarrollo.+nuestro+futuro+comun#5>
- Cubillos, C., González, C., Díaz, E., Ruiz, F. L., & Jiménez, Z. (2013). *Guía para la planificación del ecoturismo en parques nacionales naturales de Colombia*. 132.
- DANE. (2019). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. *Información Octubre 2019*, 1. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dinero. (2018). Turismo: la prometedor industria que no contamina. *Dinero*. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>
- Gamboa Pinilla, L. A., Linares Sánchez, M. A., & Solorzano Muñoz, M. (2015). *ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS AMBIENTE, EDUCACIÓN AMBIENTAL Y GESTIÓN AMBIENTAL DENTRO DE LA NORMA ISO 14001:2004*. 151, 10–17.
- GEODÉSICAS. (2020). *Domos Geodésicas Cabañas - Invernaderos Soluciones Ecológicas Hidroponía y Acuaponía Comercial*.
- Gómez Galindo, N. E. (2017). ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE SALUD CON EL MODELO DE LOS DETERMINANTES SOCIALES DE SALUD, MUNICIPIO DE EL COCUY

- BOYACÁ 2017. *BMC Public Health*, 5(1), 1–8. Retrieved from <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2017). Metodología de la Investigación. In *BMC Public Health* (Vol. 5). Retrieved from <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Humberto, J., Angulo, B., Alberto, C., Gómez, Z., De Desarrollo, V., Juan, E., ... Velásquez, T. (2003). *POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DEL ECOTURISMO*. Retrieved from https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/POLITICA_PARA_EL_DESARROLLO_DEL_ECOTURISMO.pdf
- IDEAM. (n.d.). *Sierra Nevada El Cocuy o Güicán*.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1982). *Administracion En La Organizaciones*. 700.
- Macedo, B. (2005). El concepto de sostenibilidad. *Oficina Regional de Educacion Para America Latina y El Caribe-UNESCO*, 4.
- MCIT. (2018). Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022. *Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022 Turismo: El Propósito Que Nos Une*, 1–54. Retrieved from <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- MinCIT, & PROEXPORT COLOMBIA. (2012). *Diagnostico Turismo de Naturaleza en el Mundo*. 150. Retrieved from <http://www.serconatural.com/assets/diagnostico-turismo-de-naturaleza-entregable-i.pdf>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2012). *Política de turismo de naturaleza*. 28. Retrieved from http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=64380&name=POLITICA_DE_TURISMO_DE_NATURLAEZA_final.pdf&prefijo=file

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). Guía Turística Boyacá Colombia. *Fondo de Promoción Turística Colombia*, 150. Retrieved from <https://goo.gl/zZfyHb>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2019). *Informes de Turismo, Estadísticas e Informes, Ajuste cifra de visitantes extranjeros*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2019/diciembre/oe-turismo-enero-diciembre-12-03-2020-29abr2020.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2020). *El turismo en cifras: Enero 2020*. 32. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2020/enero/oe-turismo-enero-18-03-2020.pdf.aspx>
- Ministerio de Cultura. (n.d.). *UWA. Gente inteligente que sabe hablar*. 14.
- Molina, C. (2011). Ecoturismo en Colombia, una respuesta a nuestra invaluable riqueza natural. *Turismo y Desarrollo Local*, 4, 2–5. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/10/cdmm.pdf>
- Moreno, M., & Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 0(1), 135-158–158.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86, 62–77.
- Pérez Pravia, M., & Pérez Campaña, M. (2002). *Los procesos de mejora continua, una necesidad de estos tiempos*. (November).
- PNNC, P. N. N. de C. (2005). *Plan de Manejo Parque Nacional Natural El Cocuy*. 1–306. Retrieved from <https://goo.gl/zGR0yF>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–18. Retrieved from https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Procolombia. (2017). Colombia y su potencial en ecoturismo. *Procolombia*, 1–6. Retrieved from <https://procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo>
- PROEXPORT. (2014). INFORME DE GESTION 2013. *Plan de Inversiones*, 11(1), 1–9.
- Rey, C. (2008). SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Norma ISO 14001 y Reglamento EMAS. *Escuela de Negocios (EOI)*, 42. Retrieved from http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45762/componente45760.pdf
- Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 193–205. <https://doi.org/10.18359/rfce.3073>
- Ruiz Ballén, X. (2014). *VALIDACIÓN DEL MODELO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA QUÍMICA Y AMBIENTAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE BOGOTÁ – ESTUDIO DE CASOS Xiomara*.
- Vanegas Montes, G. M. (2006). *ECOTURISMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE*.

Anexos

Anexo 1. *Brochure – Cartilla Ecoturística*



Fuente: Autora, 2020

Anexo 2. *Formato Encuesta de Viabilidad del Hotel Entrenieve Glamping Ecoturístico*

Enlace de acceso: [Encuesta](#)



Fuente: Autora, 2020