

PLAN DE MEJORA EN EMERALD INN: UNA TRANSFORMACIÓN HACIA EL ECOTURISMO

NICOLLE DANIELA MONTENEGRO DÍAZ

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

Correo electrónico: nmontenegrod@unbosque.edu.co

JUAN FELIPE PAZ SOCARRAS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

Correo electrónico: jpazs@unbosque.edu.co

Director JULIÁN ALBERTO GUTIÉRREZ LÓPEZ

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

Correo electrónico: jagutierrezl@unbosque.edu.co

RESUMEN:

El propósito de este estudio de caso con método de análisis descriptivo mixto es realizar un plan de mejora en Emerald Inn buscando su transformación hacia el ecoturismo. Para tales efectos se diseñan fichas de chequeo a fin de obtener la información necesaria para desarrollar el presente plan de mejora para Emerald Inn. Para ello se realiza una metodología que involucra una serie de observaciones cualitativas y cuantitativas mediante listas de chequeo. Los hallazgos del estudio permiten identificar que es factible llevar a la práctica un operador ecoturístico para la zona de Chivor dado que se cuenta con la mayoría de los requisitos definidos en las listas de chequeo tanto de logística como de infraestructura y porque este sector de la economía en Colombia se encuentra en aumento. La puesta en marcha de este proyecto permitirá involucrar a la comunidad de la región del Valle de Tenza porque las actividades ecoturísticas que manejaría el operador requieren recorridos por las zonas rurales. El valor original de este estudio radica en la promoción de los recorridos hacia las minas en el marco del programa *Un día de minero en Chivor* por su connotación educativa además del impulso de diversas expediciones e investigaciones científicas. Sin embargo, es claro que la mayor limitación encontrada en el análisis DOFA fue la baja cobertura de los servicios de Internet en el municipio de Chivor.

PALABRAS CLAVE: Operador ecoturístico, plan de mejora, estudio de caso,



análisis de mercado, inventario de recursos ecológicos, inventario de recursos logísticos de Emerald Inn.

ABSTRACT:

The purpose of this case study with mixed descriptive analysis method is to carry out an improvement plan in Emerald Inn looking for its transformation towards ecotourism.. For this purpose, check cards are designed in order to obtain the necessary information to develop this improvement plan for Emerald Inn. For this, a methodology is carried out that involves a series of qualitative and quantitative observations through checklists. The findings of the study allow us to identify that it is feasible to carry out an ecotourism operator for the Chivor area given that most of the requirements defined in the checklists of both logistics and infrastructure are met and because this sector of the economy in Colombia it is increasing. The implementation of this project will allow the community of the Tenza Valley region to be involved because the ecotourism activities that the operator would handle require tours of rural areas. The original value of this study lies in the promotion of the trips to the mines in the framework of the program. A day of miners in Chivor for its educational connotation as well as the promotion of various expeditions and scientific research. However, it is clear that the greatest limitation found in the SWOT analysis was the low coverage of Internet services in the municipality of Chivor.

KEYWORDS: *Ecotourist operator, improvement plan, case study, market analysis, inventory of ecological resources, inventory of logistical resources of Emerald Inn.*

Introducción

En este artículo se parte de una revisión documental a fin de proponer un plan de mejora en Emerald Inn, buscando para este hotel una transformación hacia el ecoturismo. Éste se ubica en el municipio de Chivor (Boyacá); Emerald Inn es un hotel con amplio reconocimiento en la región, el cual se ubica al suroriente de la Provincia del Oriente en Boyacá, formando parte del grupo de las Minas de Chivor de la Región del Valle de Tenza (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2018). M

En lo que respecta a los aspectos administrativos, Emerald Inn actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración en donde la misma administración es consciente de que no cumple con el lleno de los requisitos exigidos por la ley colombiana, y por ende requiere de la asesoría necesaria la cual la brindan los investigadores mediante un plan de mejora buscando que este hotel cuente con un operador turístico con lo cual mejoraría su demanda hotelera.

Con base en todo lo anteriormente indicado y teniendo en cuenta que Emerald Inn requiere con urgencia una intervención administrativa para poder ajustarse a las normas vigentes de esta actividad económica, que según el CIIU o Clasificación Industrial Internacional Uniforme corresponde al 6304 sobre *Actividades de agencias de viajes, organizadores de excursiones y guías turísticos*, se plantea como objetivo general proponer un plan de mejora en Emerald Inn buscando para este hotel una transformación hacia el ecoturismo en el municipio de Chivor (Boyacá).

De acuerdo a la Alcaldía de Manizales (2016) la falta de un verdadero apoyo logístico no ha permitido al subsector ecoturístico proyectarse en las dimensiones deseadas, especialmente en las regiones, como sí lo ha hecho el turismo tradicional en las grandes ciudades del país, pero es de tener en cuenta que este último tipo de turismo ha comenzado a ser desplazado por un turismo más personal, amigable con el medio ambiente y menos convencional: el ecoturismo.

Para ello los investigadores requieren: (1) Realizar una revisión de la literatura a fin de documentar la temática de estudio en relación a la creación de operadores ecoturísticos; (2) identificar las potenciales actividades ecoturísticas que se pueden desarrollar en el contexto del hotel Emerald Inn en el municipio de Chivor a través de un inventario de los recursos ecológicos disponibles mediante una lista de chequeo; (3) determinar los recursos propios disponibles por Emerald Inn (humanos, técnicos, tecnológicos, logísticos, infraestructura entre otros) para desarrollar las actividades ecoturísticas mediante una lista de chequeo; y (4) crear un operador turístico en el municipio de Chivor (Boyacá) de acuerdo a las necesidades para desarrollar la actividad ecoturística. Para tales efectos se diseñan fichas de chequeo a fin de obtener la información necesaria para desarrollar el presente plan de mejora para Emerald Inn.



Revisión de la literatura

Dado que se busca implementar un operador ecoturístico para Emerald inn, se realiza una búsqueda de información sobre planes de negocio en los que se pudieran identificar aspectos relevantes para que esto se pueda llevar a cabo; para ello a continuación se describen 14 estudios que aportan la información necesaria para esta investigación.

En los estudios de Valle (2009), Correa (2013) y Samsing (2018) se describen una serie de propuestas de negocio que contemplan el desarrollo de un equipo comercial que promocióne diversos destinos turísticos y ecoturísticos además de la gestión integral de la cadena de valor para cada uno de los servicios ofrecidos, donde se busca brindar al turista la oportunidad de contar con servicios que le permitan recrearse de acuerdo a sus gustos expresos y contar con información de calidad que le permita disfrutar al máximo su viaje.

Jara et. al. (2018), Escobar (2010), Barragán y Martínez (2010) y Rodríguez (2018) realizaron planes de negocios para crear empresas turísticas y ecoturísticas online, y en estos estudios se destaca que el operador turístico debe esforzarse por realizar un márketing especializada en crear experiencias auténticas en diversas zonas poco exploradas por este renglón de la economía, especialmente si se enfocan en el ecoturismo, este último tipo de turismo que tiende a generar vínculos entre viajeros (a quienes en estos tres trabajos de grado los llaman invitados) y los anfitriones locales, con el fin de crear proyectos a través del intercambio de saberes culturales y gastronómicos donde las experiencias auténticas se presentan a los invitados a través de una plataforma turística en la cual se les brinda la posibilidad de crear su propio itinerario de viajes de manera personalizada.

Schilling (2012), Fernández (2012) y Gutiérrez (2018) describen un plan de negocios para ecoturismo en motocicleta, cuatrimotos y/o ciclismo dado que el turismo de intereses especiales (ecoturismo) agrupa varios intereses diferentes que a través de los años han ganado popularidad en la industria del turismo. Se trata de un amplio espectro de actividades turísticas al aire libre, que se comercializan por lo general y que suponen una interacción con el ambiente natural.

Short (2013), Reino (2015) y Quinde (2011) describen planes de negocios para la creación de intermediadores como son denominados en otros países a los operadores turísticos. Determinan aspectos sobre la idea del negocio, la planificación estratégica, la misión y visión de la empresa, el análisis de los factores externos, el estudio de mercado con el análisis de la oferta, demanda, competencia, demanda insatisfecha, y mercado objetivo.

De acuerdo a la revisión de la literatura realizada es claro que son pocos los trabajos de grado e investigaciones que se han realizado en Colombia sobre la



creación de operadores ecoturísticos, así como también se encuentran pocos estudios en la región (Latinoamérica y El Caribe) sobre este tipo de negocios en los que se enfoque específicamente el ecoturismo.

Marco teórico y/o conceptual

En lo que respecta al referente teórico, el presente estudio se fundamenta en dos teorías que a continuación se describen: *Teoría de la Conciencia Colectiva* y *Teoría de la Responsabilidad Social Ambiental Empresarial*.

Teoría de la Conciencia Colectiva de Emile Durkheim

Fue propuesta en el entorno de la psicología moderna y utiliza métodos científicos para aproximarse al estudio de los grupos sociales. Durkheim (1997) creía que los individuos son el producto de fuerzas sociales complejas y no pueden entenderse fuera del contexto social en el que viven, que para el caso del ecoturismo haría referencia al hecho de que el turista hace simbiosis con la naturaleza y la madre tierra.

Modelo de la Responsabilidad Social Ambiental Empresarial

El World Business Council for Sustainable Development (2002) la define como aquel "compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida" (p.69), lo cual enmarca lo esencial de las actividades ecoturísticas.

Igualmente se ha definido a la responsabilidad social ambiental empresarial como aquella "contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido" (Romallo, 2017, p.21).

Chaparro (2012) indica que la responsabilidad social ambiental empresarial es un nuevo reto para las empresas y se trata de un instrumento específico de la economía de mercado que es capaz de estimular la prestación de servicios, los procesos productivos y de consumo sostenibles a la vez que se generan mayores utilidades para el prestador de los mismos porque al implementar este tipo de políticas puede alcanzar las certificaciones necesarias para impulsar sus productos o servicios tanto a nivel nacional como internacional y así ofrecer mejores beneficios para el consumidor en pro del medio ambiente.

En el ejercicio de su actividad comercial ecoturística, Emerald Inn debe contar con una administración comprometida con las directrices que enmarcan la responsabilidad social ambiental empresarial, dado que los modelos administrativos de las empresas de este tipo de servicios alrededor del mundo están adaptando sus operaciones hacia un mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.

Es por esto que se ha visto plasmada en el contexto internacional "la proliferación de normativas e índices cuyo objetivo fundamental es establecer

patrones en donde las empresas divulguen información respecto a las prácticas en temas relacionados a la Responsabilidad Social Ambiental Empresarial - RSAE" (Valenzuela, Jara & Villegas, 2015, p.330).

Dicha responsabilidad social ambiental empresarial necesariamente debe ser tomada en cuenta en el desarrollo de la actividad económica de Emerald Inn como operador ecoturístico, teniendo en cuenta el contexto de lo que significa una actividad ecoturística como a continuación se define

Actividad ecoturística

El turismo actual busca ser sostenible, amigable y más personal y se diferencia del turismo tradicional porque los grandes planes turísticos en los años 80's y 90's se centraban en experiencias grupales y con grandes multitudes de turistas; hoy en día el viajero visita y se penetra con los residentes, su cultura y sus costumbres, haciendo del viaje una experiencia única y más íntima buscando un mayor enriquecimiento personal (Universidad Interamericana para el Turismo, 2016).

Por ello, hoy en día se promueve una mejor manera de implementar el turismo en donde se tenga en cuenta la afinidad con el medio ambiente y la naturaleza, fomentando comportamientos adecuados como la consideración con las zonas y espacios buscando la menor alteración de los paisajes, y una mayor socialización por parte de los turistas con las poblaciones que residen en dichos lugares para generar una experiencia mucho más agradable (Vanegas, 2006). A esto se le denomina ecoturismo, turismo alternativo, turismo temático o turismo de observación (Nieva, 2004).

Esto en razón a que se habla de que el ecoturismo es una oportunidad de mover la economía de las regiones debido a que, y como se citó anteriormente, el turista actual busca experiencias más personales lo cual conlleva una mayor penetración con las personas de la región, con sus costumbres, su cultura, sus ideas, su gastronomía, su forma de vivir, el quehacer diario entre otros, lo cual lo motiva a volver (Organización de Estados Iberoamericanos, 2008). En consecuencia, es pertinente indicar que, un turista satisfecho puede convertirse en el mejor promotor del negocio ecoturístico al divulgar su enriquecimiento durante el viaje, atrayendo a otros posibles turistas al país (Sancho, 2008).

De acuerdo a Reatégui (2014) el producto ecoturístico tiene que colaborar de alguna manera con la preservación de la biodiversidad, mantener la comodidad y tranquilidad de la población local, agregar una vivencia de enriquecimiento tanto personal como colectiva, generar un pensamiento consciente por parte de la industria y sus consumidores, fomentar principalmente MiPYMES (menos de 11 empleados) y empresas a pequeña escala, realizar el consumo mínimo de recursos no renovables, enfatizar en la participación local, propiedad y oportunidad de negocio para la población rural.

Por ello la actividad ecoturística debe cumplir con una serie de principios como los definidos por Báez (2003):

- Responsable con el uso y manejo de atractivos turísticos.
- Respetuoso de las comunidades donde se desarrollan las actividades.
- Honesto con el producto para que conserve sus condiciones auténticas mientras se presenta al turista.
- Educativo para que el visitante adquiera nuevos conocimientos del lugar visitado.
- Interactivo al permitir un contacto directo con los recursos naturales y culturales.
- Democrático para que los beneficios obtenidos se repartan de manera equitativa (p.2).

A partir de ello, la actividad ecoturística debe cumplir una serie de condiciones que se aprecian en la Figura 1.

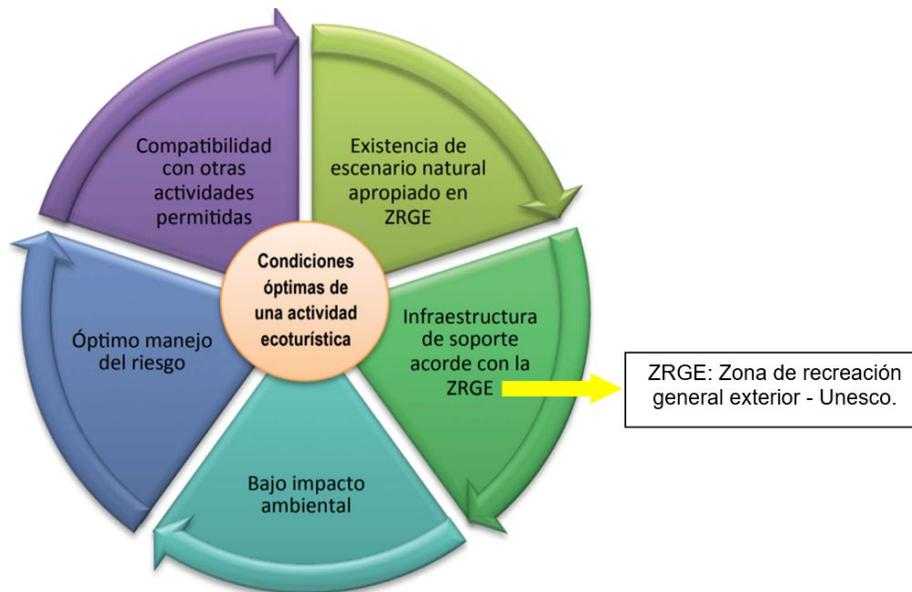


Figura 1. Condiciones para la actividad ecoturística

Fuente: Adaptado por los investigadores con base en el documento del Sistema de Parques Nacionales Naturales (2013, p.45).

Método

En este apartado se describen los aspectos metodológicos que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo el presente estudio.

Se desarrolla un estudio de caso con método de análisis descriptivo mixto porque incluye observaciones cualitativas y cuantitativas.

Además, se parte de una revisión de la literatura teniendo en cuenta información documental de fuentes primarias de los últimos nueve años: 2010-2019.

Las únicas fuentes secundarias que se consultan son datos estadísticos publicados en diarios económicos de amplio reconocimiento nacional en donde, como es bien sabido, se realizan recopilaciones de información donde se consulta la fuente original generalmente en entrevistas personales. Estos son: Revista Dinero, Diario Portafolio, Diario Económico La República, Boletines del Banco de la República, boletines tanto de la Cámara de Comercio de Tunja y Cámara de Comercio de Bogotá.

Esto con el fin de cumplir el objetivo general respecto a la creación de un plan de mejora en Emerald Inn, buscando para este hotel una transformación hacia operador ecoturístico. Además, para desarrollar el segundo objetivo sobre el estudio de mercados buscando analizar el contexto en el municipio de Chivor, se realiza una revisión documental donde el principal criterio es encontrar información estadística sobre aspectos sociodemográficos de la región (oferta hospedaje en el municipio y pueblos aledaños así la categoría de los mismos no sea la Emerald Inn, nivel de la demanda de estos servicios, población flotante, población residente).

Además para desarrollar el tercer y cuarto objetivos específicos de esta investigación: identificar las potenciales actividades ecoturísticas que se pueden desarrollar en el contexto del hotel Emerald Inn en el municipio de Chivor a través de un inventario de los recursos disponibles (Anexo B) así como determinar los recursos disponibles por Emerald Inn (humanos, técnicos, tecnológicos, logísticos, infraestructura, legales a nivel de operacionales y ambientales, entre otros) para desarrollar las actividades ecoturísticas, mediante una lista de chequeo (Anexo C), el cual es un instrumento que permite realizar la medición, evaluación y verificación de un área, espacio, terreno, división empresarial, puesto de trabajo entre otros, que involucra una serie de preguntas para determinado ítem a investigar teniendo dos opciones de respuesta: *Cumple (C)* o *No Cumple (NC)* el requisito que se está evaluando (Universidad Santo Tomás, 2015).

Se aplican listas de chequeo en razón a que el operador ecoturístico Emeraldl Inn es una continuación del negocio turístico del Hotel Emeraldl Inn del municipio de Chivor, y por ende se requería identificar cuáles aspectos se pueden

retomar del Hotel y cuáles no existen para que el operador ecoturístico lo implemente.

Resultados

En este punto del artículo, a continuación se describen tres aspectos esenciales relacionados a la complementación del Hotel Emerald Inn con respecto a la inclusión dentro de su plataforma de servicio contar con un operador ecoturístico así como la definición de los requisitos que se deben llevar a cabo y el análisis de la empresa.

Estudio de mercado

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta investigación es proponer un plan de mejora en Emerald Inn, buscando para este hotel una transformación y que cuente con un operador ecoturístico propio, a continuación se desarrollan los aspectos esenciales para lograr dicha meta.

Para tales efectos, inicialmente se mostrarán las principales actividades ecoturísticas que se pueden desarrollar en la región del municipio de Chivor (Boyacá) incluyen: recorrido en las minas de esmeraldas, senderismo (tradicional e interpretativo), alpinismo (escalada de altas montañas), escalar terrenos pendientes y rocosos, observación y monitoreo de especies animales (aviturismo u orniturismo y las especies de los tres grupos de vertebrados terrestres) y vegetales, expediciones científicas (espeleología, mineralogía, geología, cristalografía por el potencial de las minas de esmeraldas), observación sideral, investigaciones a nivel taxonómico (anfibios, reptiles, aves y mamíferos), investigaciones de ecosistemas, talleres de educación ambiental, participación en programas de rescate de flora y/o fauna, agroturismo entre otros.

La riqueza ecoturística de la región del municipio de Chivor (Boyacá) se encuentra inventariada en los registros del Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia - SIB, citado por Procolombia (2017), el país cuenta en total con cerca de 56.343 especies registradas; entre ellas 1.921 aves, 26.177 plantas, 803 anfibios, 537 reptiles, 492 mamíferos, 3.435 peces y con 9.153 especies endémicas.

Además, el SIB desde el año 2012 y hasta la fecha lleva a cabo el monitoreo de la fauna silvestre asociada a los ecosistemas terrestres influenciados por la construcción y operación de la línea eléctrica Chivor - Campo Rubiales, que se espera se convierta en un nicho turístico para nacionales y extranjeros, situación que la cual puede sacar provecho Emerald Inn (Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia, 2012). La preservación de todas las especies de flora, fauna y gea (tierra, madre naturaleza) fue establecida por la Resolución 0709 por parte de la Autoridad Nacional de Ciencias Ambientales (2012).

Igualmente resulta importante señalar que el 20% de las especies de aves de todo el planeta están en Colombia y este turismo de aves se caracteriza por manejar grupos pequeños de observadores, con paquetes que suelen ser costosos debido al nivel de especialización pero que son altamente requeridos no solo por científicos, aficionados y turistas en general (Revista Dinero, 2016, p.2), aspecto que resulta beneficioso para la economía nacional. "Con un precio por persona por día de US\$310, esperando alrededor de 15.000 observadores por año, contribuirían a generar cerca de US\$9 millones de ingresos anuales y más de 7.500 puestos de trabajo" (2016, p.3).

De acuerdo a Gutiérrez (2017), ministra de Comercio, Industria y Turismo, en los últimos ocho años (2010-2018) se ha incrementado en un 150% la llegada de visitantes extranjeros al país lo cual se reflejó en un aumento en las divisas del 68.2%. Entre los meses de enero y mayo de 2018 el turismo creció un 38% y esto ha contribuido a que la inversión de los hoteles entre el 2003 y 2017 en el país haya sido de aproximadamente \$5.7 billones de pesos. La inversión extranjera directa en hoteles, restaurantes y comercio durante el primer trimestre de 2018 fue de US\$297 millones.

En este sentido el gobierno nacional determinó un grupo de impulsos y atractivos de índole fiscal, y conductas encaminadas a contribuir con el acercamiento y la gestión adecuada, de tal manera que la inversión extranjera en Colombia fuese mayormente promovida, como lo ha señalado la Dirección de Turismo (2013). Esto especialmente si se tiene en cuenta que, la ocupación hotelera entre enero y marzo de 2018 fue de 57.1% y a diciembre de ese año se crearon más de 1.9 millones de empleos formales en el sector (Gutiérrez, 2017) y según el Consejo Mundial de Turismo y Viajes - WTTC (2018) Colombia podría ofertar 230.000 empleos entre formales e informales en los próximos dos años lo que representaría aproximadamente el 6.2% del total nacional.

La oportunidad de negocio es amplia dado que como lo indica Procolombia (2017) el hecho de haber implementado más de 45 rutas turísticas (30 geográficas – 15 temáticas) en 32 departamentos, hace que la oferta ecoturística sea una inversión rentable. En el 2010 Colombia recibió 2.6 millones de turistas tanto nacionales (**N**) como extranjeros (**E**) y al 2018 se incrementó a 6.5 millones de turistas **N** y **E** (ver la Figura 2); en el año 2017 el mayor flujo de turismo nacional reportó 16.417 millones de turistas nacionales.

Esto aprovechando que los cinco principales destinos turísticos en Colombia en su orden son: Bogotá D.C., San Andrés, Providencia y Santa Catalina, Bolívar, Antioquia y Magdalena. Boyacá, que es el departamento donde se ubica el municipio de Chivor, zona de Emerald Inn, en este ranking ocupa el puesto siete, como lo ha determinado el Centro de Información Turística de Colombia (2019).

Este mismo centro indicó que en el periodo comprendido entre el 2012 al

2018 Boyacá reportó un Promedio - PROM de 8.369 turistas con una Desviación Estándar - DS de ± 1.18 , es decir, osciló entre 7.187 y 9.551 turistas de acuerdo a los datos del establecimiento de alojamiento y hospedaje (Centro de Información Turística de Colombia, 2019), como se aprecia en la Figura 3 con una tendencia ascendente de las cifras desde el año 2014.

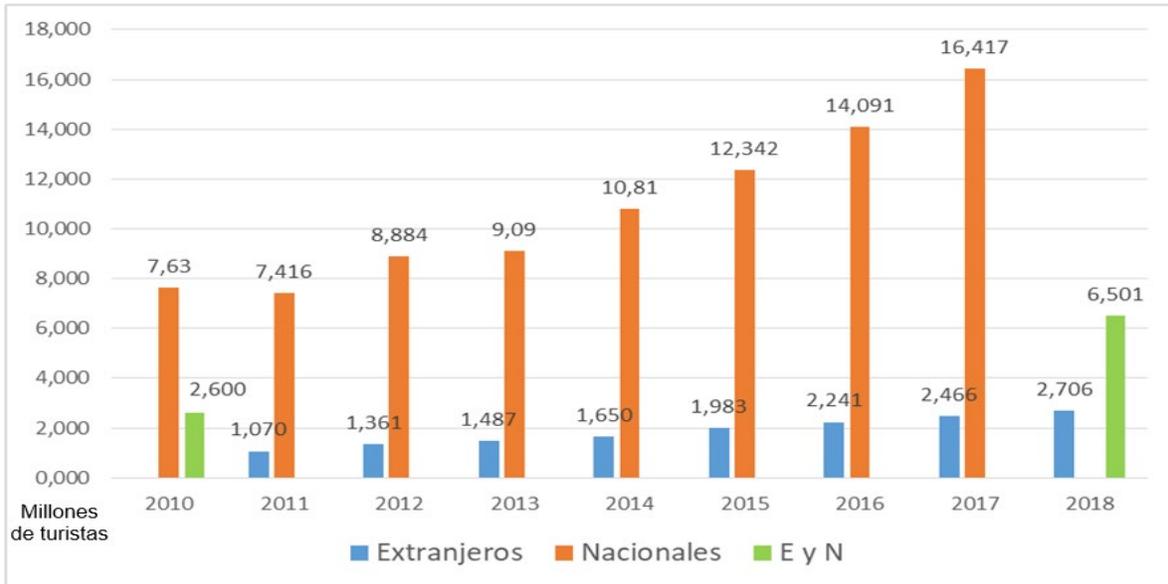


Figura 2. Flujo de turismo 2010-2018

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de Gutiérrez (2017), Correa (2011) y del Centro de Información Turística de Colombia (2018; 2019).

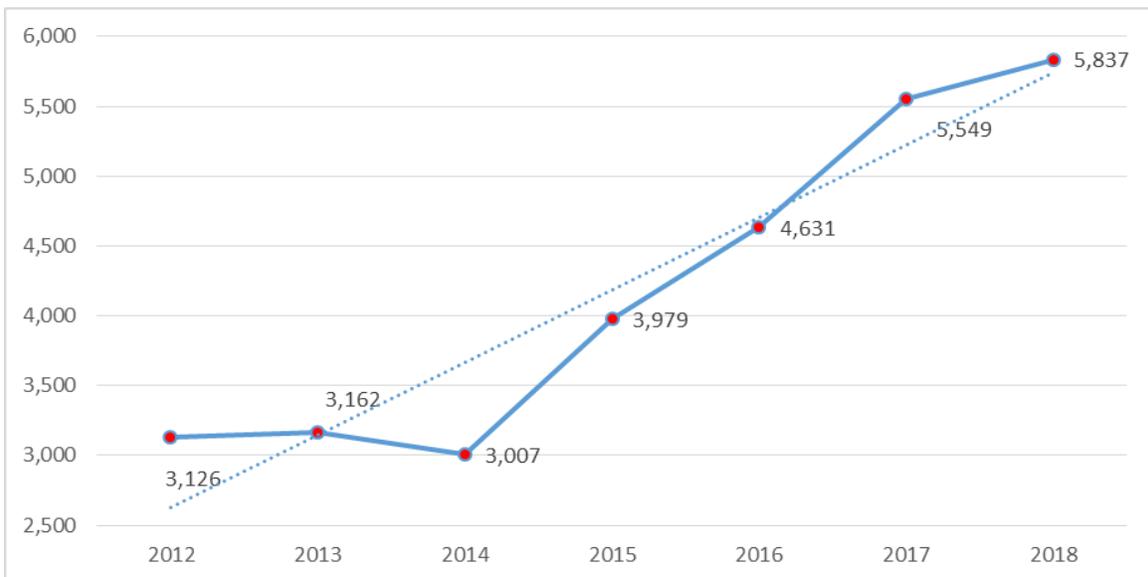


Figura 3. Establecimiento de alojamiento y hospedaje del turismo en Boyacá: 2012-2018

Fuente: Elaboración propia con base en información tomada del Centro de Información Turística de Colombia (2019).

Específicamente y en este sentido se tiene que la oferta de hospedaje en el municipio de Chivor y de acuerdo al buscador de ofertas hoteleras Tripadvisor Colombia (2019), esta región (áreas urbanas y rurales: 14 veredas como lo indica Alcaldía Municipio de Chivor, 2015) cuenta con 3 ofertas hoteleras de medio nivel donde sus precios oscilan entre \$40.000.00 y \$70.000.00 sin impuestos.

De otra parte y en lo que respecta a la oferta de los servicios turísticos en el municipio de Chivor es necesario indicar que son tres los atractivos de la región que podrían utilizarse por parte del operador ecoturístico para impulsar esta actividad económica:

- Fiestas Patronales: La patrona del municipio es la Virgen del Pilar de Gualí, sin embargo cabe anotar que la iglesia ubicada en el casco urbano tiene como patrón al Corazón de Jesús convirtiendo estas celebraciones en las más importantes. También se celebran las fiestas de Corpus Cristi, San Isidro, fiesta de la Virgen del Carmen y Aguinaldo Chivorence. Todas estas fiestas se inician con la celebración de la Santa Misa y después una integración comunitaria (Alcaldía Municipio de Chivor, 2015).

- Gastronomía: La comida típica más significativa de los Chivoreños incluye la arepa, los tamales, los chicharrones de cuajada, la yuca y plátano en almíbar, vísceras con verduras y el picao, la chicha, el guarapo, la carne asada, se encuentra en algunas partes influenciada por la tradición llanera y la gallina campesina que se convierte en un plato para celebrar ocasiones especiales o realizar homenajes (Alcaldía Municipio de Chivor, 2015).

- Sitios de interés turístico y cultural: Cuchilla Negra, Las Minas, Virgen del Pilar, Vereda Gualí, El Pinal, Acueducto indígena-Sequia, Cascada del 70, Cueva Mundial, Embalse de Chivor, Piedra del Pulpito, Puente Piedra o Cueva del Infierno, Casa de Florencio Novoa (Fundador del Municipio), Casa Hotel La Macarena, Casa Hotel Valle de Tenza, Cuchilla de San Cayetano, Ludoteca Municipal y Cementerios Indígenas (Alcaldía Municipio de Chivor, 2015).

Los anteriores factores permiten asegurar que el negocio ecoturístico para Emerald Inn no solo se debe plantear para satisfacer una demanda local, sino también nacional y extranjera además de promocionar las actividades antes descritas entre los locales de la región del Valle de Tenza.

Esto en razón a que teniendo en cuenta la población residente en el municipio de Chivor, el nivel de la demanda interna de estos servicios ecoturísticos podría llegar a ser de 1.656 personas como se puede apreciar en la Figura 4 sobre la pirámide poblacional proyectada de los habitantes de este municipio (Departamento Nacional de Planeación, 2019), que para efectos de esta investigación se toma desde los 5 años y más de 80 años (recuadro azul) dado que corresponde al nicho de mercado potencial para realizar visitas ecoturísticas.

De estas cifras se puede deducir que la población masculina es de 884 y la femenina de 772; las edades económicamente productivas y laboralmente activas oscilan entre los 20 y 59 años (recuadro verde) con las mayores cifras.

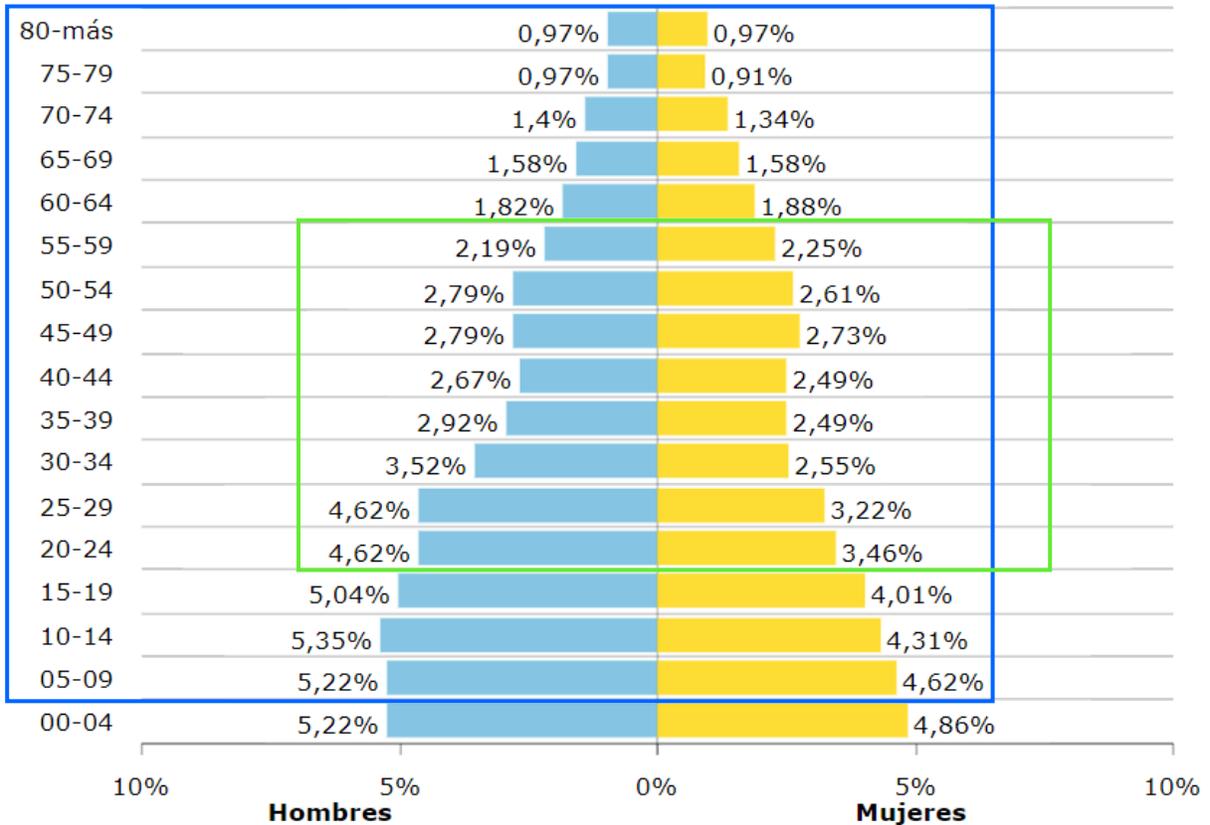


Figura 4. Proyección distribución poblacional municipio de Chivor: 2019

Fuente: Adaptado por los investigadores con base en datos del Departamento Nacional de Planeación (2019, p.2).

Además y en lo que respecta a la población flotante es evidente que la creación de un operador ecoturístico en el municipio de Chivor impulsaría esta actividad económica además de incluir sus áreas rurales y veredales además de los municipios aledaños lo cual impulsaría la economía de estas regiones.

Todos estos datos resultan importantes no solo para la explotación de las actividades ecoturísticas de la región de Chivor debido a que aportan ingresos económicos significativos al PIB nacional, sino también a que los atractivos turísticos de la misma facilitan el desarrollo de operadores ecoturísticos con las características de Emerald Inn, los cuales resultan ser escasos pero necesarios dadas la potencialidades que la naturaleza ofrece para el deleite de los turistas. Según un estudio del Consorcio Ambiental Chivor (2002), la comunidad ha mostrado facilidad para adaptarse hacia proyectos que traen desarrollo a la zona como lo fue la construcción de la Represa de Chivor y no se han evidenciado cambios importantes en su tradición sociocultural, por el contrario se han

manifestado a gusto con la llega de turistas nacionales y extranjeros.

Sin embargo y pese a que el ecoturismo genera tres veces más ingresos que el turismo tradicional, es evidente que se requieren de estrategias y normas claras para desarrollarlo de tal manera, que "cuide la naturaleza y genere prosperidad económica en las regiones y a sus comunidades. El crecimiento del turismo en Colombia tiene que estar basado en políticas y personas que coadyuven por la preservación de nuestra riqueza natural, con inclusión social" (Lacouture, 2017, p.1). Asimismo este ministro afirma que, "si bien 1.5 millones de turistas visitaron 26 de los 59 parques nacionales del país en el año 2016, la infraestructura que hay en estos santuarios es precaria. Se necesitan mejoras si Colombia quiere ser un referente mundial en la materia" (2017, p.1).

Pero esta situación no solo se evidencia en los parques naturales nacionales sino también en la mayoría de los sitios de interés de turismo ecológico, por lo que la opción que brinda Emerald Inn se convierte en una oportunidad para ejemplarizar un modelo de operador ecoturístico, aprovechando las maravillosas circunstancias que la madre naturaleza le ha brindado a Colombia con su diversidad ecológica y su magníficos paisajes.

Actualmente y como ejemplo para Emerald Inn de las actividades ecoturísticas que se llevan a cabo en el municipio de Chivor, con la colaboración de la Galería Minas de Colombia se ha creado el proyecto turístico de Chivor que opera Sendero Verde Esmeralda donde los turistas acondicionados con casco, botas de caucho, linternas y un martillo pequeño llamado pico, exploran la rica montaña en busca de sus tesoros esmeraldíferas, los cuales en la actual explotación minera son exportados a países como Estados Unidos, Europa, China, algunos países de África y los Emiratos Árabes. Este modelo ecoturístico cuenta con el servicio de hospedaje, tarjeta médica (seguro), transporte a la mina en lancha, personal capacitado para describir la historia del municipio, un encargado de la inducción a la minería y de la guianza por la misma, los mineros de turno encargados (300 son los mineros que laboran diariamente) de hacer vivir a los turistas esta experiencia, a los turistas se les brindará un regalo en forma de piedra que después ellos mismos pueden pulir en el taller e igualmente se cuenta con servicio de alimentación (Fenaltur, 2019).

Esta actividad ecoturística está disponible todos los días a excepción del domingo y solo se puede realizar reservación previa con un horario de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. (Galvalletenzano.org, 2018). Es decir, presenta la mayor limitante de que los turistas que lleguen al municipio de Chivor de forma inmediata no puedan acceder a dicho servicio. Emerald Inn espera brindar un servicio más inmediato, cómodo y satisfactorios para los turistas.

Al respecto se destaca que la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local en Colombia (2018) - Red ADELCO se ha configurada como la impulsora de proyectos de desarrollo productivo en las actividades ecoturísticas

dado que se involucra una serie de herramientas que contribuyen a materializar acciones de la Política Sectorial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el marco de la Política Nacional de Desarrollo Productivo. En mayo del año 2018, Red ADELCO en conjunto con la Unión Europea y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, presentaron oficialmente en Silvia (Cauca) los primeros 13 proyectos de desarrollo productivo turístico (incluidos emprendimientos ecoturísticos) los cuales se ponen en marcha en el marco del Programa Competitividad Estratégica Territorial – CET el cual tiene como meta llegar a 34 Proyectos al 2019.

A nivel de Boyacá el CET busca promocionar las exportaciones de café y los servicios turísticos. Además, es necesario indicar que la Red ADELCO ejecuta el proyecto CET a través de una subvención otorgada por la Unión Europea como apoyo complementario al Gobierno Colombiano a través del MinCIT, para la implementación de la Política Pública de Desarrollo Económico Local en el marco del Contrato de Reforma Sectorial para la Competitividad Estratégica Territorial en Colombia (Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local en Colombia, 2018).

Este aspecto resulta esencial para el desarrollo del operador ecoturístico de Emerald Inn, debido a que este tipo de beneficios económicos de parte de la Comunidad Internacional para el Estado colombiano, implican invertir recursos que facilitan desarrollar la actividad ecoturística con un mayor apoyo financiero, dado que es claro y bien conocido que son altos los costos que representa el recurrir a créditos del sector bancario para lograr el debido apalancamiento en el negocio.

Además, y en colaboración con Corficolombiana, el *Plan Colombia y su Turismo Minero por un Día* fue impulsado en la 38° Edición de la Feria Internacional de Turismo - FITUR en Madrid (España) en el 2018. El propósito del Gobierno es convertir a Colombia en un destino turístico de talla mundial y para ello se debe mejorar y ampliar la infraestructura turística para ofrecerles a los turistas las condiciones óptimas de seguridad y comodidad (IFEMA Institución Ferial de Madrid, 2018).

En este sentido la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas ha reconocido recientemente el valor del ecoturismo como elemento esencial para la lucha contra la pobreza, la protección del medio ambiente y la promoción del desarrollo sostenible de las comunidades. "Entre los efectos positivos de este modelo turístico destacan: las importantes oportunidades de conservación de áreas vulnerables, la protección y el uso sostenible de la diversidad biológica y de las zonas naturales; alentando a las comunidades locales y a los turistas a respetar el patrimonio natural y cultural" (Organización Mundial del Turismo, 2009, p.2).

El Estado colombiano en sus últimos gobiernos ha procurado por impulsar las actividades tanto del turismo tradicional como del ecoturismo y sus nuevas

formas. La formulación de convenios regionales de competitividad turística busca ser una herramienta de coordinación de acciones entre la nación y las diferentes entidades territoriales para superar obstáculos a la competitividad turística. La creación del Programa Caravanas Turísticas, programa de promoción del turismo interno, organizado por la DITUR, en el que se invita a los colombianos a viajar masivamente por las carreteras del país; lo anterior como parte del programa de Seguridad Democrática del Gobierno Nacional. La creación del Viceministerio de Turismo (adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), dándole al sector mayor participación en las decisiones que lo afectan directamente Such, Zapata, Riso, Brida & Pereyra, 2009).

Asimismo es importante que Emerald Inn tenga en cuenta que según un estudio desarrollado por Santamaría (2000) sobre la carga turística a partir del análisis de las amenazas, riesgos y vulnerabilidades de los componentes físico, biótico y social que involucra la actividad turística tradicional, "los flujos turísticos contribuyen al cambio climático, a las lluvias ácidas y a la formación del ozono troposférico" (p.52). Es por ello que a nivel planetario el calentamiento global inducido por el hombre ha alcanzado en 2017 aproximadamente 1°C sobre el nivel preindustrial, y se prevé que entre 2030 y 2052 llegue a 1,5°C (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2018), situación de la que no es ajena el país y mucho menos las visitas que realizan los turistas a las minas de Chivor (Boyacá). En la Figura 5 se aprecia el modelo de planificación de manejo del riesgo en la actividad ecoturística.

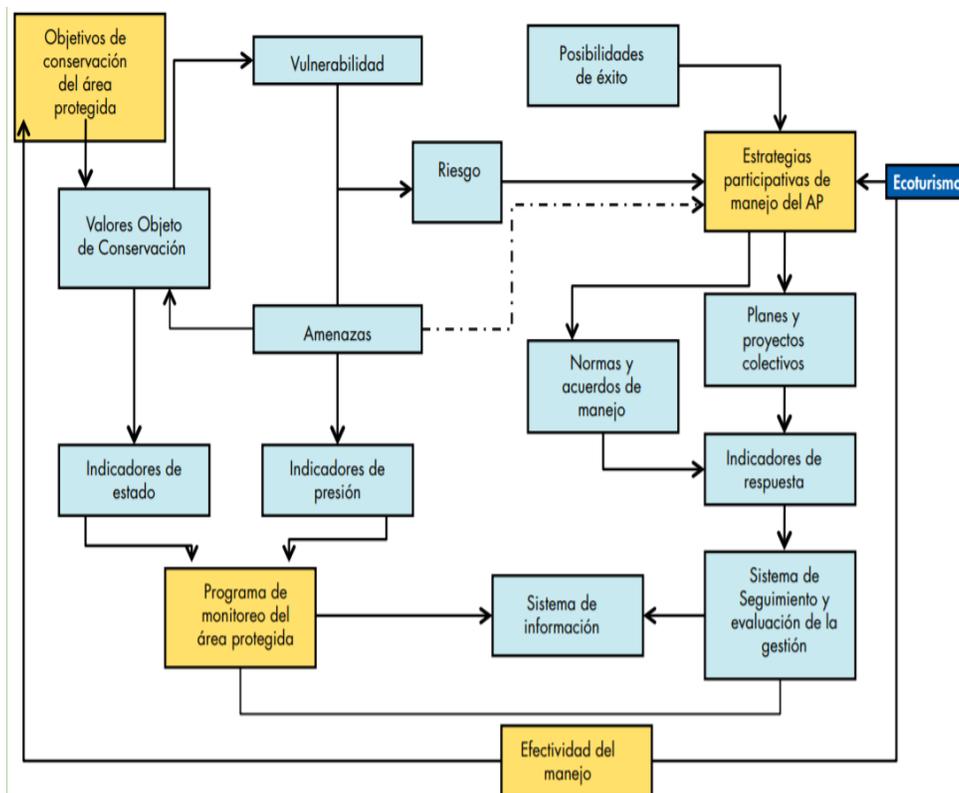


Figura 5. Modelo de planificación del manejo del riesgo de la actividad

ecoturística

Fuente: Tomado del documento del Sistema de Parques Nacionales Naturales (2013, p.2).

De esta forma se requiere que Emerald Inn, desde que los actores implicados en la actividad ecoturística hagan parte del proceso, se realice una práctica eficiente de la misma.

En consecuencia, las personas que residen en sus zonas aledañas, intervienen de alguna manera para que dicho proceso se haga realidad, teniendo en cuenta que pueden ser afectados tanto positiva como negativamente, en diferentes factores como su economía, su ambiente sociocultural, entre otros como se aprecia en la Figura 6.



Figura 6. Actores claves del ecoturismo

Fuente: Adaptado del documento del Sistema de Parques Nacionales Naturales (2013, p.29).

Requisitos para crear un operador ecoturístico

Los aspectos que se deben cumplir para crear un operador ecoturístico se mencionan en el Decreto 229 de 2017 (Ministerio de Industria y Comercio, 2017) y la Guía Registro Nacional de Turismo (Viceministerio de Turismo, 2014) son:

- Registrar en la Notaría Única del municipio de Chivor las respectivas escrituras de constitución de la sociedad.
- Inscripción del operador ecoturístico en la Cámara de Comercio de Bogotá

para obtener el respectivo registro mercantil (ver el Anexo A).

- De acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) las categorías del prestador de servicios turísticos son: (1) Agencia de viajes operadoras, (2) Agencias de viajes y de turismo, y (3) Agencias de viajes mayoristas. Para efectos de Emerald Inn esta se ubica en la categoría de Agencias de Viaje y Turismo.

- Inscripción de la empresa en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN: Inscribir el RUT (Registro único Tributario) y obtener el NIT (Número de identificación Tributaria); para estos trámites Emerald Inn deberá realizar su inscripción a través de los servicios en línea.

- Ingresar a la página del Registro Nacional de Turismo para diligenciar el Formulario Electrónico de Inscripción. La empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos: estructura orgánica (organigrama, manual de puestos y funciones, Buzón de PQS), número de empleados indicando el nivel de formación, patrimonio neto según, la categoría del prestador, presentación de estados financieros (balance, estados de pérdidas y ganancias), adherirse al Código de Conducta como lo estipula la Ley 1336 de 2009 y Ley 679 de 2001, certificación de la norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 003 de 2006.

- En la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía Municipal de Chivor se tramita el Registro de Industria y Comercio así como el Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad, los trámites de DIAN y Secretaria de Hacienda, para el caso de algunas ciudades, se pueden realizar directamente en la Cámara de Comercio, que para el caso de Emerald Inn será la ciudad de Bogotá D.C.

- Toda información que Emerald Inn debe ser verídica y coincidir con lo reportado en las diferentes entidades antes citadas.

Análisis de la empresa

Acorde a la implementación del operador ecoturístico en Emerald Inn se plantean los siguientes aspectos a implementar.

La marca

La marca es cualquier nombre que permite identificar y distinguir los servicios de un proveedor de los servicios prestados por otros, y para indicar la fuente de los servicios (González, 2016), en este caso: Operador Ecoturístico Emerald Inn en Chivor (Boyacá).

Eslogan

El eslogan es la palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original e impactante (González, 2016), en este caso: *Emerald Inn una experiencia ecológica colombiana completa*.

De otra parte y dado que el operador ecoturístico Emerald Inn parte de la idea original del Hotel Emerald Inn (marca que cuenta con su propio registro mercantil) ubicado en el municipio de Chivor, el operador ecoturístico Emerald Inn formaría parte de dicha marca pero con un registro mercantil autónomo. Por ende tanta la visión como la visión del operador ecoturístico se fundamentan en lo planteado inicialmente para el Hotel Emerald Inn y por haber sido fundado en el 2016, tanto la misión como la visión no han perdido vigencia así como tampoco sus objetivos corporativos que más adelante se describen.

Misión

Emerald Inn busca tener como misión satisfacer las necesidades de los clientes y huéspedes buscando superar sus expectativas al brindarles servicios, productos y experiencias de calidad con el medio ambiente aportando a la vez al desarrollo económico y turístico de la región mediante el compromiso de excelencia e innovación ecoturística siendo responsables con las áreas naturales y la conservación del medio ambiente, generando en el negocio un crecimiento continuo y sostenible año tras año de tal forma que al año 2020 sea un modelo de negocio ecoturístico en la región. Todo esto bajo políticas administrativas donde se tenga en cuenta la sostenibilidad, la responsabilidad social y ecológica mediante el uso de materiales naturales y propios de la región (Emerald Inn, 2018).

Visión

Emerald Inn busca a mediano y largo plazo (2025) haberse convertido en el líder del negocio ecoturístico de la región del municipio de Chivor siendo la mejor para la realización de congresos, convenciones, eventos como ferias tanto de entidades tanto públicas como privadas y ser a la vez la mejor opción de descanso, tranquilidad, armonía y diversión con cielos despejados azules y el paisaje entre la naturaleza y la montaña le permiten al huésped vivir una profunda experiencia relajante, rodeado de bellos paisajes que invitan a la meditación (Emerald Inn, 2018).

Objetivos corporativos

- Tramitar y mediar la reservación, distribución y venta de productos ecoturísticos.
- Reunir servicios proporcionados por proveedores como aerolíneas, hoteles, compañías de autobuses, restaurantes, guías entre otros, y venderlos al

precio todo incluido, es decir, una tarifa plana o un paquete.

- Ofrecer a los clientes todos los servicios ecoturísticos necesarios para que disfrute una estancia cómoda y agradable.

- Especializarse en la organización de reuniones, incentivos, conferencias y eventos para grandes grupos.

- Servir de intermediario entre el consumidor final (el turista, la demanda ecoturística) y el producto turístico (bien o servicio, destino ecoturístico).

- Los servicios puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de oferta de alojamiento, entre otros).

- Consolidar destinos ecoturísticos especializados.

Macro y micro entorno Emerald Inn

La delimitación del macro y micro entorno facilitará al operador ecoturístico Emerald Inn definir los espacios naturales a incluir dentro de los planes de recorrido ecoturístico.

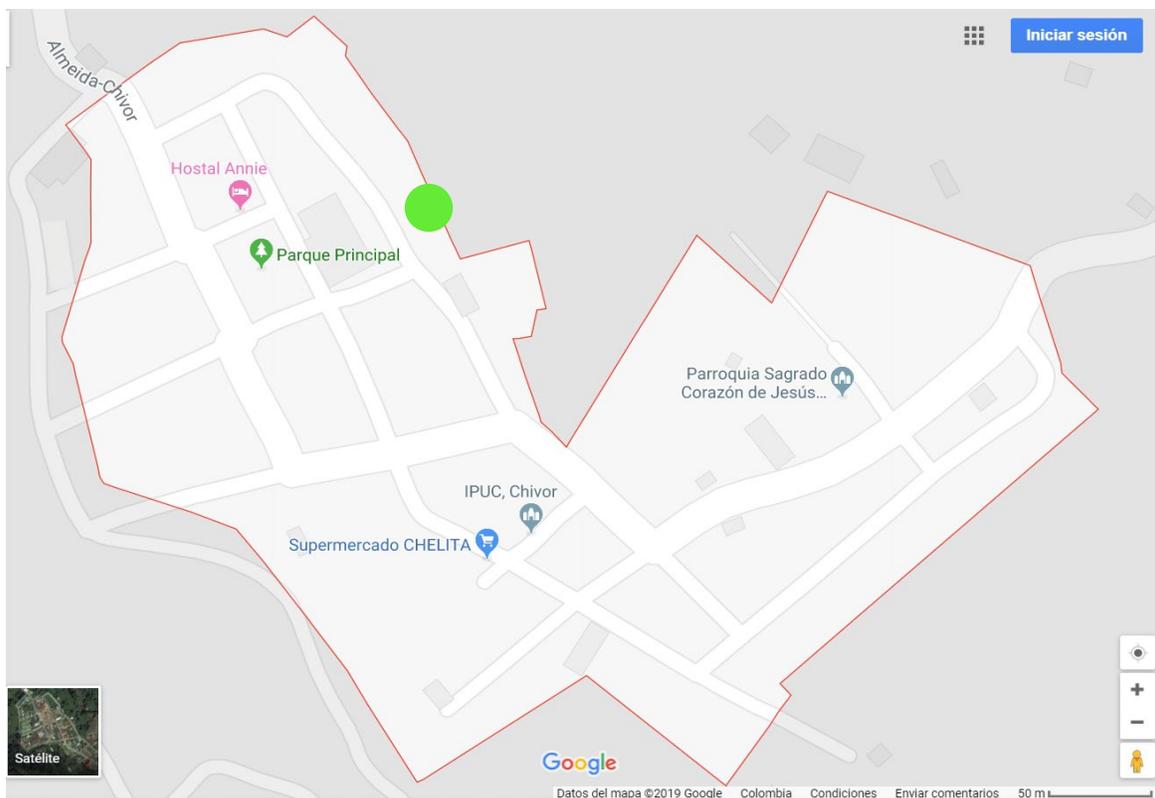


Figura 7. Macro localización Emerald Inn

Fuente: Tomado de Google Maps (2019), punto verde Emerald Inn

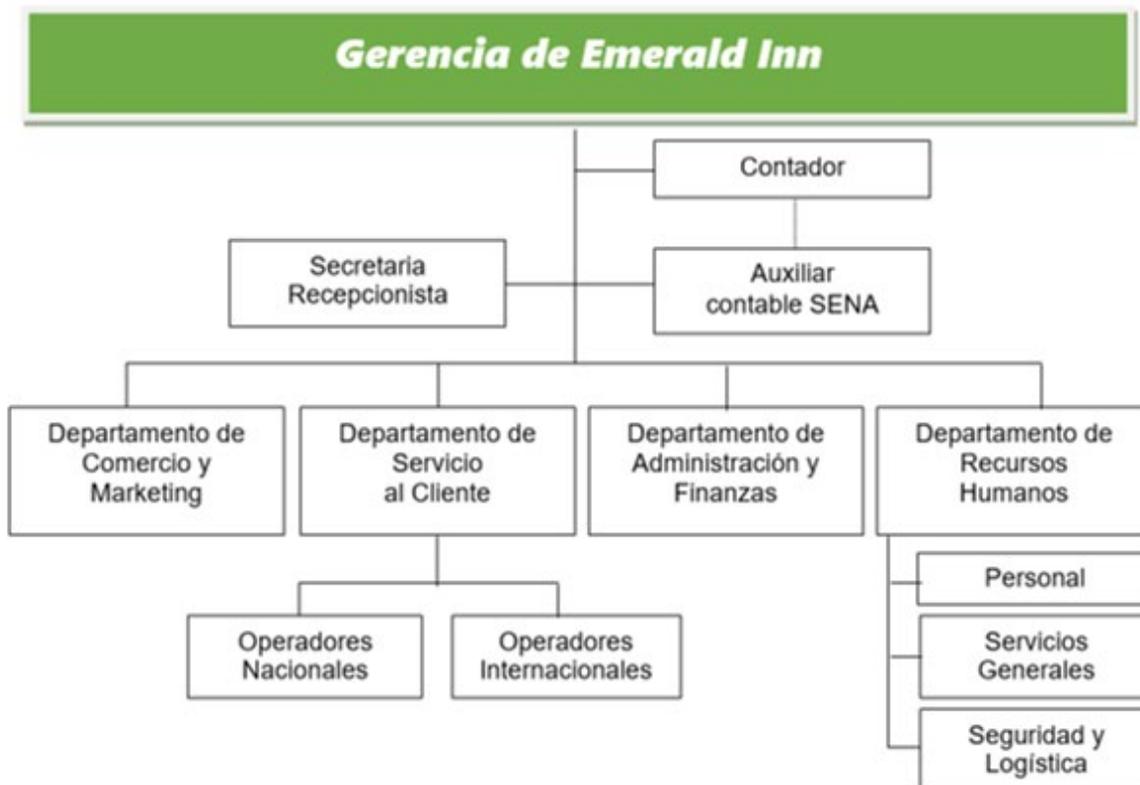


Figura 8. Micro localización Emerald Inn

Fuente: Tomado de la página de Internet Municipios.com.co (2019).

Organigrama del operador ecoturístico

El organigrama del operador ecoturístico Emerald Inn permite identificar la estructura del mismo al igual que su relaciones entre las diferentes áreas así como de las personas que laboran en cada una de ellas.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Sin embargo, Emerald Inn contratará bajo el modelo de outsourcing los siguientes servicios: Alimentación, transporte, publicidad, servicio de vigilancia, empleada servicios generales.

- Contador: Profesional en Contaduría que se contrata una vez el mes para que consolide la información recolectada diariamente por la auxiliar administrativo y contable.

- Auxiliar Administrativo y Contable: Estudiante de administración de empresas o contaduría pública con mínimo un (1) año de experiencia en nómina, registros contables, manejo de caja menor, manejo de paquetes contables (ERP Software) y con conocimientos en temas administrativos.

- Guía Turístico: Forma parte del personal bajo el área de recursos humanos; debe ser un técnico en guianza turística certificado por el SENA y con tarjeta profesional de guía, experiencia mínima de un año manejando grupos en excursiones, con conocimientos en campamentos, primeros auxilios y habilidades de comunicación y disponibilidad de trabajar fines de semana principalmente.

- Vendedor de counter: Forma parte del personal bajo el área de recursos humanos; debe ser una persona con experiencia en venta de intangibles mínimo de 1 año, orientado al cumplimiento de metas con sólidos conocimientos en geografía y manejo del sistema de reservas Amadeus y/o Sabre. Dominio del idioma inglés (segunda opción francés).

- Vendedor externo: Persona con experiencias en ventas corporativas en el sector turístico, el candidato debe contar con estudios técnicos, tecnológicos y/o profesionales en carreras de Hotelería y Turismo La persona debe tener conocimiento y experiencia en software Amadeus y/o Sabre.

Buzón PQS

Este buzón es elemento básico para una buena coordinación (González, 2016); en la página Web del operador ecoturístico Emerald Inn el turista puede acceder al BUZON PQS para enviar quejas, reclamos, sugerencias, peticiones o felicitaciones.

DOFA

El análisis DOFA se utiliza para analizar factores internos y externos de una empresa. Las fortalezas son los puntos fuertes en donde se deben listar los elementos internos que benefician al negocio; las oportunidades son aquellas que eventualmente pueden afectar al negocio positivamente; las fortalezas listan los elementos internos que benefician al negocio; y las amenazas son aquellas

situaciones que, si se concretan, van a dificultar tu planificación. Es una estrategia que está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

En la Tabla 1 se aprecian las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la actividad económica que desarrollará el operador ecoturístico; y en la tabla del Anexo E se toman las debilidades y las amenazas encontradas y se traza un plan de manejo del riesgo donde las estrategias planteadas son viables para ser llevadas a la realidad a excepción del hecho de que la red de Internet en el municipio de Chivor no cuenta con una alta cobertura, por lo que el operador ecoturístico Emerald Inn a futuro debe contemplar la posibilidad de realizar alianzas con Claro, Movistar y Avantel, especialmente con este último operado dado que su cobertura es satelital.

Tabla 1. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS	
Debilidades	Oportunidades
Emerald Inn al ser una empresa nueva que va a incursionar en el turismo, más específicamente en el ecoturismo, no cuenta con suficiente experiencia.	Chivor tiene un gran potencial para desarrollar diversas actividades ecoturísticas por la inmensidad de los destinos que ofrece.
La inversión inicial es mediante un crédito bancario a 60 meses.	El mercado ecoturístico desde hace cinco años está creciendo aceleradamente.
El transporte hacia las minas de esmeraldas para realizar el tour <i>Un día de minero en Chivor</i> se complica en los meses de invierno.	Cada día viajan más personas dentro del país así como llegan más turistas extranjeros y colombianos residentes en el exterior.
Las carreteras de acceso a la mayoría de los sitios de interés ecoturístico no están pavimentadas y las autoridades del departamento de Boyacá no les realizan el respectivo mantenimiento.	Actualmente la sociedad moderna busca un turismo que le brinde experiencias más personales y en contacto directo con el medio ambiente.
Carencia de técnicos en guianza turística certificados por el SENA que vivan en el municipio de Chivor.	Las actividades ecoturísticas promueven la responsabilidad social ambiental empresarial lo cual está acorde con las tendencias económicas mundiales.
Carencia de vendedores con experiencias en ventas corporativas en el sector turístico que vivan en el municipio de Chivor.	El Gobierno Colombiano creó una política de exención de impuestos hasta el 2020 para aquellos emprendimientos y negocios que fomenten el ecoturismo.
La red de Internet en el municipio de Chivor no cuenta con una alta cobertura.	Colombia presenta el potencial de tener las esmeraldas de más alta calidad del mundo y por ello la experiencia <i>Un día de minero en Chivor</i> se convierte en un potencial para los amantes de las gemas.
	Hay poca oferta de operadores ecoturísticos en Boyacá, e igualmente a nivel nacional. En Chivor no existen.

	<p>Boyacá es reconocida como la despensa de Colombia, y por ello su oferta gastronómica tiene amplio reconocimiento.</p> <p>Para el denominado turista mochilero, Emerald Inn debe crear un plan de precios especiales a fin de competir con los hostales residenciales en los que estos turistas no encontrarían el mismo nivel de servicios.</p>
FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Amenazas
Los destinos y prestadores conocen a Emerald Inn.	Los proveedores que tienen un alto poder en la negociación, porque de ellos depende en gran parte la calidad del servicio que se va a prestar a los turistas.
Los proveedores de transporte, alimentación publicidad, vigilancia conocen a Emerald Inn.	Se requiere que las alianzas que el operador ecoturístico Emerald Inn realice (outsourcing) se realicen con proveedores de amplio reconocimiento para no poner en riesgo el negocio.
El carácter innovador del tour <i>Un día de minero en Chivor</i> por su connotación educativa y divertida.	La influencia que ejercen las pocas agencias que existen dedicadas al ecoturismo como son Ecodestinos de Aviatur y Viajes Clorofila (radicadas en Bogotá) quienes son operadores más grandes, están posicionadas y lo más importante, tienen amplia experiencia en el sector.
La posibilidad de manejar precios cómodos para el turista respecto a la competencia.	
El nivel de calidad con que se están construyendo las cabañas.	
El poder diversificar el presupuesto dados los beneficios tributarios que otorga el gobierno hasta el 2020 para este tipo de emprendimientos.	
El operador ecoturístico Emerald Inn está en la capacidad de ofertar paquetes ecoturísticos personalizados y diversificados para cada segmento del grupo objetivo.	
El desarrollo de esta propuesta se encuentra respaldada por el grupo docente investigador de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad El Bosque.	
A futuro se puede proyectar la creación de una oficina en Bogotá del operador ecoturístico Emerald Inn.	

Con la firma del Acuerdo de Paz en Colombia se fortaleció el ecoturismo.	
La región del Valle de Tenza actualmente se encuentra libre de grupos al margen de la ley.	
Realizar un mercado dirigido a empresas y grandes organizaciones para alquilar el salón de eventos empresariales.	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Aspectos legales y medio ambientales

En la misión y la visión del operador turístico se incluye la aplicación de las políticas de la Responsabilidad Social Ambiental Empresarial, la cual parte del cumplimiento de una serie de lineamientos y exigencias de la legislación colombiana vigente.

La actividad ecoturística en el país según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (2008) se enmarca de acuerdo a la Resolución 00432 en la División 79 titulada *Actividades de las agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reserva y actividades relacionadas*, que se involucran en las categorías: 791 Actividades de las agencias de viajes y operadores turísticos, 7911 Actividades de las agencias de viaje y 7912 Actividades de operadores turísticos según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, revisión 3.1 - adaptada para Colombia por el DANE CIU- Rev. 3.1 A.C. Los siguientes son los principales antecedentes de la política de desarrollo del turismo y reglamentaciones ambientales recientes en el país (ver la Tabla 2).

Tabla 2. Marco legal ambiental

Normatividad	Descripción
Constitución Política de Colombia	Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines
Decreto Ley 2811 de 1974	Artículo 8°, en el Literal f considera factor de contaminación ambiental los cambios nocivos del lecho de las aguas. Literal g, considera como el mismo de contaminación la extinción o disminución de la biodiversidad biológica
Ley 300 de 1996	Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
Ley 788 del año 2002	Involucra la reforma tributaria que encaminó determinados procesos que contribuyeron a promover atractivos para la inversión y financiamiento del sector turístico. Un gran ejemplo de dichos atractivos se ve reflejado en la reducción de diferentes impuestos durante un periodo de tiempo considerable (30 años) para los inversionistas que decidan prestar servicios de alojamiento. Por otro

	lado, el sector del ecoturismo también se ha visto beneficiado por lo anterior, ya que durante un periodo de 20 años no tendrá que costear impuestos de renta.
Ley 1101 de 2006	Por medio de la cual se reforma a la Ley 300 de Turismo
Ley 1558 de 2012	Ley General de Turismo
Proyecto de Acuerdo No. 071 de 2010	Por el cual se exige instalar "puntos ecológicos", con el fin de incentivar, motivar, sensibilizar y actuar responsablemente para reciclar todos los residuos sólidos desde la fuente
Misión del directorio sobre el Medio Ambiente de la Comisión Europea	Normas que establece la Unión Europea para el control de los desperdicios sólidos buscando promover el desarrollo sostenible, preservando los derechos de las generaciones futuras a un medio ambiente factible. Trabajar para lograr un medio ambiente de alto nivel, protegiendo la salud pública y mejorando la calidad de vida. Promover la eficiencia ambiental
Norma ISO 17422 de 2012	Proporciona una estructura para la inclusión de aspectos medio ambientales
Norma Técnica Sectorial ICONTEC de 2003	Diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes
NTC 947-1 de 2012	Certificación de calidad turística
Norma Sectorial NTS-TC 001 de 2018	Esquemas de tiempo compartido turístico y programas de propiedad vacacional. requisitos del servicio de comercialización y de la gestión del servicio postventa

Fuente: Elaboración propia con base en información manejada por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (2019).

Infraestructura

Actualmente Emerald Inn está ampliando su infraestructura, dado que es el propietario de los terrenos en construcción de cuatro cabañas de dos y tres habitaciones, las mismas están proyectadas para brindar servicios como chimenea, sauna, jacuzzi, malla de catamarán (malla colgante), zona social (billares, juegos de mesa, área de lectura, servicio de Internet, telefonía), restaurante a la carta y tipo bufet, salón de eventos, instalación de puntos estaciones ecológicas, parqueadero cubierto. Se espera que con esta ampliación la capacidad actual de instalación permita atender a un mayor número de huéspedes. En el Anexo D se encuentran un plano y maqueta de la construcción de las cabañas del operador ecoturístico Emerald Inn.

Al momento del proyecto Emerald Inn fue planeado para que contara con 21 habitaciones de las cuales una es la Suite Esmeralda que consta de dos habitaciones (1 doble y 1 sencilla), 10 habitaciones dobles y 10 habitaciones sencillas. Los meses de mayor ocupación son diciembre y julio con visitas de nacionales y extranjeros a las minas; sin embargo, por lo general quienes se hospedan generalmente son comerciante de esmeraldas de la región y esto hace que durante los demás meses del año exista un flujo continuo de huéspedes (Emerald Inn, 2018).

Inversión inicial

El hotel Emerald Inn cuenta con la propiedad de los terrenos donde se están construyendo las cabañas en el municipio de Chivor y dicho hotel es el enlace del operador turístico Emerald Inn ubicado en la ciudad de Bogotá (oficina igualmente de propiedad de los inversionistas)¹. Dicha cabañas servirán de hospedaje para los turistas que contraten con el operador ecoturístico. A continuación en la Tabla 3 se realiza una proyección de los costos iniciales para dar inicio al proyecto, teniendo en cuenta que a ANTO se le debe cancelar el valor de la afiliación (que se incluye en la tabla) y cada seis meses se debe cancelar una cuota de mantenimiento.

Tabla 3. Inversión inicial

Inversión para la legalización del operador Emerald Inn		
	Ítem	Valor
	Aportes dos socios	\$100.000.000.00
	Asesorías legales	\$2.000.000.00
	Registros notariales de las escrituras de constitución	\$3.500.000.00
	Costos de constitución y legalización del operador Emerald Inn: Escrituras, Cámara de Comercio, Matrícula Mercantil, Certificado de Constitución y Gerencia (base \$45.000.000.00)	\$3.000.000.00
	Legalización de la empresa ante la DIAN: Inscripción RUT	-
	Costos logística ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Decreto 229/17: iniciar actividades como operador ecoturístico	\$1.000.000.00
	Costos del Registro Nacional de Turismo	\$800.000.00
	Costos de afiliación a ANATO: Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo	\$500.000.00
	Costos permisos de operación en la Alcaldía del municipio de Chivor: Secretaria de Hacienda de la Alcaldía Municipal se tramita el Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad	\$750.000.00
	Subtotal	\$111.550.000.00
Inversión equipos y otros		
	Ítem	Valor
7	Computadores de torre: Office Microsoft	\$14.000.000.00
10	Escritorios, sillas, conmutador, teléfonos	\$6.000.000.00
2	Operaciones nacionales e internacionales: Software Amadeus y/o Sabre	\$1.000.000.00
1	Software contable EPR	\$500.000.00
	Contratos colectivos con las aseguradoras (mensualmente un flujo aproximado 157 turistas combinando meses de alto, medio y bajo flujo)	\$5.000.000.00
	Subtotal	\$26.500.000.00
	TOTAL	\$138.000.000.00

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Emerald Inn

¹ Oficina en Bogotá: Calle 11 No 5-86, Oficina 206.

(2019).

Planes estratégicos

A continuación se desarrollan los planes estratégicos del operador ecoturístico Emerald Inn.

Los precios para los turistas internacionales se planean teniendo en cuenta el valor del dólar² y el euro³ al día 29 de abril de 2019. Se tiene preferencia por el turista local y por el adulto mayor (65 años).

Tabla 3. Planes estratégicos

Tipo de actividad	Solución
<p>Recorrido minas: <i>Un día como minero en Chivor</i></p>	<p>Al momento de constituir el operador ecoturístico Emerald Inn se requiere contratar con terceros los servicios de transporte, guías turísticos y alimentación. El transporte se contrata con la empresa Colturs. Los guías turísticos se contratan en el Sena Bogotá. La alimentación se contrata con el Hotel Emerald Inn.</p> <hr/> <p>Costo: incluye alojamiento, guía turístico, transporte, alimentación (tipo bufet, valor de entrada a la mina, IVA, seguro, impuestos turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turismo local (sin alojamiento): \$100.000.oo (un día) - Turismo nacional: \$210.000.oo (un día y una noche) - Turismo internacional: \$250.000.oo (un día y una noche) - Tarifas adultos mayores: Tanto nacionales como extranjeros descuento del 10% o seguro gratis. <p><i>Nota: Si se contrata más de un día se da un descuento del 10%.</i></p>
<p>Senderismo, escalada, observación y monitoreo de especies, observación sideral, expediciones e investigaciones científicas y otras actividades</p>	<p>Los guías turísticos se contratan en el Sena Bogotá. La alimentación se contrata con el Hotel Emerald Inn. Para las actividades de observación los mismos turistas deben contar con: binoculares, cámaras fotográficas, cámaras de vídeo, telescopios. Cuando se trate de expediciones e investigaciones científicas (espeleología, mineralogía, geología, cristalografía por el potencial de las minas de esmeraldas, investigaciones a nivel taxonómico de anfibios, reptiles, aves y mamíferos e investigaciones de ecosistemas), el operador ecoturístico, cuando se requiera, contará con el Hotel Emerald Inn.</p> <hr/> <p>Costo: incluye alojamiento, guía turístico, transporte, alimentación (tipo bufet, IVA, seguro, impuestos turísticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turismo local (sin alojamiento): \$70.000.oo (un día) - Turismo nacional: \$180.000.oo (un día y una noche) - Turismo internacional: \$220.000.oo (un día y una

² US\$3.220.oo.

³ €\$3.601.oo.



	<p>noche)</p> <p>- Tarifas adultos mayores: Tanto nacionales como extranjeros descuento del 10% o seguro gratis.</p> <p><i>Nota: Si se contrata más de un día se da un descuento del 10%.</i></p>
	<p>El gerente es un Administrador de Empresas egresado de la Universidad El Bosque</p>
	<p>El contador se contrata en la modalidad prestación de servicios profesionales</p>
Organigrama	<p>El operador ecoturístico Emerald Inn contará con los servicios profesionales de un abogado especializado en derecho comercial y en lo posible en turismo cultural (Universidad Autónoma de Bucaramanga).</p>
	<p>La auxiliar del Sena se contrata en Bogotá y debe tener experiencia en el manejo de software contable.</p>
	<p>Los vendedores tanto del operador nacional como internacional deben ser Tecnólogos en Gestión Turística y Hotelera de la Unviersidad de Cundinamarca.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Emerald Inn (2019).

Conclusiones y recomendaciones

Con base en la revisión de mercados y en la disponibilidad de la lista de chequeo, se hacen los diseños de los planes turísticos con unos precios tentativos y unas proyecciones de ingresos para la empresa.

Por ello se puede concluir que existen muchas razones por las cuales se debe invertir en la creación de un operador ecoturístico para la región de Chivor, esto en razón a que a nivel mundial del turismo de intereses especiales y en particular ecoturismo, dan pie suficiente para realizar el emprendimiento.

Pero no solo basta con idear ecoturismo de valor agregado, sino se requiere de determinadas capacidades para hacerlo tanto a nivel logístico como de infraestructura. En Colombia, este renglón de la economía hace un aporte importante al PIB y está siendo reconocida como una industria que puede llevarse a niveles internacionales.

El crecimiento del ecoturismo dados sus intereses especiales es mayor al turismo masivo, genera mayores ganancias, involucra a la comunidad donde se realiza este tipo de turismo además que, cada día es mayor el número de personas que prefieren estos rincones del mundo para desarrollar diversas actividades.

Por lo tanto, los hallazgos del estudio permiten identificar que es factible llevar a la práctica un operador ecoturístico para la zona de Chivor dado que se cuenta con la mayoría de los requisitos definidos en las listas de chequeo tanto de logística como de infraestructura y porque este sector de la economía en Colombia se encuentra en aumento. Además, la puesta en marcha de este proyecto permitirá involucrar a la comunidad de la región del Valle de Tenza porque las actividades ecoturísticas que manejaría el operador requieren recorridos por las zonas rurales.

El valor original de este estudio radica en la promoción de los recorridos hacia las minas en el marco del programa *Un día de minero en Chivor* por su connotación educativa además del impulso de diversas expediciones e investigaciones científicas. Sin embargo, es claro que la mayor limitación encontrada en el análisis DOFA fue la baja cobertura de los servicios de Internet en el municipio de Chivor.

Por ello se recomienda que en un futuro el operador turístico Emerald Inn realice alianzas estratégicas con cualquier operador de telefonía celular (Claro, Movistar, Tigo) o en su defecto utilizar el sistema Avantel para las áreas rurales ya se trata de un sistema satelital que tiene una mejor señal y mayor cobertura.

Citas y referencias

- Alcaldía de Manizales. (2016). Manizales más oportunidades. *Plan de Desarrollo 2016-2019*, 1-464. Recuperado de https://camacol.co/sites/default/files/MANIZALES_201606161427551796.pdf.
- Alcaldía Municipio de Chivor. (2015). Plan de desarrollo 2011 - 2015. *Gabinete Municipal*, 1-161. Recuperado de [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/archivo%20completo%20-%20chivor%20\(130%20pag%20-%201469kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/archivo%20completo%20-%20chivor%20(130%20pag%20-%201469kb).pdf).
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia (2019). Legislación sector turístico. *Blog COTELCO*, 1-12. Recuperado de <https://www.cotelco.org/Servicios>.
- Autoridad Nacional de Ciencias Ambientales. (2012). Resolución 0709 (28 de agosto). Por la cual se modifica la Resolución 0057 del 6 de febrero de 2012, y se adoptan otras decisiones. *Diario Oficial*. Bogotá; 48847, 1-18.
- Báez, A. (2003). Costa Rica: destino de turismo sustentable. *Memorias del Best Education Think Tall III*, 1-5. Recuperado de <https://www.thinkwood.com/our-ceus/impact-wood-use-north-american-forests>.
- Barragán, P., & Martínez, A. (2010). Plan de negocios para la creación de Itineris Travel, una agencia de viajes operadora, especializada en desarrollar planes turísticos en Bogotá, para agencias de viajes y turismo así como mayoristas nacionales e internacionales. *Trabajo de grado (Administrador de Empresas)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?. *Blog CCM*, 1-3. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). Llegada de visitantes de extranjeros no residentes por departamentos de destino. *CITUR Turismo Receptor*, 1-4. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). Establecimiento de alojamiento y hospedaje. *CITUR Estadísticas Nacionales*, 1-2. Recuperado de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41.
- Chaparro, L. (2012). La responsabilidad social ambiental (RSA): El nuevo reto de las pymes en Bogotá. *Trabajo de grado Economista*. Bogotá: Universidad del Valle.
- Consejo Mundial de Turismo y Viajes. (2018). En una década el turismo crearía 230.000 empleos. *Diario Portafolio*, 1-5. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/en-una-decada-el-turismo-crearia-230-000-empleos-515803>.
- Consorcio Ambiental Chivor. (2002). Estudio de impacto ambiental proyecto UPME-03-2010, subestación Chivor II – y Norte 230 Kv y líneas de transmisión asociadas. *Empresa de energía de Bogotá*, 1-103. Recuperado

- de
https://www.grupoenergiabogota.com/content/download/16350/269593/file/3.4.5_DIMENSION%CC%81N_CULTURAL.pdf.
- Correa, J. (2011). Ingreso de turistas extranjeros al país aumentó 9,65%. *Revista Dinero*, 1-10. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/ingreso-turistas-extranjeros-pais-aumento-965/134923>.
- Correa, D. (2013). Plan de negocios para la creación de empresa de turismo Global Tourism Of Colombia SAS. *Trabajo de grado (Lenguas Modernas)*. Bogotá: Universidad EAN.
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Población desagregada por área: distribución edad Vs. sexo. *Demografía y Población*, 1-4. Recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/#/perfiles/15236>.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2008). Resolución 00432 (19 de noviembre). Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas. *Diario Oficial*. Bogotá; 48298, 1-330.
- Dirección de Turismo. (2013). *Turismo en Colombia: un sector de oportunidades Fortalezas, incentivos y herramientas institucionales*. Bogotá: Mincomercio, Industria y Turismo. p. 1-29.
- Durkheim, E. (1997). *Las reglas del método sociológico*. Madrid: Ediciones Akal.
- Emerald Inn. (2018). *Conversación personal con el gerente propietario del hotel* [entrevista grabada por Whatsapp]. Municipio de Chivor (14 de noviembre de 2018).
- Escobar, S. (2010). Plan de negocio: thecolombianreview el portal turístico y de ocio de Colombia. *Trabajo de grado (Administrador de Empresas)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fenaltur. (2019). Turismo minero en Chivor. *Blog Colombia de Fiesta*, 1-6. Recuperado de <http://www.colombiadefiesta.com/turismo-en-colombia/cronicas-colombiadefiesta/turismo-minero-en-chivor/>.
- Fernández, V. (2012). Estructura de un proyecto turístico parque eco-recreativo. *Revista TURyDES*, 15(13), 1-18. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turedes/13/vfz.pdf>.
- Galvalletenzano.org. (2018). Tour operador: Sendero Verde Esmeralda. Municipio: Chivor. *Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local en Colombia*, 1-4. Recuperado de <https://www.galvalletenzano.org/turismo/operadores-de-turismo/sendero-verde-esmeralda/>.
- González, P. (2016). *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. España: Editorial Tutor.
- Google Maps. (2019). Chivor, Boyacá, Colombia. *Blog Maps Place*, 1-2. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Chivor,+Boyac%C3%A1/@4.8881095,-73.3691798,18z/data=!4m5!3m4!1s0x8e6aac805c63b985:0x3968c518f88780ac!8m2!3d4.888109!4d-73.366926>.
- Gutiérrez, L. (2018). Propuesta de Viabilidad para una Iniciativa Cicloturística en el Municipio de La Mesa Cundinamarca. *Trabajo de grado (Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos)*. Bogotá:

- Universidad Católica de Colombia.
- Gutiérrez, M. (2017). Turismo: la prometedora industria que no contamina. *Revista Dinero*, 1-11. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>.
- IFEMA Institución Ferial de Madrid. (2018). 38° Feria Internacional de Turismo. *Notas de Prensa*, 1-12. Recuperado de http://www.ifema.es/fitur_01/prensa/notasdeprensa/index.htm?fragment8_NextRow=44&anocelebracion=18.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2018). Mapas departamentales físicos de uso escolar. *Blog IGAC*, 1-22. Recuperado de <https://drive.google.com/a/igac.gov.co/uc?id=1rHj1BBNPpaOpsekAdluLgV3c8g>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2018). Informe Cambio Climático: Calentamiento Global de 1,5°C. *Comunicado de Prensa IPCC*, 1-5. Recuperado de https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/11/pr_181008_P48_spm_es.pdf.
- Jara, A. et. al. (2018). Plan de negocios: servicio turístico de aventura en la ciudad de Puno. *Trabajo de Grado (Maestría en Ciencias Empresariales)*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lacouture, M. (2017). Ecoturismo genera tres veces más ingresos que el turismo tradicional. *Diario Portafolio*, 1-4. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/parques-naturales-una-fuente-de-ingreso-para-el-pais-503431>.
- Ministerio de Industria y Comercio. (2017). Decreto 229 (14 de febrero). Por el cual se establecen las condiciones y requisitos para la inscripción Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las secciones 1,2 y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo. *Diario Oficial*. Bogotá; 50147, 1-9.
- Municipios.com.co. (2019). Foto de Chivor, Boyacá en Colombia. *Blog Municipios*, 1-2. Recuperado de <http://www.municipios.com.co/foto/776>.
- Nieva, A. (2004). *Turismo alternativo una nueva forma de hacer turismo*. 2 ed. México: Secretaría de Turismo. Fascículo 1. ISBN. 84-256-0120-7.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2008). La cultura y el turismo como medios de desarrollo socioeconómico. *Memorias Seminario Iberoamericano de Cultura, Turismo y Desarrollo (AECI-acerca/OEI)*, 1-4. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/cultura/culturamhmejia.htm>.
- Organización Mundial del Turismo. (2009). Asamblea General de las Naciones Unidas: el ecoturismo como elemento clave para erradicar la pobreza y proteger el medio ambiente. *Comunicación PR:13001*, 1-4. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-01-09/asamblea-general-de-las-naciones-unidas-el-ecoturismo-como-elemento-clave-p>.
- Procolombia. (2017). La naturaleza y cultura colombiana atraen a los visitantes extranjeros. *Colombia y su Potencial en Ecoturismo*, 1-3. Recuperado de <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-y-su-potencial-en-ecoturismo>.

- Quinde, G. (2011). Proyecto de desarrollo; Operadora de turismo Jireh Ecoandes Tours; Riobamba (Cantón); Chimborazo (Provincia). *Trabajo de grado (Ingeniero en Ecoturismo)*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Reatégui, G. (2014). Componentes del ecoturismo. *Trabajo de grado Licenciado en Ciencias Económicas*. Perú: Universidad Nacional de San Martín. p. 1-55.
- Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local en Colombia. (2018). Fortalecimiento del desarrollo económico local. *Red ADELCO*, 1-4. Recuperado de <http://www.redadelco.org/proyectos/cet/editoriales-cet/fortalecimiento-desarrollo-economico-local.php>.
- Reino, A. (2015). Propuesta para la creación de una agencia operadora turística local en el Cantón Limón Indanza. *Trabajo de grado (Ingeniero Comercial)*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Revista Dinero. (2016). El potencial económico del turismo de observación de aves en Colombia. *Tendencias*, 1-28. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/la-economia-del-turismo-de-aves-en-colombia/231633>.
- Rodríguez, E. (2018). Plan de negocio para la creación de la agencia de viajes On-Line Panela Travel; especializada en turismo sostenible de inmersión en zonas de posconflicto en Colombia. *Trabajo de grado (Finanzas y Comercio Internacional)*. Bogotá: Universidad La Salle.
- Romallo, E. (2017). La responsabilidad social y el turismo sostenible; responsable. *Universidad de La Coruña*, 19.25. Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/download/6475/6063>
- Samsing, C. (2018). Cómo crear un plan de negocios: guía paso a paso. *Blog Hubspot*, 1-14. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>.
- Sancho, A. (2008). Introducción al turismo. *Memorias del Seminario de la Organización Mundial del Turismo*, 1-393. Recuperado de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AET/PT/AM/01/Introduccion_turismo.pdf.
- Santamaría, J. (2000). Turismo y medio ambiente El turismo es hoy la mayor industria mundial y una de las que más afecta al medio ambiente. *World Watch*, 2(50), 52-55. Recuperado de <https://www.nodo50.org/worldwatch/ww/pdf/turismo.pdf>.
- Schilling, F. (2012). Diseño de un modelo de negocios para una empresa de turismo en motocicleta. *Trabajo de grado (Ingeniero Civil Industrial)*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Short, E. (2013). Intermediación en el sector turístico. *Trabajo de Grado (Economista y Empresa)*. España: Universitat de les Illes Balears.
- Sistema de Parques Nacionales Naturales. (2013). *Guía para la planificación del ecoturismo en parques nacionales naturales de Colombia*. Bogotá: MinAmbiente. p. 1-132.
- Such, M.; Zapata, S.; Risso, W.; Brida J. & Pereyra, J. (2009). Turismo y

- crecimiento económico: Un análisis empírico de Colombia. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(1), 21-35. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v18n1/v18n1a02.pdf>.
- Tripadvisor Colombia. (2019). Los cinco mejores hoteles cerca de Chivor. *Los precios más bajos*, 1-7. Recuperado de https://www.tripadvisor.co/HotelsNear-g2437761-d4892049-Represa_de_Chivor-Boyaca_Department.html.
- Universidad Interamericana para el Turismo. (2016). Sesión 1: Antecedentes del turismo sustentable. Primera parte. *Turismo Sustentable*, 1-15. Recuperado de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AET/TS/S01/TS01_Visual.pdf.
- Universidad Santo Tomás. (2015). Lista de chequeo aplicada al hotel las Rocas Resort para 5 Estrellas. *Anexo A Tabla 1*, 1-83. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9185/Anexos%20Hotel%20las%20rocas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Valenzuela, L., Jara, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de Responsabilidad Social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administración de Empresa*, 55(3), 319-344. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000300329.
- Valle, M. (2009). Plan de negocio para facilitadora de servicios turísticos en Nicaragua. *Trabajo de grado (Magister en Gestión y Dirección de Empresas)*. Chile: Universidad de Chile.
- Vanegas, G. (2006). Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible. *Trabajo de grado Especialista en Gestión Ambiental*. Medellín: Universidad de Antioquia. p. 1-63.
- Viceministerio de Turismo. (2014). Guía registro nacional de turismo. *Blog Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 1-24. Recuperado de http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_b769e253b706e02f6071fdafe1859b54.pdf.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Corporate Social Responsibility*. Ginebra: The WBCSD's Journey.

Anexo A. Modelo de inscripción del registro mercantil

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

CIUDAD Y FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO, Día, Mes, Año

Por medio del presente documento privado, **REDACCIÓN EMISORES**

iNOMBRE	IDENTIFICACIÓN			iiDOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
NOMBRE DEL CONSTITUYENTE	TIPO DE IDENTIFICACIÓN	NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN	LUGAR DE EXPEDICIÓN DEL DOCUMENTO	DOMICILIO DE LA PERSONA CONSTITUYENTE

REDACCIÓN DOCUMENTO con la firma de este documento **SELECCIONAR REDACCIÓN DOCUMENTO** voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrará por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina **NOMBRE DE LA SOCIEDAD SAS**. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **DOMICILIO DE LA SOCIEDAD**.^{iv}La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCIONES

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ DIGITAR VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES (EN NÚMEROS)
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS	VALOR TOTAL CAPITAL AUTORIZADO

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL

NÚMERO DE ACCIONES SUSCRITAS	VALOR CAPITAL SUSCRITO
CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES PAGADAS	VALOR DEL CAPITAL PAGADO

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.

5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **SELECCIONE LA CANTIDAD DE ÁRBITROS** en **SELECCIONE EL TIPO DE ARBITRAJE**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y



remoción consagradas es estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal SELECCIONE EL TIPO DE REPRESENTANTE LEGAL

Se designa en este cargo a: **REDACTAR EL NOMBRE Y APELLIDOS DEL REPRESENTANTE LEGAL**, identificado con la **SELECCIONAR EL TIPO DE IDENTIFICACIÓN No. REDACTAR EL NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN de SELECCIONAR EL LUGAR DE EXPEDICIÓN DEL DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN.**

La persona designada como Representante Legal **SELECCIONE EL TIPO DE REPRESENTANTE LEGAL MODO DE ACEPTACIÓN DEL CARGO**

Firmas:

NOMBRE DEL CONSTITUYENTE

IDENTIFICACIÓN DEL CONSTITUYENTE

Anexo B. Ficha de chequeo: Inventario de los recursos ecoturísticos disponibles

1. Posibilidades de la propia actividad ecoturística			
No.	Recorrido minas	C	NC
1.1	¿Se cuenta con guía turístico?		x
1.2	¿Se cuenta con transporte a la mina?		x
1.3	¿Se cuenta con los elementos de protección personal para ingreso a la mina?		x
1.4	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

No.	Senderismo tradicional e interpretativo	C	NC
1.5	¿Es factible realizar senderismo por las áreas circundantes del municipio de Chivor?	x	
1.6	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.7	¿Se cuenta con un guía turístico con conocimientos en senderismo interpretativo?		x
1.8	¿Se cuenta con los elementos de protección personal?		x
1.9	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

No.	Escalada: terrenos pendientes y rocosos	C	NC
1.10	¿Es factible realizar escalada por las áreas circundantes del municipio de Chivor?	x	
1.11	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.12	¿Se cuenta con un guía turístico?		x
1.13	¿Se cuenta con los elementos de protección personal?		x
1.14	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

No.	Observación y monitoreo de especies animales (aviturismo u orniturismo y las especies de los tres grupos de vertebrados terrestres) y vegetales	C	NC
1.15	¿Es factible realizar observación y monitoreo de especies por las áreas circundantes del municipio de Chivor?	x	
1.16	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.17	¿Se cuenta con un guía turístico especializado en observación y monitoreo de especies animales y vegetales?		x
1.18	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

No.	Observación sideral	C	NC
1.19	¿Es factible realizar observación sideral por las áreas circundantes del municipio de Chivor?	x	
1.20	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.21	¿Se cuenta con un guía turístico especializado en observación sideral?		x

1.22	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x
------	---	--	---

No.	Expediciones e investigaciones científicas (espeleología, mineralogía, geología, cristalografía por el potencial de las minas de esmeraldas, investigaciones a nivel taxonómico de anfibios, reptiles, aves y mamíferos e investigaciones de ecosistemas)	C	NC
1.23	¿Es factible realizar expediciones e investigaciones científicas por las áreas circundantes del municipio de Chivor?	x	
1.24	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.25	¿Se cuenta con un guía turístico que posea el nivel de formación adecuado para interactuar con los científicos e investigadores?		x
1.26	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

No.	Otras actividades: Talleres de educación ambiental, participación en programas de rescate de flora y/o fauna, y agroturismo	C	NC
1.27	¿Es factible realizar estas otras actividades en el salón de eventos ias de Emerald Inn?	x	
1.28	¿Se cuenta con los recursos logísticos para tales efectos?		x
1.29	¿Se tiene convenio con aseguradoras para la tarjeta médica?		x

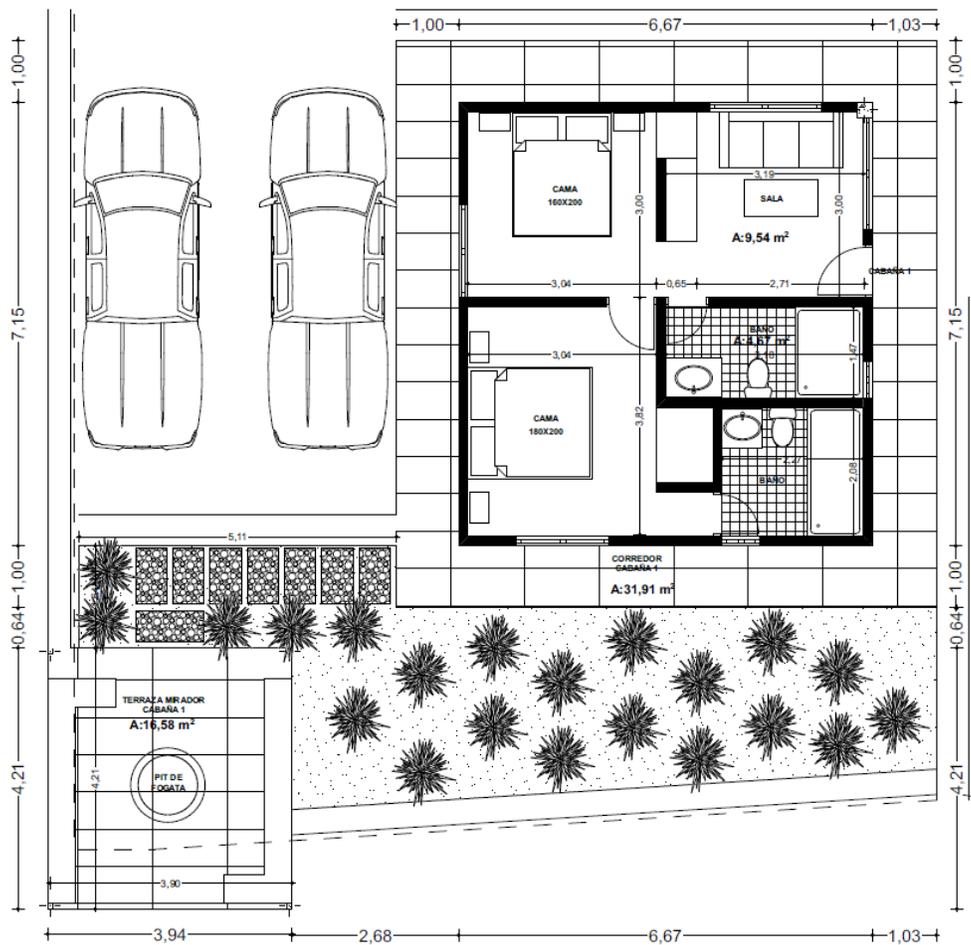
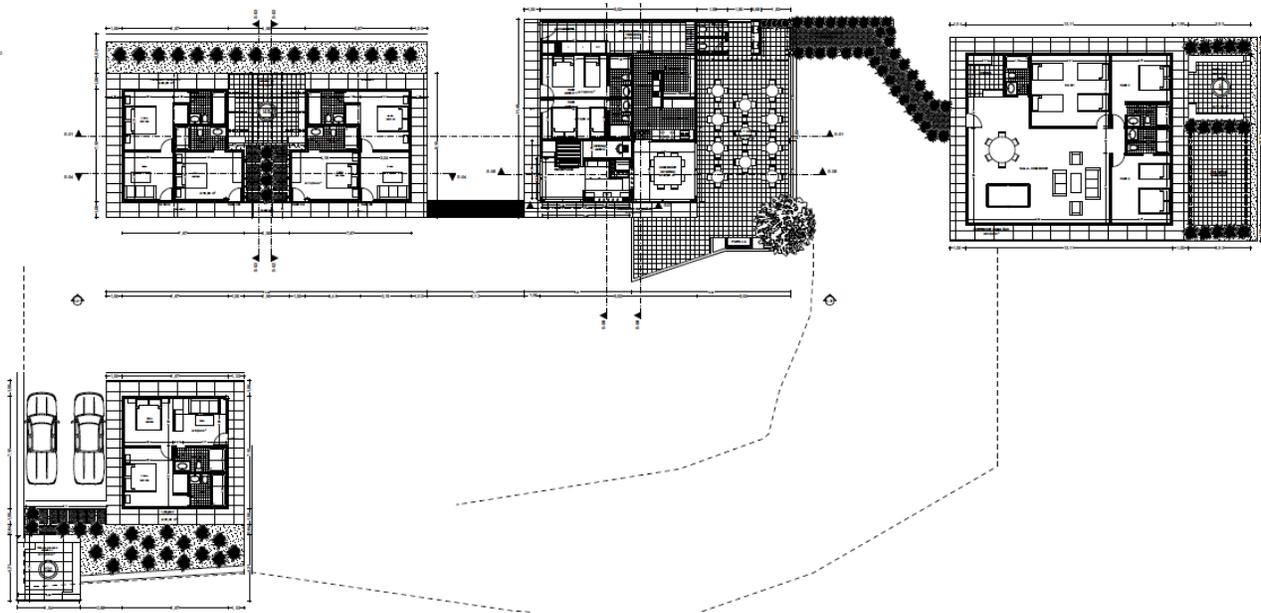
Anexo C. Ficha de chequeo: Inventario de los recursos disponibles propios de Emerald Inn

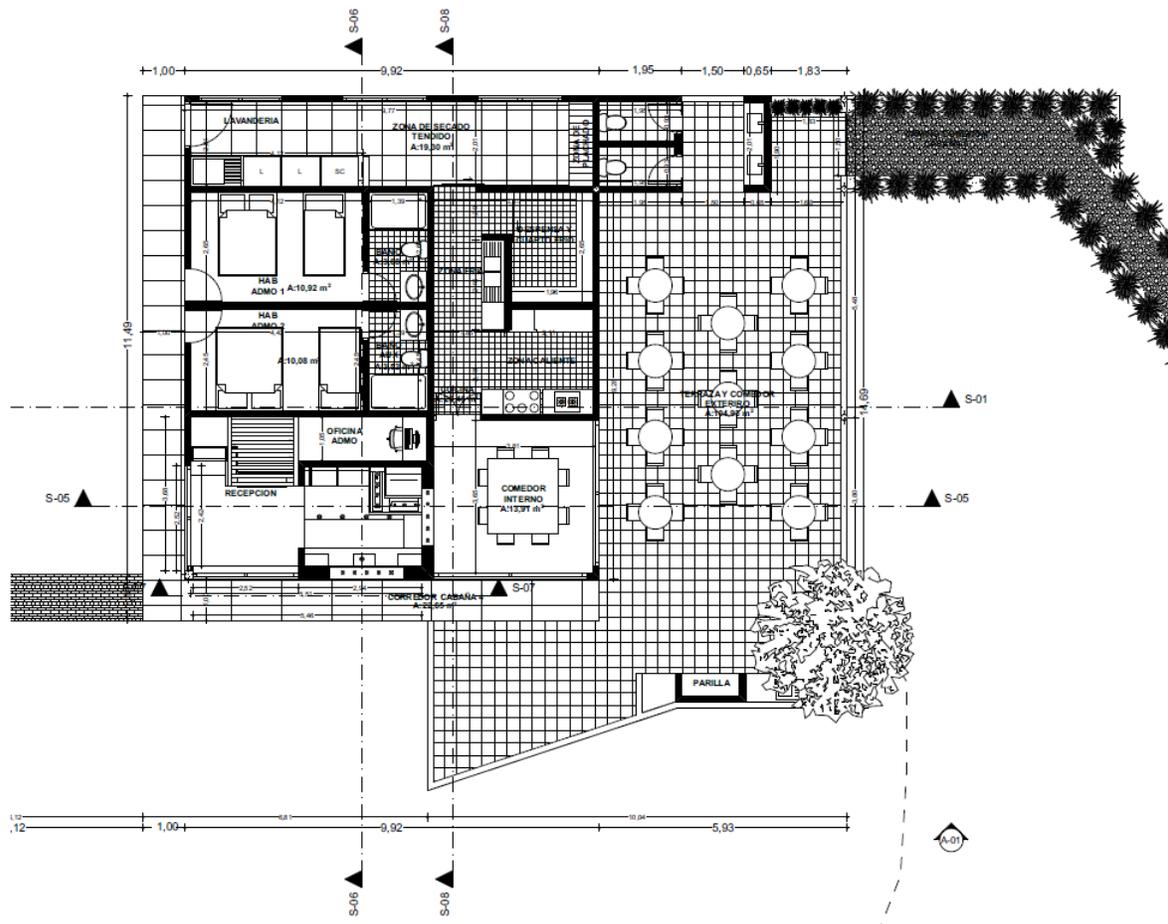
2. Recursos humanos			
No.	Organigrama	C	NC
2.1	¿Se cuenta con un gerente?	x	
2.2	¿Se cuenta con auxiliar administrativo y contable SENA?		x
2.3	¿Se cuenta con los vendedores?	x	
2.4	¿Se cuenta con los guías turísticos?	x	

3. Recursos técnicos y tecnológicos			
No.	Oficina gerencia e infraestructura	C	NC
3.1	¿Se cuenta con los computadores necesarios?	x	
3.2	¿Se cuenta con paquete contable (ERP Software)?	x	
3.3	¿Se cuenta con el sistema de reservas Amadeus y/o Sabre?		x
3.4	¿Se cuenta con el software Giav de gestión para agencias de viajes con la principal característica ser accesible desde la nube?		x

4. Recursos legales (operacionales y ambientales)			
No.	Legalidad como requisito para el cumplimiento de la ley ambiental	C	NC
4.1	¿Se han solicitado los permisos respectivos a las entidades de manejo ambiental?		x
4.2	¿El gerente ha recibido capacitación en legislación ambiental?		x
4.3	¿El gerente ha recibido capacitación en cuanto a la ley de turismo?		
4.4	¿El gerente ha recibido capacitación sobre ecoturismo?		x

Anexo D. Plano y maqueta construcción cabañas operador ecoturístico
Emerald Inn





Anexo E. Plan de manejo del riesgo: debilidades y amenazas

Debilidades	Manejo del riesgo
Emerald Inn al ser una empresa nueva que va a incursionar en el turismo, más específicamente en el ecoturismo, no cuenta con suficiente experiencia.	El gerente, los vendedores y los guías turísticos deben estar en constante capacitación para alcanzar teóricamente los niveles deseados de conocimientos para llevar a la práctica.
La inversión inicial es mediante un crédito bancario a 60 meses.	Se podría analizar la posibilidad de incorporar a socios familiares donde éstos inviertan y así no se pagarían las onerosas tasas de interés del sistema financiero.
El transporte hacia las minas de esmeraldas para realizar el tour <i>Un día de minero en Chivor</i> se complica en los meses de invierno.	El operador ecoturístico Emerald Inn debe realizar una inversión en cuatrimotos o Jeep para terreno destapado.
Las carreteras de acceso a la mayoría de los sitios de interés ecoturístico no están pavimentadas y las autoridades del departamento de Boyacá no les realizan el respectivo mantenimiento.	Emerald Inn se compromete a que los accesos a los sitios de interés ecoturístico tengan mantenimiento periódico y las áreas de servidumbre aledañas a Emerald Inn sean pavimentadas por el operador a fin de brindar una mejor experiencia a los turistas.
Carencia de técnicos en guianza turística certificados por el SENA que vivan en el municipio de Chivor.	El operador ecoturístico Emerald Inn debe realizar una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA a fin de que los estudiantes realicen sus prácticas en la esta empresa en Chivor.
Carencia de vendedores con experiencias en ventas corporativas en el sector turístico que vivan en el municipio de Chivor.	
Amenazas	Manejo del riesgo
Los proveedores que tienen un alto poder en la negociación, porque de ellos depende en gran parte la calidad del servicio que se va a prestar a los turistas.	Emerald Inn debe asegurarse de que los contratos con proveedores sean revisados por un abogado especializado en derecho comercial, de tal forma que dichos proveedores cumplan con los acuerdos y contratos.
Se requiere que las alianzas que el operador ecoturístico Emerald Inn realice (outsourcing) se realicen con proveedores de amplio reconocimiento para no poner en riesgo el negocio.	
La influencia que ejercen las pocas agencias que existen dedicadas al ecoturismo como son Ecodestinos de Aviatur y Viajes Clorofila (radicadas en Bogotá) quienes son operadores más grandes, están posicionadas y lo más importante, tienen amplia experiencia en el sector.	El gerente, los vendedores y los guías turísticos deben estar en constante capacitación para alcanzar teóricamente los niveles deseados de conocimientos para llevar a la práctica.

Fuente: Elaboración propia (2019).