

**Estrategia para la formalización de la prestación de servicios turísticos para la
Empresa Macantour en el Municipio de Macanal Boyacá**

Diana Yazmin Ávila Martínez y Nabor Felipe Londoño Gordillo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Octubre 2022

Agradecimientos

Enorme y sincera gratitud principalmente a nuestro Dios por permitirnos la salud, la entereza y las posibilidades para culminar con esta meta propuesta en nuestras vidas y nuestro desarrollo académico. A todas las personas que directa e indirectamente han contribuido a culminar con éxito este objetivo, a las directivas y docentes de la UNAD, a los compañeros con los cuales se compartió durante el avance de los cursos de la Maestría y a nuestros asesores y directores educativos.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por disponer de esta ejemplar, eficiente y asequible plataforma digital y la totalidad de sus componentes, por facilitar en épocas de obligatorio encierro pandémico, el acceso por parte nuestra a los programas académicos y al pensum de la Maestría en Administración de Organizaciones.

A los amigos prestadores de servicios turísticos de Macanal por permitir sus correspondientes organizaciones empresariales para incluir dentro de este trabajo sus bienes y servicios y por mostrar la deferencia y el compromiso para con los formuladores a fin de llegar a un buen término. Siempre con el firme propósito de que se haga realidad en el tiempo propuesto y que sus establecimientos y sus finanzas se beneficien significativamente en el mediano plazo.

Dedicatoria

Además de la gratitud a nuestro creador supremo, deseamos dedicar este trabajo a las personas que han hecho un gran esfuerzo durante el avance de la Maestría, a nuestro núcleo familiar, nuestros hijos Juana Valentina y Gabriel Felipe quienes debieron soportar en diversas ocasiones extensas jornadas de ausencia de sus padres dedicados a las labores académicas y quienes al final de todo, son el motivo principal que nos mueve para asumir estas responsabilidades buscando allanar su futuro y promoviendo su bienestar.

Resumen

El proyecto social comunitario titulado “Estrategias para el mejoramiento en la prestación de servicios turísticos para la Empresa MACANTOUR en el Municipio de Macanal Boyacá. Busca dar una solución enfocada a mejorar la competitividad del sector turístico del municipio y tiene como objetivo formular estrategias que permitan mejorar la prestación de los servicios turísticos de la empresa MACANTOUR en el municipio de Macanal – Boyacá. Es un proyecto que utiliza la investigación cuantitativa de tipo descriptiva porque recoge por medio de trabajo de campo la información primaria de cada una de las empresas que hacen parte del sector turístico en el municipio. Utiliza la encuesta y la revisión documental.

Palabras Claves

Turismo, competitividad, desarrollo comunitario, clúster, asociatividad

Summary

The community social project entitled "Strategies for the improvement in the provision of tourist services for the MACANTOUR Company in the Municipality of Macanal Boyacá. It seeks to provide a solution focused on improving the competitiveness of the municipality's tourism sector and aims to formulate strategies to improve the provision of tourism services by the MACANTOUR company in the municipality of Macanal - Boyacá. It is a project that uses descriptive qualitative research because it collects through field work the primary information of each of the companies that are part of the tourism sector in the municipality. Use the survey and documentary review.

Keywords

Tourism, competitiveness, community development, cluster, associativity.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Resumen	4
Palabras Claves	4
Summary	5
Keywords	5
Introducción	12
Caracterización regional	14
Antecedentes	14
Formulación del problema	17
Identificación del problema	17
Identificación y análisis del problema	18
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Identificación de los interesados	24
Alternativas	45
Formulación de alternativas de solución	45

Selección de la alternativa	49
Selección de la alternativa	50
Desarrollo de la matriz de planificación del proyecto	55
Fase de gestión del Proyecto	56
Fase de inicio del proyecto	56
Acta de constitución del proyecto	58
Identificación de los interesados	59
Fase de planificación del proyecto.....	64
Creación de la estructura de descomposición del trabajo definiendo los entregables del mismo	64
Definición de actividades	67
Estimación de costos	68
Diseñar las métricas e indicadores de desempeño.....	69
Identificar recursos del proyecto	70
Planeación cambios del proyecto	71
Planificar la forma de identificar riesgos.....	74
Plan de adquisiciones	78
Fase de ejecución del proyecto.....	80
Plan de aseguramiento de la calidad del proyecto	80

Mecanismos de satisfacción ante expectativas de los interesados.....	83
Fase de control del Proyecto	86
Cronograma.....	86
Control de costos	87
Presentación de informes de avance	87
Mecanismo de administración de adquisiciones.....	90
Fase de cierre del proyecto.....	92
Razón de cierre	93
Aceptación de los productos o entregables	94
Fase de sistematización de resultados.....	96
Evaluación de la factibilidad económica del proyecto.....	96
Conclusiones.....	102
Referencias Bibliográficas	105

Lista de tablas

tabla 1. Identificación de los Interesados.....	26
Tabla 2. Evaluación de alternativas.....	50
Tabla 3. Matriz de poder de los interesados directos	61
Tabla 4. Matriz de poder de interesados indirectos	62
Tabla 5. Matriz de planificación.....	64
Tabla 6. Costo del proyecto.....	68
Tabla 7. Identificación de riesgos.....	74
Tabla 8. Formato de acta/información del proyecto/datos	92
Tabla 9. Participantes	93
Tabla 10. Razón de cierre	93
Tabla 11. Entregables del proyecto	94
Tabla 12. Aprobaciones.....	95

Índice de figuras

figura 1. Actividades de macantour	34
Figura 2. Restaurante bar la Ramona.	35
Figura 3. Hotel los Clavellinos	36
Figura 4. Sendero la Esmeralda	37
Figura 5. Sendero Verde Esmeralda	39
Figura 6. Ecovaral	40
Figura 7. Restaurante la Estancia	41
Figura 8. Mapa político del municipio de macanal	43
Figura 9. Árbol de problemas	47
Figura 10. Árbol de objetivos	48
Figura 11. Ilustración de alternativas	49
Figura 12. Planificación del proyecto	55
Figura 13. Identificación de director del proyecto	56
Figura 14. Identificación de los interesados	60
Figura 15. Definición de actividades	67
Figura 16. Recursos humanos del proyecto	71
Figura 17. Matriz de trazabilidad	72
Figura 18. Actividades según diagrama de gantt	73
Figura 19. Matriz para medir impacto	76
Figura 20. Matriz de riesgos	77
Figura 21. Plan de adquisiciones	79

Figura 22. Plan de calidad a través de ISO	81
Figura 23. Control de procesos	82
Figura 24. Plan de calidad	83
Figura 25. Los interesados	84
Figura 26. Expectativas de los interesados	85
Figura 27. Control del proyecto	86
Figura 28. Modelado ruta de intercomunicación	89
Figura 29. Ruta administración de adquisiciones	90
Figura 30. Cuadro de flujo de caja	99
Figura 31. Indicadores financieros	100

Introducción

Con el propósito de culminar la Maestría en Administración de Organizaciones y con el objetivo de poner en práctica lo aprendido, se ha escogido la temática de potenciar las actividades turísticas del Municipio de Macanal involucrando a algunos prestadores de dichos servicios y que han venido durante algún tiempo importante obteniendo recursos económicos gracias a sus labores cotidianas.

El trabajo abordará la búsqueda de estrategias que permitan formalizar sus actividades y lograr ceñirse a los requerimientos normativos actuales en materia de turismo. El enfoque se ha direccionado a que sea un proyecto aplicado a una situación real la cual merece implementar políticas de mejora y cuenta fundamentalmente con tres fases a saber: la formulación, la gestión y el cierre del proyecto.

En la fase de formulación se describirá el marco lógico y tendrá etapas como la identificación del proyecto, el análisis de la problemática y los objetivos, caracterización de los interesados, la selección de las alternativas de solución y la planificación general.

Durante la fase de gestión, el proyecto identificará los líderes de este, los principales Stakeholders, la definición de actividades a desarrollar, presupuestar los costos, diseñar los estándares de calidad, identificar los recursos, planear el sistema de comunicación, analizar y controlar los riesgos, planear las adquisiciones gestionar el cierre del proyecto.

En la fase final se realizará la sistematización de los resultados en donde principalmente se analizará la factibilidad económica del proyecto, determinando la tasa interna de retorno, el valor presente neto y el periodo de recuperación de la inversión.

Se describe los aspectos metodológicos del proyecto social en dos partes, de acuerdo con la guía de proyectos de la Maestría en Administración de Organizaciones - MAO, por un lado, los antecedentes, la población, la comprensión del contexto del proyecto. En la parte dos, se describe claramente el diseño de la metodología, tipo de estudio, instrumentos de recolección de información y la población beneficiada siguiendo la guía PMBOK.

Caracterización regional

Antecedentes

El desarrollo de proyecto es en el municipio de Macanal donde se encuentran todas la empresas e iniciativas turísticas que están generando desarrollo turístico para mejora de las condiciones de vida de la comunidad, ofrecer servicios turísticos y actividades complementarias que son de gran importancia para el municipio y la región gracias a el proyecto hidroeléctrico de la Represa de Chivor y la Pavimentada de la transversal del Sisga. Es por eso por lo que se hace necesario describir los antecedentes que fundamenta la importancia del proyecto en el municipio.

Historia del Municipio

El municipio de Macanal fue fundado en 1807. En el primer período de fundación y desarrollo, su economía era típicamente campesina y la comercialización de los productos se realizaba en los municipios de Guateque, Garagoa, Bogotá y Tunja. En la década de los años 70 se construye la hidroeléctrica de Chivor para lo cual fue necesario inundar gran parte del suelo de Macanal y Almeida al lado y lado del río Garagoa donde hoy existe el embalse de la Esmeralda **Fuente especificada no válida..**

Descripción Física

Según datos del municipio de Macanal su localización son: “al Oriente del departamento de Boyacá; tiene una extensión de 19.950 hectáreas, la cabecera del municipio se encuentra a 1700 metros de altitud sobre el nivel del mar; temperatura promedio de 20 grados centígrados y una precipitación promedio anual de 2298

milímetros; su división administrativa vigente según estadísticas del IGAC es de 19 veredas conocidas institucionalmente como: Centro, Volador, Vijagual, La Vega, Limón, Naranjos, Dátil Chiquito, Dátil Grande, Pantanos, Tibacota, La Mesa, Media Estancia, Quebrada Negra, Guavio, Peña Blanca, Agua Blanca, Perdiguíz

Ecología del Municipio

*“La flora está representada por las lagunas y humedales “lagos” artificiales, quebradas, arroyos y matorrales, zonas erosionadas y declives. La vegetación es uno de los indicadores más importantes de las condiciones naturales del territorio, así como de las influencias antrópicas recibidas. Es así mismo un elemento capital en la caracterización del paisaje y el soporte de las comunidades faunísticas... Las maderas son de gran calidad y por eso, los reductos de montes que aún quedan sobre estas lomas son de gran conveniencia conservarlos y adelantar reforestaciones con especies nativas... La zona de vida se localiza en las veredas: Centro parte baja, La Vega parte baja, Vijagual parte baja, parte baja de Agua Blanca, parte baja de Muceño y parte baja sector Muceñito y Peña Blanca... Los cultivos principales son: Café (*Coffea arabica*), plátano (*Musa sp*), maíz (*Zea maíz*), fríjol (*Phaseolus vulgaris*), yuca (*manihot sculentus*), caña de azúcar (*Sacharum officinalis*), arracacha (*arracacha antorrhiza*); cítricos (*citrus sp*), aguacate (*persea sp*), papaya (*carica papaya*), mango (*persea mangifera*), guayaba (*Psidium sp*) y hortalizas como la habichuela, repollo, pepino cohombro (*Cucumis sativus*), pepino común (*Cyclantera pedata*), pimentón”*

Sectores de producción

Existen los tres sectores económicos, primario, secundario y terciario, sin embargo, el predominante es el primario con ganadería y agricultura, el sector secundario es marginal y el sector servicios está iniciando su desarrollo principalmente en el turismo.

Sector Primario

El sector primario se compone de ganadería y agricultura como fuentes de ingresos principales, también existe minería, bosques cultivados, pero más con propósito protector que comercial, silvicultura y pesca.

Sector secundario

El sector secundario en el municipio se hace presente con la carpintería, artesanía y ornamentación, los pocos incentivos en este sector no han permitido mejorar los empleos ni el poder adquisitivo.

Sector terciario

Se limita al sector de servicios como el comercio; restaurantes, salones de belleza, hoteles, juegos de billar, odontología, taberna, taller electrónica y agencias de transporte para un total de 23 empleos. La construcción es una línea en desarrollo que va de la mano con la administración municipal y el desarrollo turístico. En el sector financiero se cuenta con el Banco agrario y corresponsales de los bancos de Bogotá y Bancolombia. Por último, la comercialización de productos se realiza en la cabecera

municipal, en las plazas de Garagoa, Guateque y en la plaza mayorista de Abastos en Bogotá.

Turismo

Según, página referente de la administración municipal, *“Esta es la actividad con mayor potencial presente en el municipio por su clima, paisaje, riquezas naturales y sobre todo por la existencia del embalse de la Esmeralda la cual se constituye en escenario de apoyo a los futuros proyectos de parques de recreación masiva, hoteles, paradores y empresas de servicios náuticos”*

Formulación del problema

Identificación del problema

Estrategias para el mejoramiento en la prestación de servicios turísticos para la Empresa MACANTOUR en el Municipio de Macanal Boyacá.

La siguiente propuesta de investigación busca dar respuesta a la problemática encontrada en la Empresa prestadora de servicios turísticos denominada “Macantour” ubicada en el Municipio de Macanal en el departamento de Boyacá. De esta forma se plantea establecer estrategias que permitan el mejoramiento de los servicios y el desarrollo del sector turismo en el municipio y en la región, otorgando y potenciando dicha empresa mediante la inclusión de aspectos claves de innovación y disrupción, tales como cadenas de valor, marketing digital, gestión financiera, negocios electrónicos, sistemas de información, economía circular, sostenibilidad y sustentabilidad entre otras.

Se desarrolla una contextualización en todo lo concerniente a la región, así como, estrategias turísticas de competitividad mediante la asociatividad y de esta forma plantear una estrategia para implementar y mejorar la optimización del servicio de turismo en el Municipio de Macanal Boyacá.

Se trabaja bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. En cuanto al instrumento se utilizó una encuesta por su bajo costo, facilidad de aplicación y eficiencia en el análisis, con el fin de obtener información real y objetiva que sustente las estrategias recomendadas.

El resultado que se espera de este trabajo es el de promover el turismo sostenible y beneficioso para la región del Valle de Tenza y de esta forma impactar a través de la promoción de políticas para la generación de ingresos y el crecimiento de las empresas del turismo de la región.

Identificación y análisis del problema

Según lo publicado por la revista destinada a la actividad turística y denominada argumenta:

“En los tiempos actuales en los cuales el desarrollo del sector turístico de la región del Valle de Tenza, se ha venido mostrando con un gran auge, cada vez más visitado por parte de turistas provenientes de diferentes territorios, tanto nacionales como internacionales”, no obstante, la región no cuenta con métodos y/o estrategias que permitan mostrar al público en general las bondades de visitar la región; precisamente MACANTOUR, empresa de servicios turísticos, ubicado en el Municipio de Macanal, tampoco ofrece la posibilidad de potencializar el desarrollo de sector,

dejando de lado una importante fuente de ingresos como lo supone el desarrollo de actividades en esta materia que puede generar desarrollo regional y transformación social.

MACANTOUR, presenta grandes desafíos, uno de ellos es la desarticulación entre los sectores público, privado, academia y sociedad civil, a ello se le suma la falta de estrategias encadenadas y la poca o casi nula promoción del turismo. No existe mercadeo y se presenta un escaso uso de tecnologías digitales y/o exponenciales. La carencia de asociatividad y trabajo en equipos interdisciplinarios con diferentes clases de prestadores de servicios hace que los turistas se sientan solos o sin articulación atractiva, la falta de espacios para los turistas para que comenten sus experiencias, la poca participación en las redes sociales y el sistema obsoleto de pago en efectivo, así como la informalidad en la prestación de los servicios han hecho que la preferencia por las organizaciones sea demasiado bajas.

Dado lo anterior, el presente estudio se enfoca en la importancia de aplicar las estrategias de integrar a nuestras actividades la legalización de nuestros establecimientos, el encadenamiento de la prestación de servicios, el diseño de rutas y/o itinerarios complementarios, el fortalecimiento de la infraestructura y la inclusión de sistemas de información y tecnologías de la información y comunicación dentro de los procesos de prestación de servicios turísticos, tal como lo expone *“con el objetivo de diseñar estrategias para efectos de fortalecer sus competencias y por ende su rentabilidad y utilidad financiera gracias al mejoramiento de sus métodos de comunicación, publicación, comercialización y mercadeo.”*

Retomando los antecedentes elaborados por los autores de este proyecto, que han sido entregados mediante aportes y trabajos en las diferentes materias de la Maestría en Administración de Organizaciones, se ha decantado que visualizando las ventajas competitivas que nos ofrecen las teorías de la administración de organizaciones, con el ánimo de contar con herramientas que permitan a los Stakeholders en general conformar la red asociativa de apoyo multidisciplinario, teniendo acceso a la información oportuna y confiable de todos los servicios, productos, opciones y demás información logrando un mayor nivel de satisfacción en la comunidad interesada.

Las organizaciones municipales existentes encargadas de desempeñar labores como prestadores de servicios turísticos, realizando itinerarios en los cuales se incluyen productos de restaurantes, transporte fluvial sobre el Embalse la Esmeralda, deportes náuticos, recorridos ecoturísticos, senderismo, ciclo paseo, Glamping, servicio de hospedaje, transporte terrestre y encadenamiento con otras organizaciones regionales de similares géneros y que actualmente cuentan con establecimientos de comercio, con algunos equipos de transporte y deporte, con recurso humano capacitado y suficiente y con los recursos financieros requeridos; además de tener aliados estratégicos que eventualmente pueden prestar servicios adicionales como hospedaje, transporte terrestre, itinerarios turísticos y actividades conexas culturales y recreativas.

Por algunas razones estos espacios, herramientas y recursos están siendo subutilizados, provocando en algunos casos traumatismo en el manejo y transmisión de información, en la divulgación de los productos y en la publicidad del mercado. En consecuencia, los propietarios se sienten amenazados inicialmente por la pérdida de

control sobre su actividad comercial, debido a la falta de planeación de actividades tecnológicas que los conlleven a integrarse permanentemente con estas, pues los clientes, por lo general más hábiles en el uso de la tecnología, pueden acceder rápidamente a información, y así, seleccionar diferentes actores de la competencia como fuente de prestación del servicio. El personal directivo y administrativo no direcciona los procesos adecuadamente para mejorar la productividad en la ejecución de las tareas programadas con el fin contribuir a la competitividad laboral y la calidad en la prestación de los servicios no alcanza los estándares necesarios para la competitividad.

Si en el corto plazo se continúa con la situación descrita anteriormente, se puede incurrir en que las organizaciones se conviertan en entes poco competitivos y eficaces en sus procesos comerciales o con la presencia de un fenómeno menos beneficioso, como lo es el arribo y establecimiento de personas y empresas de otras regiones del país, perdiendo la oportunidad que actualmente crece de manera vertical, en favor de las actividades turísticas y sus beneficios económicos.

La puesta en marcha de este plan de diseño e implementación de estrategias administrativas acelera el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, para capacitarse, actualizarse y dar un manejo adecuado a los medios tecnológicos y brindando a las organizaciones un enorme plus, permitiendo dar a conocer a los interesados todos los productos ofrecidos, las experiencias exitosas, la belleza del entorno paisajístico y muchos aspectos adicionales que permiten el crecimiento, la competitividad, el beneficio económico y la solvencia organizativa de la empresa. De igual forma propender por la capacitación progresiva de los integrantes de la actividad

turística con el fin de lograr el acceso virtual a la información y lograr difundirla masivamente en el entorno de los interesados en usar los productos ofertados.

La carencia de asociatividad y trabajo en equipos interdisciplinarios con diferentes clases de prestadores de servicios hace que los turistas se sientan solos o sin articulación atractiva, la falta de espacios para los turistas para que comenten sus experiencias, la poca participación en las redes sociales y el sistema obsoleto de pago en efectivo, así como la informalidad en la prestación de los servicios han hecho que el favoritismo por nuestras empresas sean pocas.

Objetivos

Objetivo General

Formular estrategias que permitan mejorar la prestación de los servicios turísticos de la empresa MACANTOUR en el municipio de Macanal - Boyacá.

Objetivos Específicos

Caracterizar los prestadores de servicios turísticos que pueden convertirse en aliados estratégicos para mejorar la oferta de servicios turísticos de la empresa MACANTOUR.

Analizar las características tanto sociales como demográficas de la región con el fin de establecer los puntos claves que permitan la promoción de las actividades turísticas.

Establecer la información de carácter relevante en materia de turismo, que se constituya en insumo para la generación de alternativas turísticas.

Identificación de los interesados

Teniendo en cuenta los prestadores de servicios involucrados dentro del proyecto, se ha diseñado un matriz en la cual se identifican, exponen y se plantean mejoras. Lo anterior explorando los aspectos legales y formales; las actividades económicas principales; las propiedades, planta, equipo, el recurso humano y económico.

Esta caracterización preliminar, busca establecer las condiciones actuales en las que se encuentran las organizaciones que se involucrarán en el proyecto y que posteriormente servirá de insumo para establecer planes de mejoramiento o implementar cambios significativos en pro de la búsqueda del beneficio colectivo. Los factores más relevantes que se han tenido en cuenta, sin dejar de lado algunos otros que revisten importancia, son la formalidad, el perfil de la representación legal, las principales actividades económicas que ejerce, la infraestructura que posee, el equipamiento y el lugar en donde se encuentra ubicado. Con base en lo anterior se sustenta que el *“sector hotelero puede monetizar o sacar provecho comercial y de crecimiento con el manejo adecuado de los datos de información que generan los hoteles. Se sugiere, además, el desarrollo de un programa de fidelización para maximizar el impacto de las campañas de marketing y la incorporación de recursos en analítica de datos y big data”* (Martínez & Moreno, 2020, pág. 20).

Como aspecto preliminar, se puede afirmar que en su gran mayoría los prestadores de servicios turísticos del Municipio de Macanal, han venido mejorando significativamente en los últimos años, motivados por la evidente y creciente

conurrencia de visitantes al municipio. Sin embargo muchos de ellos aún creen que pueden seguir prestando sus servicios informalmente, le temen erróneamente a la legalidad principalmente por el miedo a las cargas tributarias y a los trámites para constituirse legalmente, pero se han visto motivados ya que muchos de los clientes que se acercan a solicitar sus servicios, por obvias razones, solicitan como mínimo obtener a cambio de sus pagos las facturas que soporten sus contabilidades más cuando provienen de grupos empresariales o entidades gubernamentales.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los prestadores de servicios que han manifestado su intención de pertenecer al proyecto y que están dispuestos a mejorar sus condiciones dependiendo del resultado del diagnóstico.

Tabla 1.

Identificación de los interesados

		MUNICIPIO MACANAL				
		=				
		TEMÁTICA	PROYECTOS			
		ENFOQUE DE	INSTITUCIONAL			
		ANALISIS				
		INSTITUCIONAL				
GRUPOS / ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	POSICION FRENTE AL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES	
A1	MACANTOUR	<i>Directamente beneficiado con el desarrollo de las estrategias de mejora</i>	<i>La empresa está constituida, pero presenta limitaciones en el área de contabilidad, registros, no cuenta con asesoría en condiciones sanitarias, de seguridad y</i>	<i>Cuenta con aportes sociales y capital humano</i>	Cooperante	<i>Escaso de gestión y orientación sobre el tema</i>

		<i>de la prestación de los servicios turísticos.</i>	<i>bioseguridad. En cuanto a promoción del lugar, prefiere no hacerlo porque se le llena. No ve la necesidad de trabajar en red, prefiere invertir en lo que hace falta como hospedaje, no trabaja a domicilio.</i>			
A2	LA RAMONA	<i>Es un restaurante con los documentos al día, que presta servicio de bebidas comidas es beneficiario del proyecto</i>	<i>Limitado acceso a recursos económicos impide crecimiento del proyecto.</i>	<i>Capacidad de desarrollar competencias de atención al cliente y manejo de tiempos</i>	Cooperante	<i>Sin conflictos</i>
A3	MUNICIPIO	<i>Apoyo a la gestión de los proyectos ante las diferentes empresas públicas y privadas</i>	<i>Limitados recursos del municipio y filiales políticas, que impide el desarrollo de proyectos de inversión fundamentales para el desarrollo social y económico del municipio.</i>	<i>Posee la capacidad de apoyo a la gestión y de aportar parte de los recursos para la cofinanciación de los proyectos</i>	Cooperante	<i>Conflictos potenciales por filiación política</i>

A4	GOBERNACIÓN DE BOYACÁ	<i>Entidad cooperante para la cofinanciación de los proyectos</i>	<i>Limitados recursos y filiales políticas para la cofinanciación de proyectos de inversión.</i>	<i>Posee recursos para la cofinanciación de proyectos de inversión en los diferentes sectores que estén dentro del plan de desarrollo departamental.</i>	Cooperante	<i>Conflictos potenciales por filiación política</i>
A5	CONCEJO MUNICIPAL	<i>Es el que apoya la gestión, traslado y aprobación de los recursos, el control político de los proyectos de inversión.</i>	<i>Bajo poder de gestión y desconocimiento del proceso y la importancia de presentar proyectos de inversión para mejorar la eficiencia administrativa del municipio</i>	<i>No posee recursos y tiene influencia ante las entidades cooperantes e influencia en la apropiación de recursos por medio de acuerdos donde se trasladan y aprueban recursos.</i>	Cooperante	<i>Conflicto e intereses de bancadas políticas</i>

A6	ENTIDADES DE ORDEN NACIONAL	<i>Cooperación con recursos económicos, materiales y humanos para la ejecución de proyectos de inversión</i>	<i>Altos índice de proyectos rechazados por baja estructuración técnica</i>	<i>Poseen los recursos económicos para la cofinanciación de los proyectos presentados por las alcaldías.</i>	Cooperante	<i>Alta tramitología y rigurosidad en la evaluación de los proyectos, cantidad de recursos cofinanciables</i>
A7	AES COLOMBIA	<i>Apoya al municipio con proyectos sobre el área de influencia</i>	<i>Pocos recursos apropiados para los proyectos de la jurisdicción.</i>	<i>Tienen los recursos para la cofinanciación de proyectos de saneamiento básico, educación y asociados al medio ambiente. Apoya actualmente al turismo con la red tour, quien ha financiado proyectos económicos de</i>	Cooperante	<i>Pocos recursos disponibles para la cofinanciación de los proyectos</i>

				<i>acuerdo a las</i>		
				<i>necesidades de cada</i>		
				<i>una de las entidades</i>		
A8	CORPOCHIVOR	<i>Entidad que apoya con proyectos ambientales al municipio</i>	<i>Pocos recursos adjudicados por municipio, alta tramitología. Destinación específica para el sector educación, ambiental y de infraestructura asociada al saneamiento básico.</i>	<i>Cuenta con recursos para la protección, recuperación y mitigación del medio ambiente. Apoya junto con la red tour con negocios verdes.</i>	Cooperante	<i>Solo proyectos asociados al sector ambiental</i>
A9	JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL	<i>Organizaciones de base que participan en la gestión de proyectos ante diferentes entidades</i>	<i>Limitaciones en la formalización empresarial, les ha impedido la gestión de proyectos en cooperación con el municipio ante diferentes entidades regionales y nacionales.</i>	<i>No cuenta con recursos, tiene mandatos de cooperación en trabajo o mano de obra como contraprestación de</i>	Cooperante	<i>Con otras Juntas de Acción Comunal</i>

				<i>los proyectos de inversión.</i>		
A10	KAYAK	<i>Su actividad se enfoca</i>	<i>No cuenta con documentación, es</i>	<i>Los recursos</i>	Cooperante	<i>Sin conflictos</i>
	MACANAL	<i>en prestar servicio de lancha, sobre el embale y algunos deportes náuticos como kayak, Skype surf. Se evidencia que le interesa trabajar con el resto de los sectores.</i>	<i>un negocio familiar, su población es joven, tiene competencia, en cuanto a la lancha gratis, y menciona que hay poca entretención en el municipio.</i>	<i>humanos son familiares, no lleva contabilidad (no alcanza a ver si hay o no ganancias), no se ejerce control y seguimiento.</i>		
A11	UNAD	<i>Entidad encargada de fortalecer las capacidades de gestión de la alcaldía.</i>	<i>Falta de coordinación para la implementación de planes y programas de fortalecimiento institucional</i>	<i>No posee recursos, pero si tiene mandatos y capacidades</i>	Cooperante	<i>No tiene conflictos</i>

				<i>humanas para fortalecer el tema.</i>		
A12	HOTEL LOS CLAVELLINOS	<i>Es una empresa legalmente constituida, cuenta con documentación al día, incluyendo, registro Nacional de turismo, pagos de fontur, Sayco e impuestos por actividad comercial establecida.</i>	<i>Poca planeación para ejecutar actividades presenta espacios dentro del hotel, no explotados, con adecuaciones desperdiciadas, otras por realizar y otras que se han construido y luego se cambia de opinión y se cambia. Poco se manejan las redes sociales, en los eventos culturales desarrollados por la administración, no se cuenta con el apoyo.</i>	<i>Posee recursos humanos, para fortalecer</i>	Cooperante	<i>No tiene conflictos</i>
A13	SENDERO LA ESMERALDA	<i>Organización constituida con RUT, Cámara de comercio, registro nacional de</i>	<i>Es un predio familiar, el alojamiento lo maneja a parte del sendero, no cuentan con redes sociales activas, falta asesorías en</i>	<i>No posee recursos, pero si tiene mandatos y capacidades</i>	Cooperante	<i>No tiene conflictos</i>

	<i>turismo, con actividades de senderismo y alojamiento.</i>	<i>condiciones sanitarias, ambientales, de seguridad. El sitio donde se encuentra ubicado el sendero es vulnerable.</i>	<i>humanas para fortalecer el tema.</i>		
A14	GERMAN	<i>Es persona natural,</i>	<i>Limitaciones en la formalización</i>	<i>Limitaciones en el</i>	Cooperante
	MONROY	<i>que tiene servicio de hospedaje y de transporte.</i>	<i>empresarial, poca publicidad, no trabaja con redes sociales.</i>	<i>recurso humano</i>	<i>No tiene conflictos</i>

Fuente, los investigadores.

Figura 1.

Actividades de Macantour



Fuente, Los investigadores.

Nota: Las fotografías muestran actividades de parapiente, kayak, ruta ciclística y cabalgata, ofertadas por Macantour.

Entidad constituida en el año 2017 con el objeto de realizar la prestación de servicios turísticos principalmente de venta de comidas típicas y realización de deportes náuticos, se resalta el parapente tradicional, parapente en tándem, parapente de acrobacia, vela, kysurf, kayak, Moto acuática, natación, ciclomontañismo, cabalgata ecológica, senderismo, caminata, avistamiento de aves entre otras. Su atractivo principal

es que se encuentra ubicada en el margen derecho del Embalse la Esmeralda, es decir, para poder acceder a sus instalaciones, obligatoriamente se debe usar el transporte fluvial, ya sea lancha (para pasajeros) o ferry (para vehículos). Esta entidad fungirá como el operador turístico, encargado de ofrecer, coordinar y poner a disposición los servicios de las demás organizaciones y personas pertenecientes al proyecto. Su menú gastronómico incluye los platos autóctonos de la región como lo son el avío, la carne oreada, el pescado al horno y los postres propios de los frutos del municipio.

Figura 2.

Restaurante bar La Ramona.



Fuente, los investigadores

Bar Restaurante ubicado en la vereda del Dátil por la vía alterna al llano que de Macanal conduce hacia Bogotá. Es un ambiente rural con arquitectura moderna y atención especializada, hace parte de las nuevas tendencias gastronómicas del municipio y presta además sus servicios para reuniones y eventos sociales con un amplio sector de parqueaderos y ajustándose a los requerimientos de los clientes en cuanto a ambientación,

ornato, música, privacidad y preferencias de consumo en bebidas y comidas. Tiene servicio de Domicio, logrando atender a usuarios de cabañas, casas en alquiler, glamping y demás. Así mismo, tiene la capacidad de ofrecer al aire libre eventos grupales, preparando al tenor tradicional almuerzos como la carne asada al chuzo, el sancocho en estufa de leña y la carne de cerdo al caldero. Ideal además para personas de paso y atención a grandes grupos homogéneos con actividades diversas. El clima propio del sitio lo hace elegible para eventos nocturnos y su infraestructura incluye pasatiempos y juegos en los cuales la población infantil puede pasar un rato ameno evitando el tedio mientras son atendidos.

Figura 3.

Hotel los Clavellinos



Fuente, los investigadores

Nota: el hotel cuenta con una capacidad aproximada para 50 personas.

Establecimiento de comercio dedicado al servicio del hospedaje y ubicado en el casco urbano del municipio de Macanal, su infraestructura tiene 6 años de construida y cuenta con un aspecto que mezcla lo rústico de sus fachadas y áreas sociales y lo contemporáneo tradicional en sus espacios internos. Los espacios de sus habitaciones son generosos y la calidad de sus enseres y amoblado representan el querer de los usuarios. Actualmente cuenta con servicio de hospedaje para aproximadamente 50 personas debidamente acomodadas con el servicio de desayuno tipo americano. Cuenta con un parqueadero con el espacio suficiente para cualquier tipo de vehículo al igual que la cantidad que se requiera atender.

Figura 4.

Sendero la Esmeralda



Fuente, los investigadores

Nota: Fotografías recorrido sendero la Esmeralda y Cascada de la 70.

El antiguo camino al llano, usado por los ancestros pobladores de los llanos orientales de Colombia, para comunicarse peatonalmente y a lomo de mula en las épocas precedentes a la colonia, entre aquellas zonas del país con la capital de la república; ha sido recuperado y restaurado con el objetivo de poner a disposición de los visitantes no solo la belleza de sus paisajes y vistas hacia el cañón del embalse la Esmeralda, sino también el conocimiento de los mitos, leyendas y experiencias de otrora, lo cual hace que para quienes consideren importante conocer la historia de nuestro país, sea una actividad supremamente valerosa. Es un sendero de aproximadamente 2 kilómetros de extensión que circunda la parte externa del túnel El Polvorín, siendo el más extenso de la vía vehicular. Dicho camino se encuentra en una ladera de pendiente mayor a los 60 grados e incluye en su recorrido algunas estaciones en las cuales se hace remembranza de la historia de la región y sus habitantes. Entre las estaciones más representativas están el túnel de Clavellinos, el abrazo del árbol, la curva del cuerno, la cueva del mohán y la lluvia perenne. En su parte final, es impresionante poder observar desde su parte superior la envergadura del muro de contención de la presa y al frente la majestuosidad de la Cascada la 70 y sus aproximadamente 70 metros de altura. Este atractivo turístico es perfectamente compatible con otras actividades tales como el avistamiento de aves, la cabalgata, la caminata, el paseo en lancha y hasta el ciclo montañismo. Sin embargo dadas las condiciones físicas del entorno debe hacerse con las máximas medidas de seguridad, con total responsabilidad y en estados de sobriedad y salud perfectos.

Figura 5.

Sendero Verde Esmeralda



Fuente, los investigadores

Nota: En la figura se denota una de las actividades ofertadas minero por un día.

Uno de los principales atractivos de esta organización empresarial, consiste en realizar un itinerario enfocado en las costumbres de la minería de esmeralda propia de la región del Valle de Tenza, especialmente en los Municipios de Macanal y Chivor. Para muchos visitantes resulta una experiencia totalmente novedosa, extraña y única, poder adentrarse en los socavones, grietas, quebradas y bocas de mina, realizar con la herramienta propia de las labores mineras un trabajo de búsqueda de dichas piedras preciosas y quizá en unos de esos “picazos” poder hallar algunos vestigios de piedras preciosas o sus derivados. El recorrido incluye además el transporte en vehículos camperos propios y adecuados a la topografía regional, el desayuno y almuerzo autóctonos de los mineros y en algunas ocasiones hasta la posibilidad de poder tener contacto con personas que en realidad está ejerciendo su labor de mineros especialmente en los días de “remates”, “guacas”, “lavado

de tierras” y negocios de esmeraldas. Por otra parte, la organización cuenta con un establecimiento de comercio en el cual se disponen para la venta diferentes tipos de artesanías elaboradas por artesanos locales con materia prima como la esmeralda, marmaja, cristal y rocas ígneas.

Figura 6.

Ecovaral



Fuente, los investigadores

Nota: Ecovaral, ofrece a los turistas actividades y vivencias campesinas, con actividades como caminata a las cascadas de los mohanes, senderismo el camino de los mohanes, alojamiento rural, la ruta del guarapo, ruta de los espantapájaros y amasijos tradicionales.

Ecovaral se constituye en una organización basada en la participación comunitaria especialmente de la Vereda La Mesa de Municipio de Macanal y que nace hace relativamente poco tiempo, con el fin de aprovechar las bondades que conlleva la declaratoria por parte de la Corporación Autónoma Regional del Chivor “Corpochivor”, de una región denominada Cuchilla El Varal como Distrito Regional de Manejo Integrado. La organización enfoca el turismo como una estrategia de gestión territorial ofreciendo servicios que prioricen el valor de la protección y el cuidado del medio ambiente. Dentro de sus principales actividades se encuentra el agroturismo, el senderismo, las fincas campesinas, los productos tradicionales, la posada rural, las costumbres ancestrales autóctonas, el ecoturismo y todo lo concerniente al ambiente rural.

Figura 7.

Restaurante La Estancia



Fuente, los investigadores

Nota: Su especialidad es la parrilla y carnes maduradas.

Este establecimiento de comercio dedicado al expendio de comidas preparadas con diversidad de opciones previstas en una muy buena carta de menú ha iniciado su operación hace apenas menos de un año, pero ya se consolida como uno de los mejores sitios dedicados al servicio restaurante en la zona, habiendo presentado una gran afluencia de público principalmente de procedencia foránea al municipio de Macanal. Aunque su especialidad es la parrilla, también se ha encargado de estructurar servicios dirigidos al gusto de la comida de mar y a las comidas rápidas de buena presentación. La ubicación de su infraestructura física, estando ubicada dentro del área de la vía de la concesión del Sisga, hace que el cliente transeúnte de la misma tenga un lugar a media distancia entre los llanos orientales y la capital de la república que lo hace ideal para el descanso, la parada necesaria para retomar energías, hacer uso de los baños y obviamente para suplir sus necesidades comensales. Su espacio aparte de prestar el servicio de restaurante también es adecuado para la ejecución de actividades sociales y la realización de eventos de gran tamaño.

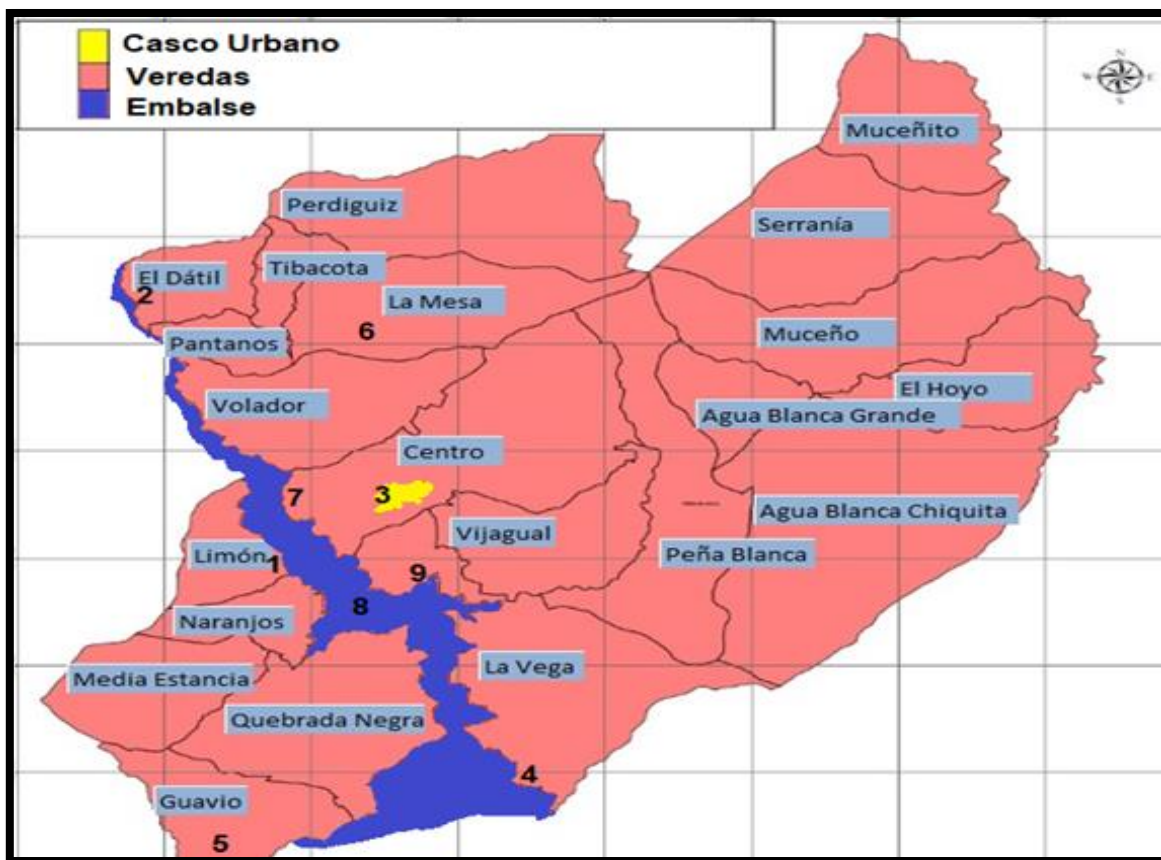
Existen 2 aliados adicionales para el proyecto que tienen sus negocios como personas naturales, el caso de German Monroy y Hernán Salgado prestadores del servicio de transporte, el primero propietario de una buseta para el transporte especial de pasajeros afiliada a la empresa “Destinos Turísticos” y el segundo propietario de sendas embarcaciones tipo lancha para el transporte de pasajeros operando sobre el espejo de agua del Embalse la Esmeralda.

Ubicación Geográfica de los establecimientos comerciales

Las sedes comerciales de los establecimientos pertenecientes al proyecto están ubicadas dentro de las áreas de Macanal, especialmente su actividad comercial que se puede establecer en el siguiente mapa.

Figura 8.

Mapa Político del Municipio de Macanal



Fuente, los investigadores

1. Macantour
2. Restaurante La Ramona
3. Hotel los Clavellinos
4. Sendero L Esmeralda
5. Sendero Verde Esmeralda
6. Ecovaral
7. Restaurante La Estancia
8. Hernán Salgado
9. German Monroy

Nota: Ubicación geográfica de las organizaciones utilizando mapa del Esquema de Ordenamiento Territorial del municipio de Macanal 2019.

Alternativas

Formulación de alternativas de solución

Resulta importante establecer mediante el proceso de identificación de la problemática general y la planificación, la alternativa principal. Por tal motivo se formula el problema principal del proyecto y se sistematiza mediante interrogantes que se plantean con el propósito de tomar las mejores decisiones. Posteriormente se diseña tanto el árbol de problemas como el árbol de objetivos para efectos de lograr determinar la estrategia óptima.

Formulación del problema

¿Qué estrategias permitirán el mejoramiento de los servicios y el desarrollo del sector turismo en el Municipio de Macanal Boyacá?

Sistematización del problema

¿Cuáles son los principales actores turísticos que se encuentran involucrados en el desarrollo del sector turismo en el Municipio de Macanal Boyacá?

¿Cuáles de estos actores cumplen con la formalidad y legalidad necesaria para desarrollar sus actividades económicas?

¿Qué características sociodemográficas de la región son claves para el desarrollo del turismo?

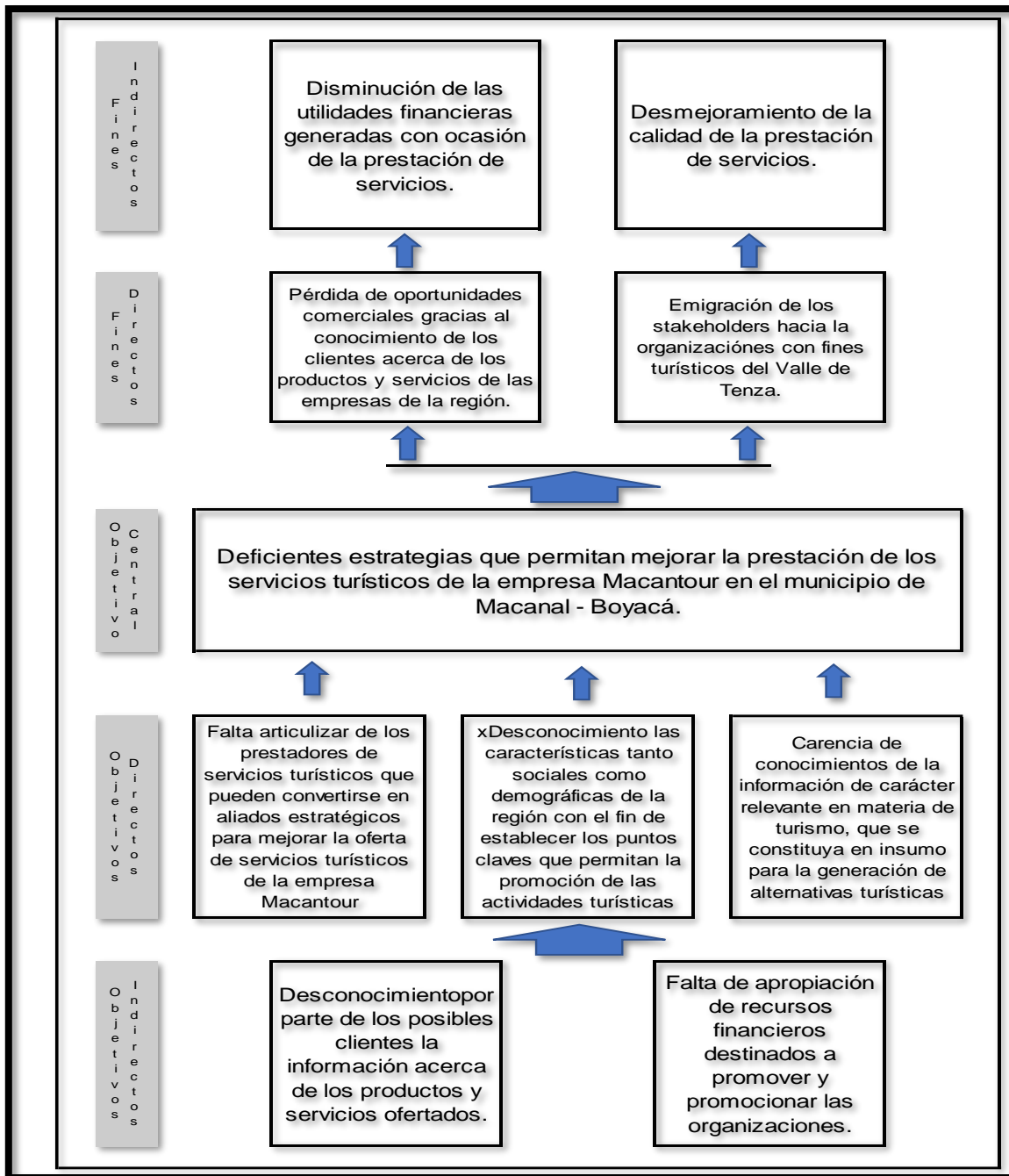
¿Qué tipo de actividades son relevantes para la generación de alternativas de turismo?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la prestación de servicios turísticos?

¿Cómo pueden las organizaciones actuales, conformar cadenas de valor, teniendo en cuenta sus actividades económicas principales y apoyarse mutuamente en busca de beneficios financieros?

¿Cómo poder fortalecer y mejorar la infraestructura y los equipos con los que se cuenta actualmente para la prestación de servicios turísticos?

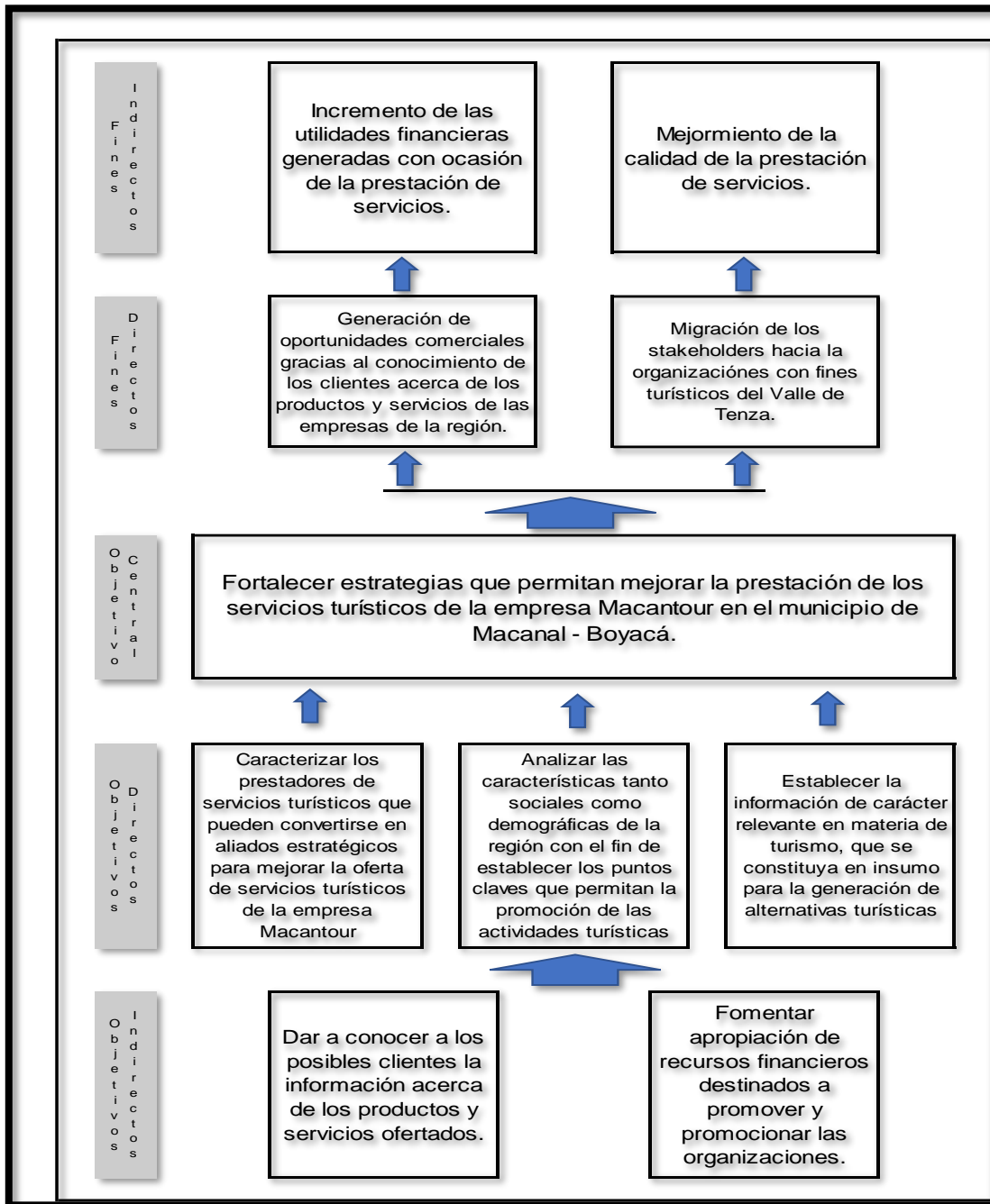
Figura 9.

Árbol de Problemas

Fuente, los investigadores

Figura 10.

Árbol de Objetivos



Fuente, los investigadores

Selección de la alternativa

Resulta importante establecer mediante el proceso de identificación de la problemática general y la planificación, la alternativa principal. Por tal motivo se formula el problema principal del proyecto y se sistematiza mediante sendos interrogantes que se plantean con el propósito de llevarnos a tomar las mejores decisiones. Posteriormente se diseña tanto el árbol de problemas como el árbol de objetivos para efectos de lograr determinar la estrategia óptima.

Figura 11.

Ilustración de alternativas

CONSTRUCCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	
<p>ALT. 01 Formulación de estrategias de fortalecimiento de los servicios turísticos de la empresa MACANTOUR</p> <p>B1 (Co) -Desarrollo de un inventario de los sitios turísticos</p> <p>D2 (Co) -Diseño de una tienda virtual</p> <p>D4 (Co) -Diseño de un plan de marketing digital</p> <p>D3 (Co) -Desarrollo de un plan de fortalecimiento institucional</p> <p>A2 (Co) -Legalización de las empresas turísticas</p> <p>B4 (Co) -Uso adecuado de los medios digitales y radiales para la promoción del sector</p> <p>A4 (Co) -Aumento del nivel de empleabilidad en la región</p>	<p>ALT. 02 Plan de fortalecimiento digital y de comunicación de la empresa Macantour</p> <p>D1 (Co) -Desarrollo de plan de capacitación en manejo de redes y publicidad</p> <p>C3 (Co) -Proyectos para captar recursos para el sector de la Gobernación y el gobierno nacional</p> <p>B1 (Co) -Desarrollo de un inventario de los sitios turísticos</p> <p>A1 (Co) -Aumento el conocimiento de las organizaciones turísticas del municipio</p> <p>C2 (Co) -Trabajo articulado con las universidades para fortalecer los conocimientos y competencias del sector turismo</p>
<p>ALT. 03 Plan de Marketing digital para la empresa Macantour</p> <p>D4 (Co) -Diseño de un plan de marketing digital</p> <p>D1 (Co) -Desarrollo de plan de capacitación en manejo de redes y publicidad</p> <p>B4 (Co) -Uso adecuado de los medios digitales y radiales para la promoción del sector</p> <p>B2 (Co) -Desarrollo de un plan de manejo turístico</p>	<p>ALT. 04 Inventario de geneneral de las empresas turísticas aliadas de la empresa Macantour</p> <p>B1 (Co) -Desarrollo de un inventario de los sitios turísticos</p> <p>B3 (Co) -Desarrollo de una política de turismo</p> <p>A3 (Co) -Mejora de las competencias de los empresarios para brindar un mejor servicio turístico</p> <p>C2 (Co) -Trabajo articulado con las universidades para fortalecer los conocimientos y competencias del sector turismo</p>

Fuente, los investigadores

Selección de la alternativa

Tabla 2.

Evaluación de Alternativas

	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3	ALTERNATIVA 4
FACTORES EVALUADOS	Formulación de estrategias de fortalecimiento de los servicios turísticos de la empresa MACANTOUR	Plan de fortalecimiento digital y de comunicación de la empresa MACANTOUR	Plan de Marketing digital para la empresa MACANTOUR	Plan de fortalecimiento digital y de comunicación de la empresa MACANTOUR

Se hace una calificación de cada una de las alternativas con una puntuación de 1 a 5 donde 1 menor importancia y 5 mayor

FACTORES GEOGRÁFICOS

Se complementa con la estética del entorno	4	5	4	4
Beneficia a población afectada que se localiza dentro del área rural	5	5	3	5

Mínimiza la afectación a infraestructura de servicios sociales	3	3	4	4
Está dirigida a población sin acceso a los servicios básicos mínimos	4	3	3	4
FACTORES INSTITUCIONALES				
Verifica si las entidades involucradas tienen interés de una solución común	4	3	5	3
Tiene en cuenta si las entidades involucradas poseen recursos financieros	3	5	3	3
Guarda coherencia con Planes Institucionales	5	5	3	4
FACTORES SOCIALES				
Considera la posición de la comunidad frente al proyecto problema	3	4	3	4
Genera acciones de integración y cohesión social	5	4	4	4
Genera efectos reales positivos en la población	5	4	5	4

FACTORES LEGALES

Contempla aspectos legales específicos del sector	5	5	5	4
---	---	---	---	---

Permite prever la posibilidad real de acceso a licencias y permisos	4	4	4	4
---	---	---	---	---

FACTORES ECONÓMICOS

Considera si hay disponibilidad de recursos suficientes	4	4	5	3
---	---	---	---	---

Es sostenible financieramente	3	5	4	4
-------------------------------	---	---	---	---

Mínimiza los costos de sostenibilidad (operación y mantenimiento)	4	5	4	3
---	---	---	---	---

Considera si hay disponibilidad de recursos suficientes	5	4	3	3
---	---	---	---	---

FACTORES AMBIENTALES

Considera si es sostenible y sustentable ambientalmente	5	4	3	3
Guarda coherencia con componentes ambientales de los Planes	5	4	4	4
Minimiza los riesgos de afectación al medio ambiente	4	5	4	4
FACTORES TÉCNICOS				
Cumple con acceso directo e inmediato a redes de servicios públicos	4	3	5	3
Hace uso eficiente de los recursos técnicos disponibles	5	4	3	4
Aplica tecnologías y métodos que garanticen la calidad	4	4	3	3
Considera un tiempo de implementación razonable	5	4	4	4

TOTAL, CALIFICACIÓN	99	96	92	90
ALTERNATIVA GANADORA	99	ALTERNATIVA 1: Formulación de estrategias de fortalecimiento de los servicios turísticos de la empresa MACANTOUR.		

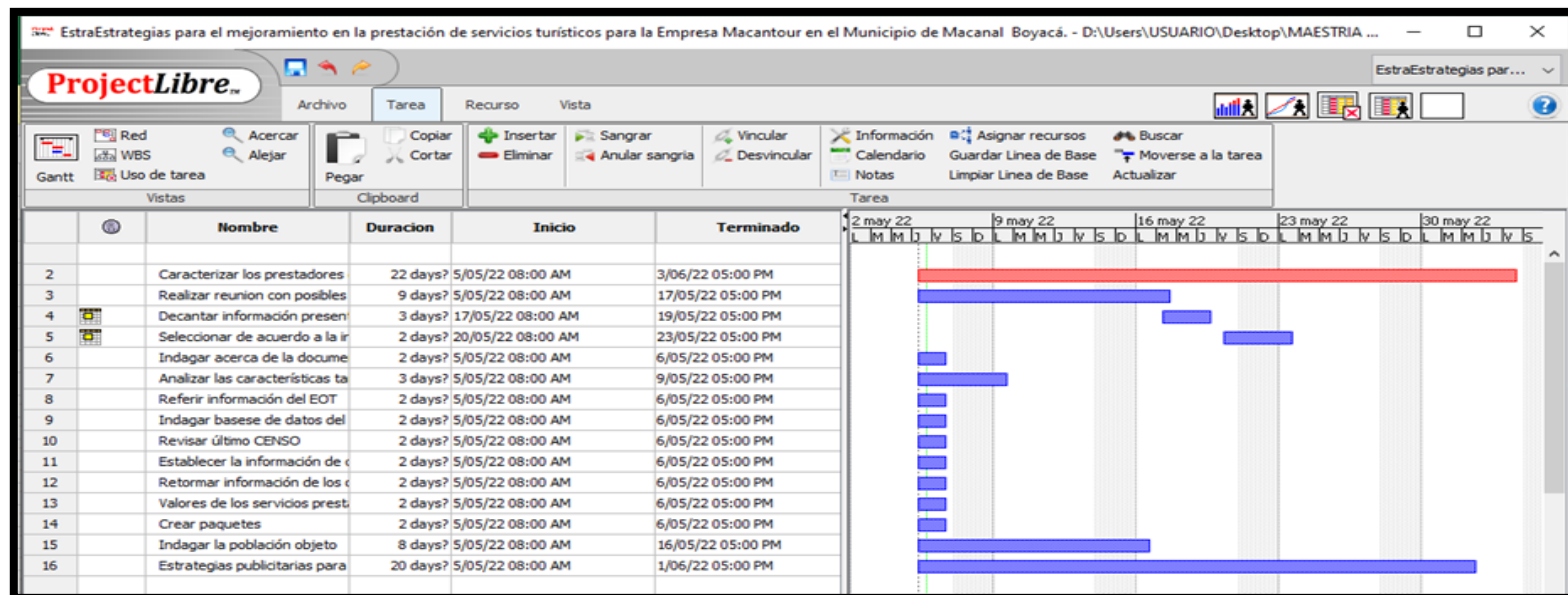
Fuente, los investigadores

Se hizo la evaluación de las 4 alternativas y se escogió la alternativa número 1 porque cumple con los productos que harán más productividad y competitividad de la empresa MACANTOUR entre los que se encuentran el desarrollo de un inventario de los sitios turísticos, el diseño de una tienda virtual, el diseño de un plan de marketing digital, desarrollo de un plan de fortalecimiento institucional, recomendar la legalización de las empresas turísticas, el uso adecuado de los medios digitales y radiales para la promoción del sector y así mejorar la empleabilidad en la región.

Desarrollo de la matriz de planificación del proyecto

Figura 12.

Planificación del proyecto



Fuente, los investigadores

Nota: Elaboración de actividades en programa de Project libre.

Fase de gestión del Proyecto

En este punto del proyecto, se determinará la hoja de ruta, realizando el trabajo de campo con los Stakeholders y planeando el camino a seguir para la consecución del objetivo principal. Es primordial ser lo más concretos posible pero no perder la eficacia con el propósito de lograr los cometidos planteados.

Fase de inicio del proyecto

Comprende dos numerales específicos en los cuales se pretende establecer el Acta de constitución del proyecto e identificar el líder y el director de este. A continuación, se establece un cuadro resumen del proyecto general

Figura 13.

Identificación de director del proyecto

Nombre del proyecto	Estrategias para el mejoramiento en la prestación de servicios turísticos para la Empresa Macantour en el Municipio de Macanal Boyacá.
Director de Proyecto /	
Nivel de autoridad	Hugo Alberto Martínez Jaramillo- Director
Justificación:	La siguiente propuesta de investigación busca dar respuesta a la problemática encontrada en la Empresa prestadora de servicios turísticos denominada “Macantour” ubicada en el Municipio de Macanal en el departamento de Boyacá. De esta forma se plantea establecer estrategias que permitan el mejoramiento de los servicios y el desarrollo del sector turismo en el municipio y en la región, potenciando dicha empresa mediante la inclusión de aspectos claves de innovación y disrupción, tales como cadenas de valor, marketing digital, gestión

financiera, negocios electrónicos, sistemas de información, economía circular, sostenibilidad y sustentabilidad entre otras.

Objetivo: Formular estrategias que permitan mejorar la prestación de los servicios turísticos de la empresa Macantour en el Municipio de Macanal (Boyacá).

Requerimientos / Mejoramiento de la calidad de prestación de servicios e incremento de utilidades

Descripción del producto financieras

final:

Recursos asignados: Costo

estimado \$ 10.980.000

Partes implicadas (Stakeholders):	1.	Macantour
	2.	La Ramona
	3.	Los Clavellinos
	4.	La Esmeralda
	5.	Hernán Salgado
	6.	German Monroy
	7.	Míneros por un día
	8.	Ecovaral
	9.	Turista
	10.	Entes gubernamentales y no gubernamentales

Estimación inicial de riesgos:	Riesgos por imprevistos.
	Mal uso del sistema
	Falta de gestión gubernamental
	Falta de recursos
	Mal uso de estrategias TICS
	Marketing

Estimación inicial de tiempo	6 meses
------------------------------	---------

Requerimientos y responsables de aprobación:	Director
--	----------

Nombre y firma de Sponsor y Jefe de Proyecto	Project. UNAD
--	---------------

Fuente, los investigadores

Acta de constitución del proyecto

Con la participación total de los actores directos del proyecto, representados por los formuladores oficiando como líderes de este y los prestadores de servicios turísticos, se ha concluido una sencilla acta, tanto los compromisos mutuos como los derechos y las obligaciones. La misma se anexa al presente documento.

Identificación de los interesados

Caracterización de los Stakeholders interesados en llevar a cabo el proyecto y que directa o indirectamente se verán beneficiados discriminando su influencia en el mismo. Tal como se puede deducir del blog.

Figura 14.

Identificación de los interesados



Fuente, Elaboración propia

La gráfica anterior, nos permite identificar en dos grandes grupos a los interesados en el proyecto, dadas sus características se distribuyen en directos e indirectos, teniendo en los primeros a los prestadores de servicios turísticos que han mostrado su interés de participar en el proyecto así como a la población objetivo principal que son los clientes o turistas; y en el segundo grupo a la comunidad en general y a las entidades gubernamentales y no gubernamentales presentes en la región y que inciden de una u otra forma en el desarrollo y puesta en marcha de tal iniciativa.

Diseñando las matrices de poder, se puede discriminar la importancia de los Stakeholders tanto directos como indirectos estableciendo los niveles de interés y de

influencia las posibles acciones de impacto positivo y negativo y las estrategias conducentes para lograr el objetivo.

Tabla 3.

Matriz de poder de los interesados directos

Proyecto:	Estrategias para el mejoramiento en la prestación de servicios turísticos para la Empresa Macantour en el Municipio de Macanal Boyacá.			
Código:				
Fecha de Inicio:	2022			
Stakeholders:	Macantour La Ramona Los Clavellinos La Esmeralda Hernán Salgado German Monroy Mineros por un día Ecovaral Turista			
Tipo:	Directo			
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles De impacto positivo	Estrategias De impacto negativo

Formular estrategias que permitan mejorar los servicios turísticos de la empresa Macantour, en el municipio de Macanal-Boyacá	Alto	Alto	Generación de oportunidades comerciales, gracias al conocimiento de los clientes, acerca de los productos y servicios de las empresas de la región.	Retorno de inversiones a largo plazo.	Mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios.
---	------	------	---	---------------------------------------	---

Conclusiones: Trabajar mancomunadamente con el fin de mejorar actividades y aprendizajes que permitan rediseñar e incentivar el turismo, generando retorno económico

Fuente, los investigadores

Tabla 4.

Matriz de poder de interesados indirectos

Proyecto:	Estrategias para el mejoramiento en la prestación de servicios turísticos para la Empresa Macantour en el Municipio de Macanal Boyacá.
Código:	
Fecha de Inicio:	2022
Stakeholders:	Comunidad Macanalense Administración municipal Invias Corpochivor SENA Operadores turísticos regionales

Establecimientos comerciales					
UNAD					
Tipo:	Indirecto				
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto negativo	
Formular estrategias que permitan mejorar los servicios turísticos de la empresa Macantour, en el municipio de Macanal-Boyacá	Alto	Alto	Conociendo las características demográficas de la zona, establecer puntos que permitan establecer actividades turísticas.	Daños ambientales por sobre carga de capacidad instalada	Mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios.
Conclusiones:	Con el apoyo de entidades gubernamentales y no gubernamentales se pretende potencializar los recursos económicos, humanos y tecnológicos.				

Fuente, los investigadores

Fase de planificación del proyecto

Creación de la estructura de descomposición del trabajo definiendo los entregables del mismo

Teniendo como base los objetivos específicos, se ha diseñado la siguiente matriz de planificación del proyecto, estableciendo indicadores de gestión, los entregables y los posibles beneficios.

Tabla 5.

Matriz de Planificación

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos/Riesgos
Caracterizar los prestadores de servicios turísticos que pueden convertirse en aliados estratégicos para mejorar la oferta de servicios turísticos de la empresa MACANTOUR.	Número de empresas caracterizadas % de empresas legalmente constituidas	Fichas de trabajo de campo o encuestas. Documentos legales de las empresas (Cámara de comercio, Rut, Registro de Turismo, etc.	Mayor conocimiento de las empresas turísticas Identificar las falencias en cuanto a la legalización de las empresas.
	Número de aliados estratégicos	Cuadro de interesados y fichas de caracterización de las entidades.	Tener identificado las instituciones que apoyan el desarrollo del proyecto
	% de empleabilidad en el área de influencia del proyecto.	Datos de empleo del DANE y Censo Nacional Agropecuario 2018.	Identificación del impacto en la generación de empleo.

<p>Analizar las características tanto sociales como demográficas de la región con el fin de establecer los puntos claves que permitan la promoción de las actividades turísticas.</p>	<p>% de sitios turísticos del área de influencia del proyecto.</p>	<p>Información del Esquema de Ordenamiento Territorial, Plan de Desarrollo.</p>	<p>Identificar los principales lugares que generan valor al proyecto.</p>
	<p>Número de medios radiales de la región.</p>	<p>Ficha con la identificación de las principales emisoras de la influencia.</p>	<p>Identificación de los posibles medios de difusión del proyecto.</p>
	<p>Número de páginas web y redes sociales del área de influencia del sector turístico.</p>	<p>Ficha con la información de las redes sociales de las empresas participantes y aliados estratégicos.</p>	<p>Identifica las redes y páginas más idóneas para promocionar el proyecto.</p>
<p>Establecer la información de carácter relevante en materia de turismo, que se constituya en insumo para la generación de alternativas turísticas.</p>	<p>Numero de Planes de fortalecimiento institucional de las empresas de turismo de la región.</p>	<p>Documento con el plan de fortalecimiento empresarial donde se identifique los documentos faltantes para tener las empresas legalmente constituidas</p>	<p>Este permite mejorar la gestión y la capacidad jurídica del proyecto.</p>
	<p>Número de Planes de Marketing Digital.</p>	<p>Plan de Marketing con las estrategias web y de redes sociales.</p>	<p>Fortalece la productividad y competitividad del proyecto a nivel regional, nacional e internacional.</p>
	<p>Numero de Planes de medios de comunicación.</p>	<p>Documento con un plan de medios para fortalecer</p>	<p>Mejora la difusión del proyecto en la región.</p>

la promoción del
proyecto.

Número de tienda virtual	Plataforma que permite fortalecer las empresas	Mejora la competitividad de los interesados
--------------------------	---	--

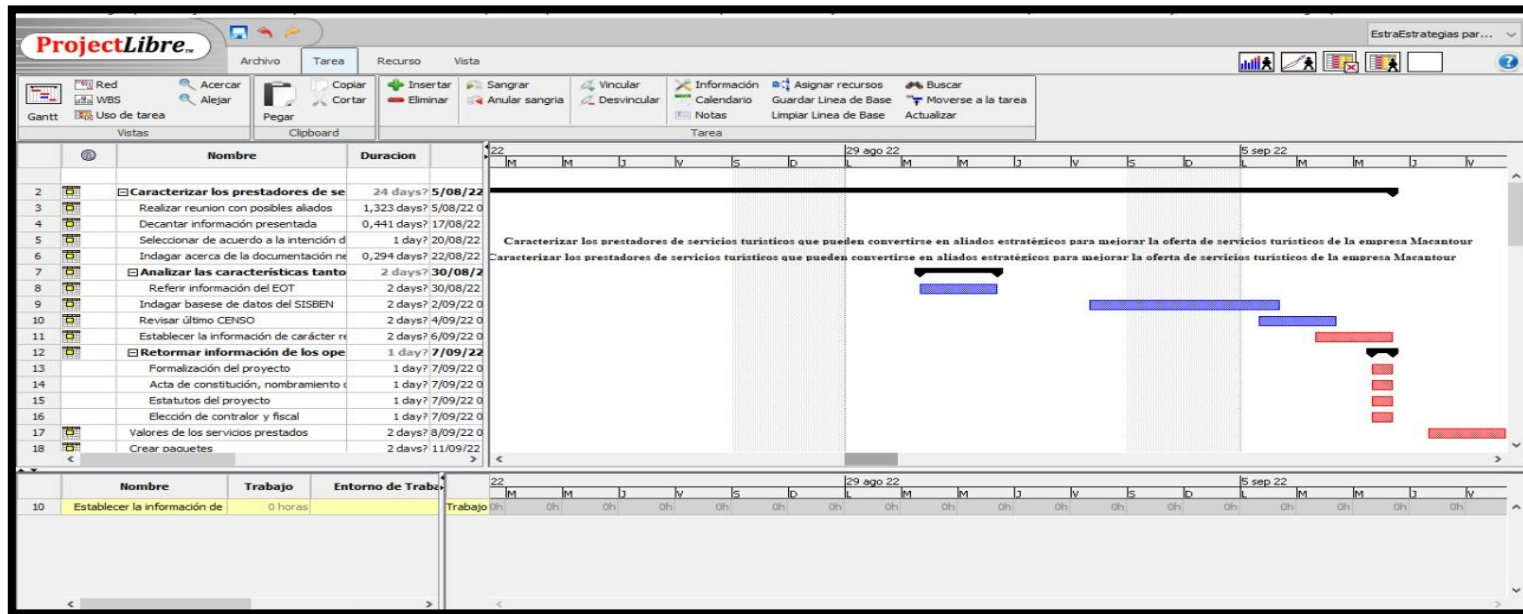
Fuente, los investigadores

Definición de actividades

Mediante el uso del diagrama de Gantt, se han dispuesto las actividades principales del proyecto, así como la asignación de responsables, cronogramas y recursos.

Figura 15.

Definición de actividades



Fuente, los investigadores

Estimación de costos

Se estima un presupuesto general de diez millones novecientos ochenta mil pesos que serán invertidos durante la etapa del proyecto, cuantificando cada una de las etapas del proceso y considerando las unidades tanto por actividad como global o periódica según cada caso. El costo total del proyecto se resume de la siguiente manera:

Tabla 6.

Costo del proyecto

Actividad	Valor
Caracterización de las empresas	2.450.000
Trabajo de campo con cada uno de los posibles aliados	630.000
Describir documentación legal	120.000
Seleccionar de acuerdo con la intención de participar	100.000
Describir información en cuanto a la empleabilidad para la región	100.000
Formalización con los posibles interesados	1.500.000
Analizar características sociodemográficas	3.050.000
Analizar información del EOT	250.000
Analizar información del plan de desarrollo	100.000
Identificar las áreas de influencia geográficas	100.000
Analizar información Censo poblacional	50.000

Identificar los medios radiales de difusión de influencia	50.000
Identificar las redes sociales de las empresas	2.500.000
Establecer información de carácter relevante	5.480.000
Identificar la documentación legal faltante a las empresas	240.000
Identificar las fortalezas y amenazas de las empresas	120.000
Identificar las redes sociales que fortalecen las entidades involucradas	5.120.000
Total	10.980.000

Fuente, los investigadores

Diseñar las métricas e indicadores de desempeño

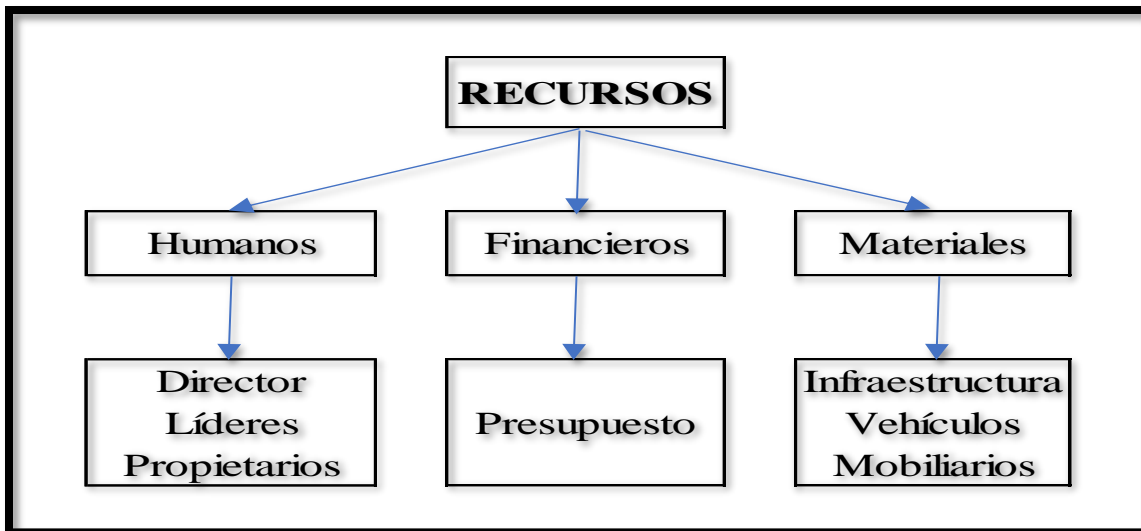
Las métricas otorgan la información suficiente, luego de ser medidas y usadas para el seguimiento del proyecto. Permiten a corto plazo tomar medidas correctivas, mejorar o suspender actividad alguna que impida el normal actuar de lo propuesto. Los principales indicadores seleccionados son:

1. Número de empresas caracterizadas
2. % de empresas legalmente constituidas
3. Número de aliados estratégicos
4. % de empleabilidad en el área de influencia del proyecto.
5. % de sitios turísticos del área de influencia del proyecto.

6. Número de medios radiales de la región.
7. Número de páginas web y redes sociales del área de influencia del sector turístico.
8. Numero de Planes de fortalecimiento institucional de las empresas de turismo de la región.
9. Número de Planes de Marketing Digital.
10. Numero de Planes de medios de comunicación.

Identificar recursos del proyecto

Los recursos del proyecto se simplifican en 3 grupos fundamentales, los humanos, los financieros y los materiales. Insertan en si la totalidad de los elementos básicos necesarios para la consecución con el propósito general, siendo uno indispensable para el otro y conformando una articulación efectiva como un todo y no por separado.

Figura 16.*Recursos humanos del proyecto**Fuente, los investigadores****Planeación cambios del proyecto***

Este paso pretende determinar la manera correcta de poner a disposición de los interesados la información pertinente y oportuna que permita tomar las mejores decisiones al momento de presentar cualquier inconveniente o circunstancia que obligue al replanteamiento de una o más actividades.

En la siguiente matriz se puede apreciar el resumen de la trazabilidad desde el origen hasta la aceptación de un posible cambio, en ella se analizan las acciones en orden secuencial versus los responsables de cada proceso.

Figura 17.*Matriz de trazabilidad*

	STAKEHOLDERS	LIDER	DIRECTOR
Detecta necesidad			
Genera solicitud			
Valoración			
Solicitud de cambio			
Aceptación			

Fuente, los investigadores.

De igual manera, se relaciona en el siguiente cuadro la totalidad de las actividades planteadas en el diagrama de Gantt y su nivel de ejecución a través del tiempo.

Figura 18.

Actividades según diagrama de Gantt

FASE	ACTIVIDADES	INDICADOS	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	ACTIVIDADES		
									REALIZADAS	PENDIENTES	APLAZADAS
PLANIFICACIÓN	Caracterización de las empresa										
	Trabajo de campo con cada uno de los posibles aliados	Cumplimiento	X	X	X				X		
	Describir documentación legal	Cumplimiento				X			X		
	Seleccionar de acuerdo a la intención de participar	Cumplimiento				X				X	
	Describir información en cuanto a la empleabilidad para la región	Cumplimiento					X			X	
	Formalización con los posibles interesados	Gestión					X			X	
DIAGNÓSTICO	Analizar características sociodemográficas										
	Analizar información del EOT	Gestión					X			X	
	Analizar información del plan de desarrollo	Gestión					X			X	
	Identificar las áreas de influencia geográficas	Cumplimiento					X			X	
	Analizar información Censo poblacional	Cumplimiento					X			X	
	Identificar los medios radiales de difusión de influencia	Cumplimiento					X			X	
	Identificar las redes sociales de las empresas	Cumplimiento					X			X	
EJECUCIÓN	Establecer información de carácter relevante										
	Identificar la documentación legal faltante a las empresas	Cumplimiento						X		X	
	Identificar las fortalezas y amenazas de las empresas	Cumplimiento						X		X	
	Identificar las redes sociales que fortalecen las entidades involucradas	Gestión						X		X	

Fuente, los investigadores

Planificar la forma de identificar riesgos

Se identificaron los riesgos potenciales del proyecto, se realiza la estimación y evaluación de su impacto y se establecen las medidas de mitigación para cada riesgo, a través de recursos administrativos y estrategias que permitirán disminuir el riesgo, evadirlo y reducir los efectos negativos.

Tabla 7.

Identificación de riesgos

PLAN DE GESTION DE RIESGO		
PROCESO	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Planificación de la gestión del riesgo	Elaborar el Plan de Gestión de los Riesgos	Equipo del proyecto
Identificación del riesgo	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Stakeholders Líderes del Proyecto
Análisis cualitativo de riesgos	Evaluar la probabilidad e impacto. Establecer orden de importancia.	Equipo del proyecto
Planificación de la respuesta al riesgo	Definir la respuesta a los riesgos. Planificar ejecución de respuestas.	Stakeholders Líderes del Proyecto
Seguimiento y control del riesgo	Verificar la ocurrencia de riesgos. Supervisar y verificar la ejecución de	Prestadores de servicios turísticos

respuestas. Verificar aparición de nuevos
riesgos

Fuente, los investigadores

Se ha diseñado la siguiente plantilla para medir la escala de gravedad de los posibles riesgos, recurriendo a un modelo de 5 x 5 en el cual se establece la probabilidad de que un evento suceda otorgándole niveles desde muy baja, hasta muy alta, pasando por baja, moderada y alta. De igual forma se mide la posibilidad de que cause un tipo de impacto, dando las mismas características.

Al obtener el producto entre posibilidad e impacto, la plantilla nos arroja un valor que oscila entre 1 y 25, generando una alerta tipo semáforo en la cual se estipuló que el color verde representa una baja prioridad en el proyecto por lo cual se puede dar como superada; el color amarillo simboliza un riesgo medio que merece ser tenido en cuenta pero que no debe ser limitante del proyecto ni gasta nuestra energía en el mismo; pero en lo que tiene que ver con el color rojo evidencia problemas delicados en la gestión del proyecto por lo cual es necesario tomar medidas correctivas con anterioridad para evitar fracasos.

Figura 19.*Matriz para medir impacto*

Matriz de probabilidad de impacto		Impacto				
		Muy Bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy Alto 5
Probabilidad	Muy Alta 5	5	10	15	20	25
	Alta 4	4	8	12	16	20
	Moderada 3	3	6	9	12	15
	Baja 2	2	4	6	8	10
	Muy Baja 1	1	2	3	4	5

Fuente, los investigadores

Dado lo anterior, se han identificado seis principales riesgos que serían tanto posibles como importantes y que eventualmente generarían traumatismos al correcto desarrollo del proyecto. Estos son:

1. Declinación para participar
2. Problemas jurídicos
3. Deficiente inversión económica
4. Desconocimiento de los procesos
5. Disminución en el interés de las empresas a proseguir
6. Aspectos políticos o sociales

Estos son dispuestos y analizados en la siguiente tabla o matriz de riesgo, la cual nos permite deducir importantes conclusiones:

Figura 20.*Matriz de riesgos*

Identificación	Descripción del riesgo	Causa	Entregable afectado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Solvencia
Cumplimiento	Declinación a participar	Falta de compromiso o interés	Número de empresas caracterizadas	2	4		Realizar acompañamiento permanente
Gestión	Problemas jurídicos	Baja asignación de recursos financieros	% de empresas legalmente constituidas	3	4		Contratación de personal idóneo
Cumplimiento	Deficiente inversión económica	Presupuesto ineficiente	Número de páginas web y redes sociales del área de influencia del sector turístico. Número de Planes de Marketing Digital.	1	5		Búsqueda de sponsor
Gestión	Desconocimiento de los procesos	Falta de capacitación y adiestramiento	Numero de Planes de medios de comunicación. Documento con el plan de fortalecimiento empresarial donde se identifique los documentos faltantes para tener las empresas legalmente constituidas	3	3		Realizar capacitaciones permanentes
Gestión	Disminución en el interés de las empresas a proseguir	Falta de interés	Número de aliados estratégicos	2	5		Ejercer actividades de motivación
Cumplimiento	Aspectos políticos o sociales	Fenómenos de orden público, decisiones políticas o manifestaciones sociales.	Numero de Planes de fortalecimiento institucional de las empresas de turismo de la región.	3	5		Identificación y Prevención de riesgos

Fuente, los investigadores

Plan de adquisiciones

Se han distribuido las actividades propuestas en el diagrama de Gantt del proyecto de tal manera que a través del tiempo se organice un plan mensualizado de caja, teniendo en cuenta el avance de este y los recursos financieros que se deben invertir en cada momento y por cada proceso. En gran medida, se establece el precio del aspecto profesional en cuanto a los diagnósticos, asesoría y actividades especializadas conducentes a obtener el objetivo principal. El otro gran gasto que se prevé corresponde al momento en el cual se debe hacer inversión en tecnologías de la información y la comunicación, páginas web, tienda virtual, estrategias SEM y/o SEO y demás. El mismo se resume en el siguiente formato:

Figura 21.*Plan de adquisiciones*

Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total Presupuesto
Caracterización de las empresas	950.000	500.000	500.000	500.000	-	-	2.450.000
Trabajo de campo con cada uno de los posibles aliados	630.000						630.000
Describir documentación legal	120.000						120.000
Seleccionar de acuerdo a la intención de participar	100.000						100.000
Describir información en cuanto a la empleabilidad para la región	100.000						100.000
Formalización con los posibles interesados		500.000	500.000	500.000			1.500.000
Analizar características sociodemográficas	550.000	-	-	-	1.500.000	1.000.000	3.050.000
Analizar información del EOT	250.000						250.000
Analizar información del plan de desarrollo	100.000						100.000
Identificar las áreas de influencia geográficas	100.000						100.000
Analizar información Censo poblacional	50.000						50.000
Identificar los medios radiales de difusión de influencia	50.000						50.000
Identificar las redes sociales de las empresas					1.500.000	1.000.000	2.500.000
Establecer información de carácter relevante	360.000	-	-	120.000	2.500.000	2.500.000	5.480.000
Identificar la documentación legal faltante a las empresas	240.000						240.000
Identificar las fortalezas y amenazas de las empresas	120.000						120.000
Identificar las redes sociales que fortalecen las entidades involucradas				120.000	2.500.000	2.500.000	5.120.000
Total	1.860.000	500.000	500.000	620.000	4.000.000	3.500.000	10.980.000

Fuente, los investigadores

Fase de ejecución del proyecto

Plan de aseguramiento de la calidad del proyecto

Este proceso pretende mantener la calidad del proyecto de conformidad con las actividades y recursos necesarios para llevarlo a cabo a través del tiempo. El análisis del riesgo es fundamental, y funge como base para determinar las medidas y correctivos ineludibles para mantener el éxito de este. Las normas ISO 9001:2015, ISO 10006:2017, ISO 21500:2012 así como la versión 7 de la herramienta PMBOK establecen las bases en las cuales se puede construir un plan de calidad desde la planificación, la gestión y el control.

La siguiente matriz cruzada muestra el resumen y la diferencia entre cada una de las normas ISO y la herramienta PMBOK, mediante la cual además permite dilucidar cual será la mejor manera de estructurar el Plan de Calidad.

Figura 22.*Plan de calidad a través de ISO*

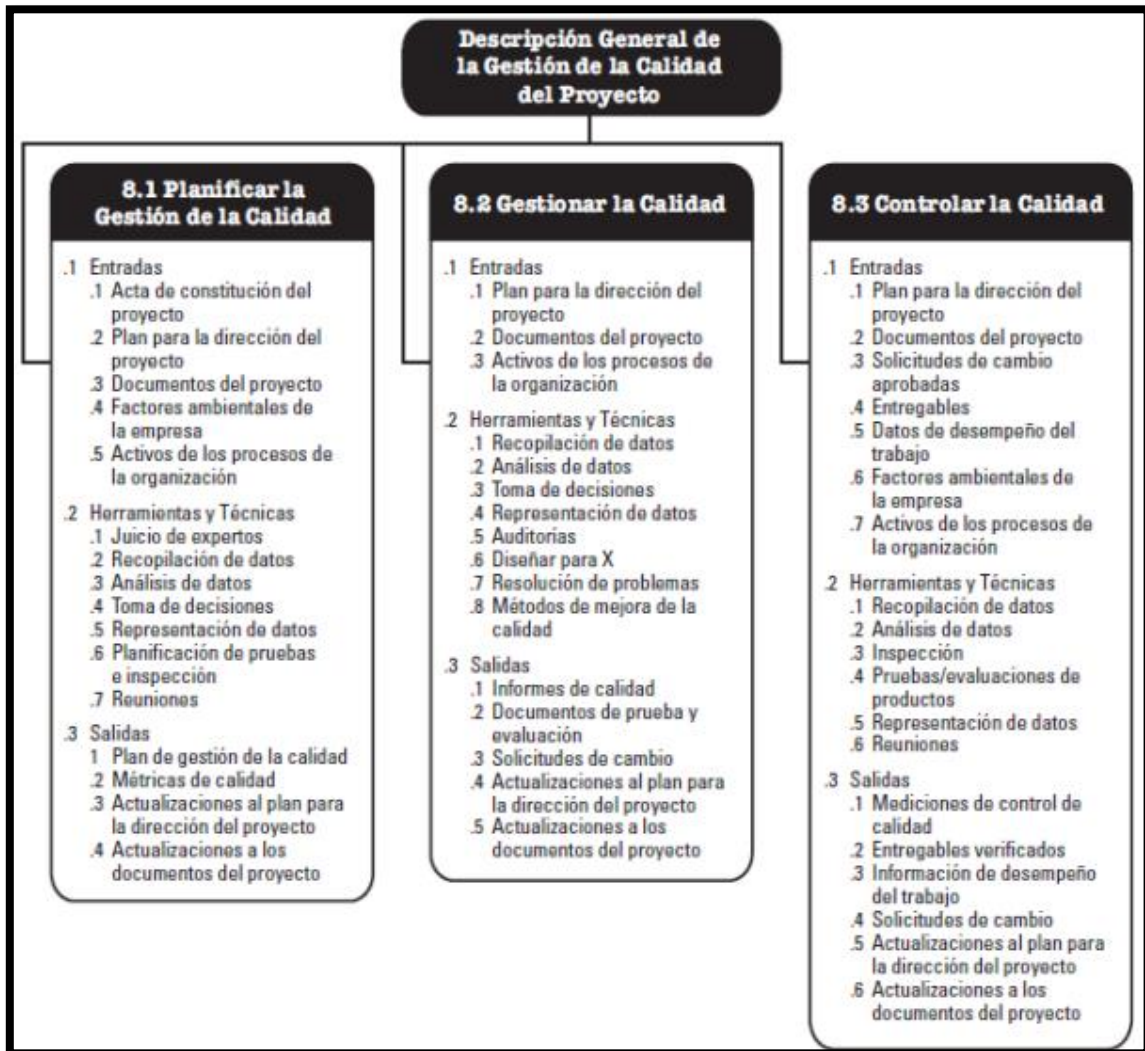
ISO 10006:2017	ISO 9001:2015	ISO 21500:2012	PMBOK
Principios de gestión de la calidad.			
Procesos de gestión de la calidad del proyecto.	Sistema de gestión de calidad y sus procesos.		Gestión de la calidad del proyecto
Plan de calidad del proyecto.		Planificar la calidad Realizar el seguimiento de la calidad Realizar el control de la calidad	Planificar la gestión de la calidad Gestión de la calidad Controlar la calidad

Fuente, los investigadores

Teniendo en cuenta la información referida en el cuadro anterior se deduce que el Plan de Calidad se adelantará con base en la herramienta PMBOK, que además establece la manera de planificar, gestionar y controlar los procesos de gestión de calidad.

Figura 23.

Control de procesos



Fuente, Metodología PMBOK

En este orden de ideas, se establecen las etapas y las actividades que se deben llevar a cabo con el fin de lograr el diseño de un adecuado Plan de Calidad, lo cual se resume de la siguiente manera:

Figura 24.

Plan de calidad

ETAPA	ACTIVIDAD
Diagnóstico	Establecer las acciones necesarias Diseñar manuales y procedimientos Conocer la experticia de los participantes
Capacitación	Dar inducción a los interesados Se ajustan los manuales y procedimientos Instruir sobre la forma de controlar la Gestión de Calidad
Estructuración	Definir la cantidad de documentos a preparar Establecer cronogramas Se otorgan responsabilidades
Desarrollo	Diseño definitivo de los manuales Medición del avance del proceso Presentación periódica de avances
Difusión	Socialización final de los documentos Instrucción sobre la aplicabilidad de cada procedimiento Aplicación de auditorías y acciones de mejora

Fuente: los investigadores

Mecanismos de satisfacción ante expectativas de los interesados

Los Stakeholders se dividen en dos grandes grupos, los internos y los externos, vistos desde el clúster de la organización empresarial que los organiza, ellos inciden directa e indirectamente en la gestión de esta, por lo que se establece un mecanismo adecuado que permita conocer y satisfacer sus requerimientos, dudas y expectativas.

*Figura 25.**Los interesados**Fuente, los investigadores*

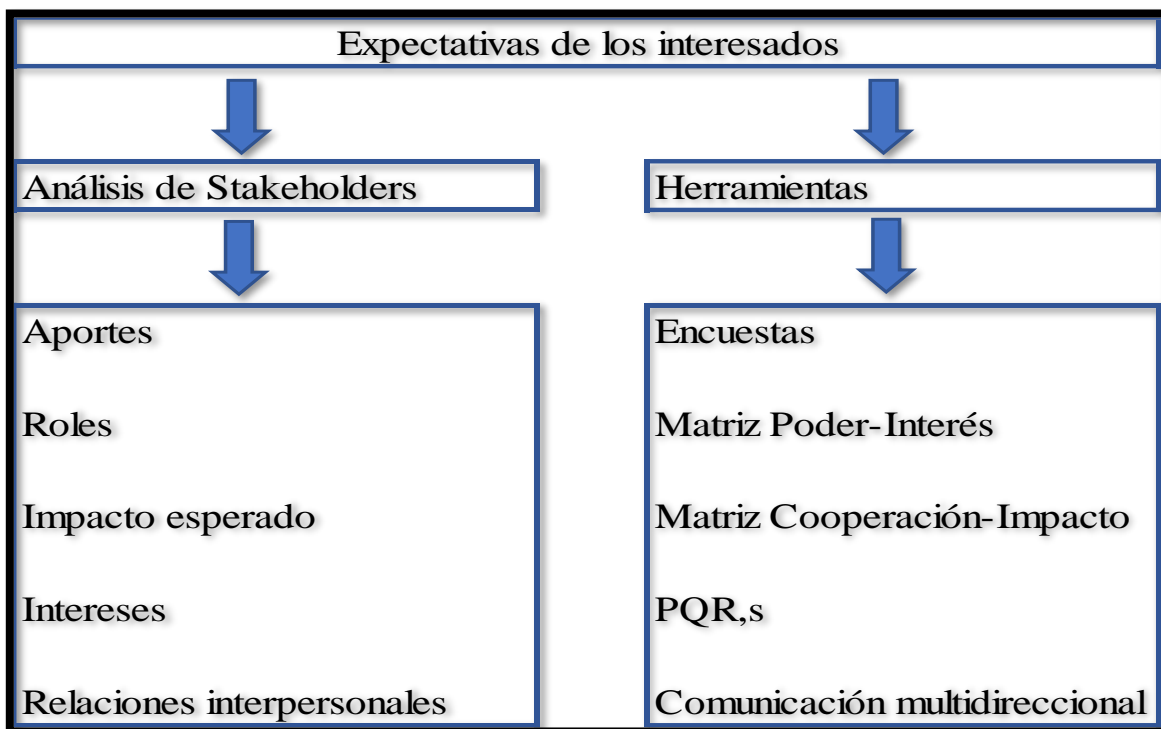
Para analizar y conocer las expectativas que los interesados poseen sobre la ejecución del proyecto, se hace necesario realizar previamente un análisis detallado de cada uno de ellos, discriminando y detallando los aportes que cada uno ejerce sobre el proyecto, el rol o papel fundamental que desempeña en el mismo, el impacto o beneficio que espera obtener a corto, mediano y largo plazo, los intereses centrales que espera y el manejo de las relaciones entre los Stakeholders.

Por otro lado, disponer de algunos insumos, estrategias y herramientas de uso periódico, armónico y sintético que propendan por lograr cubrir a mayor porcentaje posible las expectativas de los interesados. Se plantea realizar encuestas a diferentes actores y sobre los procesos, procedimientos y resultados observados; desarrollar las matrices de Poder-Interés y Cooperación- Impacto que determinen y permitan enfocar la atención y el beneficio de los interesados; además realizar una exhaustiva y eficaz implementación del

programa de peticiones, quejas y reclamos que permitan conocer las experiencias y expectativas de la totalidad de participantes en cada etapa de los procesos y por último pero no menos importante radica en mantener una constante y efectiva comunicación multidireccional entre todos los participantes, colaboradores, usuarios y demás.

Figura 26.

Expectativas de los interesados



Fuente, los investigadores

Fase de control del Proyecto

Cronograma

Figura 27.

Control del proyecto

Descripción	Inicio	Finalización	Estimación día
0 Caracterización de las empresa	6/05/2022	31/08/2022	117
1 Trabajo de campo con cada uno de los posibles aliados	6/05/2022	13/05/2022	7
1.1 Describir documentación legal	13/05/2022	20/05/2022	7
1.2 Seleccionar de acuerdo a la intención de participar	20/05/2022	27/05/2022	7
1.3 Describir información en cuanto a la empleabilidad para la región	27/05/2022	3/06/2022	7
1.4 Formalización con los posibles interesados	3/06/2022	31/08/2022	89
2 Analizar caraterísticas sociodemográficas	1/09/2022	30/09/2022	29
2.1 Analizar información del EOT	1/09/2022	8/09/2022	7
2.2 Analizar información del plan de desarrollo	8/09/2022	11/09/2022	3
2.3 Identificar las áreas de influencia geográficas	11/09/2022	14/09/2022	3
2.4 Analizar información Censo poblacional	14/09/2022	17/09/2022	3
2.5 Identificar los medios radiales de difusión de influencia	17/09/2022	20/09/2022	3
2.6 Identificar las redes sociales de las empresas	20/09/2022	23/09/2022	3
3 Establecer información de carácter relevante	23/09/2022	30/09/2022	7
3.1 Identificar la documentación legal faltante a las empresas	30/09/2022	21/10/2022	21
3.2 Identificar las fortalezas y amenazas de las empresas	7/10/2022	14/10/2022	7
3.3 Identifiacar las redes sociales que fortalecen las entidades involucrada:	14/10/2022	21/10/2022	7

Fuente, los investigadores

El tiempo total para la formulación del proyecto, antes de iniciar su etapa de ejecución, consta aproximadamente de 6 meses, en los cuales se hace un diagnóstico de los aliados estratégicos, se analiza el ambiente sociodemográfico y se establece la información esencial y relevante que es necesaria para llevar a feliz término dicha propuesta. La finalidad principal prevé que posiblemente existan modificaciones, pero en esencia este es el resumen de las actividades versus el tiempo.

Control de costos

El control de los costos y los gastos no se limita únicamente a establecer en forma periódica y homogénea la cantidad de recursos económicos que se deberán erogar, sino que además establece en forma amplia y puntual los asuntos inherentes a la actividad económica como son los estados financieros; el manejo de bancos, cuentas, y flujo de caja; el origen de los recursos a invertir; el estado de resultados; la gestión de inventarios y la atracción de nuevas inversiones como los aspectos más importantes. En este sentido resultará muy acertado y conveniente, adquirir para la asociación un paquete contable, presupuestal y de tesorería, que permita el manejo ordenado y en tiempo real de los gastos e ingresos manejados, con el atenuante además de acoger las condiciones legales vigentes en materia tributaria que redundará en evitar que se cometan errores a corto plazo y se deba incurrir en posibles sanciones de parte de la DIAN y con los demás entes reguladores de la materia a nivel nacional.

Presentación de informes de avance

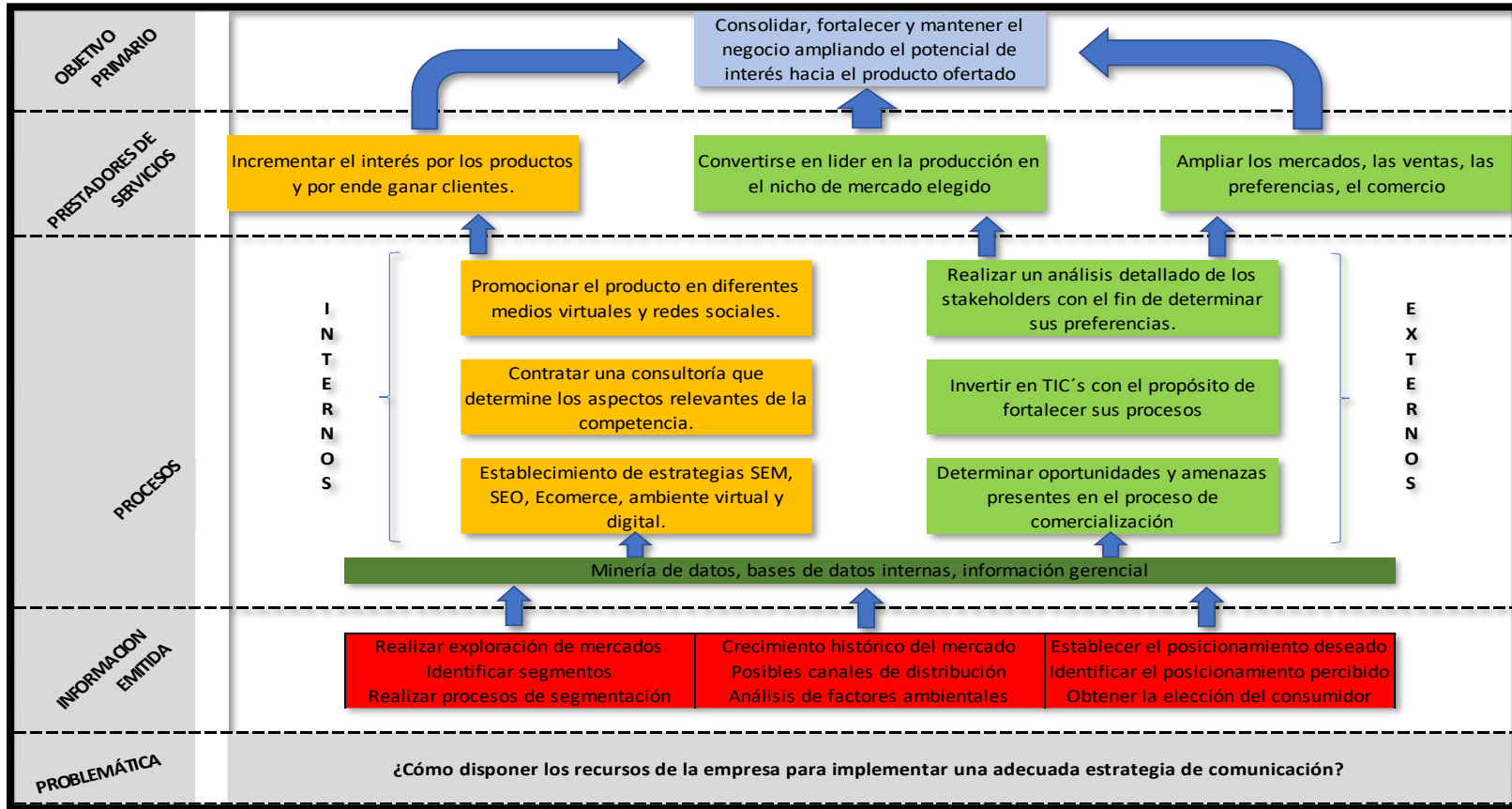
Es importante que se revisen y se evalúen los procesos que se llevan a cabo actualmente en las organizaciones, tanto internos como externos con el propósito de diseñar las estrategias de comunicación y crear una minería de datos que nos impulsen a tomar las mejores decisiones. En los aspectos endógenos especialmente se fortalece la promoción del producto mediante las herramientas digitales, diseñar estrategias de SEM, SEO, E - commerce, ambiente digital y comercio virtual, aún si se debe contratar una consultoría que determine los aspectos relevantes de la compañía y de la competencia. En los aspectos exógenos resulta importante realizar un análisis detallado de los Stakeholders con el fin de determinar sus preferencias, invertir en Tics con el propósito de fortalecer sus procesos y determinar oportunidades y amenazas presentes en el proceso de comercialización.

La toma de decisiones dentro del proceso de diseño de estrategias de marketing es parte fundamental del éxito de cualquier organización, teniendo en cuenta que la efectividad en el ejercicio de esta función determina, en buena parte, el impacto de la incursión en la mente del cliente y su posterior selección de sus preferencias aunado por la aplicación de sistemas de información los cuales constituyen conjunto formal de procesos que operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de la misma.

En el siguiente modelado, se puede apreciar la ruta a seguir con el propósito de realizar una correcta intercomunicación entre los Stakeholders de acuerdo con el avance de las actividades del cronograma:

Figura 28.

Modelado ruta de intercomunicación



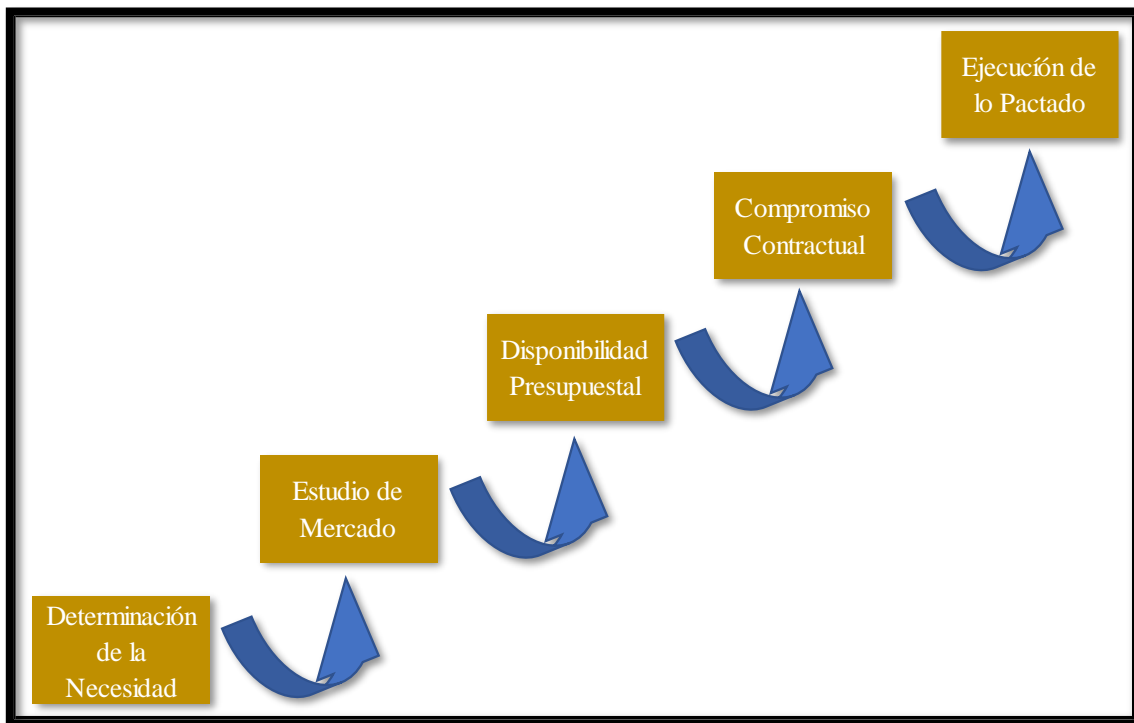
Fuente, los investigadores

Mecanismo de administración de adquisiciones

El encargado de la contratación dentro del proyecto deberá poner a disposición de los demás integrantes de este, un plan de adquisiciones que contemple todos y cada uno de los procesos de la planeación estratégica que conlleve a evitar dilaciones y pérdidas financieras y permita ejercer un control oportuno y permanente en la ejecución de las obligaciones inherentes al proceso productivo. Este se puede sintetizar de la siguiente manera:

Figura 29.

Ruta administración de adquisiciones



Fuente, los investigadores

Determinación de la necesidad:

Consiste en observar el plan mensualizado de gastos y determinar las necesidades contractuales del momento, anticiparse a su fecha de obligación realizando un estudio previo que soporte la necesidad de llevar a cabo alguna contratación.

Estudio de mercado:

Luego de haber determinado y fundamentado la necesidad, se debe realizar un análisis de las opciones con las cuales se cuenta para suplirla, se hacen cotizaciones, se solicitan propuestas, se analizan currículos y se determina la mejor oferta que cumpla a satisfacción con el ítem de costo-beneficio.

Disponibilidad presupuestal:

Al contarse ya con todos los documentos soporte y el estudio de mercado elaborado, se solicita a la alta dirección, expida el certificado en el cual se evidencie que se cuenta con la partida financiera necesaria para cumplir con el propósito que se busca. Este requisito es esencial para el respaldo de las obligaciones y para la tranquilidad financiera del cliente proveedor.

Compromiso contractual:

Luego de seleccionarse el proveedor más conveniente teniendo en cuenta la necesidad a satisfacer versus los recursos presupuestales disponibles, se disponen a pactar mediante un clausulado específico las obligaciones de parte y parte, acordando temas tan importantes como el tiempo de duración del vínculo contractual, los

entregables esperados, las formas de pago y las garantías entre otras que se consideren pertinentes.

Ejecución de lo pactado:

Hace parte del periodo de tiempo en el cual el proveedor seleccionado deberá cumplir con lo pactado y hacer entrega del bien o servicio contratado. En este momento se llevan a cabo las obligaciones de las partes pactadas en el contrato.

Fase de cierre del proyecto

De conformidad con lo observado en el blog **Fuente especificada no válida.**, el proceso de cierre del proyecto representa el momento en el cual los formuladores del mismo se reúnen con los demás interesados y colaboradores con el propósito de entregar la información necesaria, establecer los pasos a seguir y pactar compromisos a futuro. Para este proceso se suscribe un acta en la cual se plasma lo anunciado y se firma por las partes para llevar a cabo un seguimiento al momento de adelantar la ejecución del proyecto. Para tales efectos se propone el siguiente formato de acta:

Tabla 8.

Formato de acta; Acta de cierre/Información del Proyecto/Datos

Empresa / Organización
Proyecto
Fecha de preparación
Gerente de Proyecto
Fuente, los investigadores

Tabla 9.

Participantes

Nombre	Cargo	Organización

Fuente, los investigadores

Razón de cierre

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una “X” la razón de cierre:

Tabla 10.

Razón de cierre

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.

Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.

Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.

Fuente, los investigadores

Aceptación de los productos o entregables

A continuación, se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Tabla 11.

Entregables del proyecto

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones

Fuente, los investigadores

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

1. El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
2. Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
3. Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
4. Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
5. Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
6. Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al formulador del proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

1. Evaluación post - proyecto o fase.
2. Documentación de lecciones aprendidas.
3. Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
4. Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
5. Archivo de la documentación del proyecto.

Tabla 12.

Aprobaciones

Participante	Fecha	Firma

Fuente: los investigadores

Fase de sistematización de resultados

Evaluación de la factibilidad económica del proyecto

Para determinar la factibilidad del proyecto, se requiere realizar un análisis financiero que permita determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso. Al iniciar un proyecto de esta clase, se hace necesario realizar una inversión de recursos como tiempo, dinero, personal y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Para lo anterior, determinaremos aspectos claves tales como el valor presente neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el valor futuro (VF) y el periodo de retorno o recuperación de la inversión (PR).

Dado que el proyecto funciona en torno de un clúster de operación que congrega a diferentes y variados operadores de servicios turísticos con el propósito de ofertar sus productos y servicios, los cuales ya todos prestan sus servicios de manera individual contando con sus infraestructuras físicas y sus operaciones de funcionamiento, muchos de los cuales conocen de antemano y en su mayoría, de manera empírica, las utilidades periódicas que arroja a su favor el despliegue y la prestación de sus servicios. Se analiza que la región Macanalense en materia climática se puede dividir en 2 periodos al año: el invierno que prácticamente abarca entre mediados de abril y mediados de agosto abarcando un período de 4 meses en los cuales se disminuye significativamente la

afluencia de público turista; y los restantes 8 meses que cuentan entre ellos con la época de verano con 6 de ellos apropiados para el desarrollo de esta clase de actividades económicas.

Se determina que el estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

1. Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
2. Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos. Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias. Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa. Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad. Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.”

Se ha hablado en capítulos anteriores al presente proyecto, que el presupuesto inicial estimado para lograr entrar en operación la idea, es de \$10.980.000 y que de conformidad con los análisis realizados se pueda llegar a tener ingresos promedios mensuales de \$5.000.000. Realizamos los análisis de flujo de caja, operacional y de financiación teniendo en cuenta los aportes de los asociados como los posibles ingresos por operación.

Figura 30.*Cuadro de flujo de caja*

FLUJO DE CAJA							
SALDO INICIAL	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		\$ 1.020.000,00	-\$ 2.840.000,00	-\$ 340.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 4.540.000,00	\$ 3.540.000,00
FLUJO OPERACIONAL							
Ingresos		\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Egresos		-\$ 1.860.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 620.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 3.500.000,00
Total Flujo O.		-\$ 1.860.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 4.380.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.500.000,00
FLUJO DE FINANCIACIÓN							
Ingresos (Aportes)	\$ 12.000.000,00						
Egresos		-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00
Total Flujo de F.	\$ 12.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00	-\$ 2.000.000,00
FLUJO NETO	\$ 1.020.000,00	-\$ 3.860.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.380.000,00	-\$ 1.000.000,00	-\$ 500.000,00
FLUJO FINAL	\$ 1.020.000,00	-\$ 2.840.000,00	-\$ 340.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 4.540.000,00	\$ 3.540.000,00	\$ 3.040.000,00

Fuente, los investigadores

De la información estimada en el cuadro anterior, también se determinan los valores y datos para hallar los demás indicadores como el Valor Futuro, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación. Se estima una tasa de utilidad baja, del

10% con el propósito de no generar expectativas considerablemente altas que puedan llegar a truncar en algún punto determinado del tiempo el avance normal del proyecto dado el no alcance de las metas. A continuación, se resumen dichos indicadores:

Figura 31.

Indicadores financieros

VAN, TIR, VF Y PR							
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE OPERACIÓN	-\$ 10.980.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
SALDO ACUTALIZADO 10%	-\$ 10.980.000,00	\$ 4.545.454,55	\$ 4.132.231,40	\$ 3.756.574,00	\$ 3.415.067,28	\$ 3.104.606,62	\$ 2.822.369,65
SALDO ACUMULADO ACTUALIZADO	-\$ 10.980.000,00	-\$ 6.434.545,45	-\$ 2.302.314,05	\$ 1.454.259,95	\$ 4.869.327,23	\$ 7.973.933,85	\$ 10.796.303,50
TASA	10%						
VNA	\$ 21.776.303,50	Valor futuro es de 21.776.303,50					
	\$ 21.776.303,50						
VAN	\$ 10.796.303,50	El valor presente en seis meses es de 10.796.303,50					
TIR	39%			Cada mes se recupera el 39%			
PERIODO RECUPERACIÓN	2,8			En 2.8 meses se recupera la inversión			

Fuente, los investigadores

Se ha estimado un periodo de tiempo de 6 meses en los cuales se establece la inversión inicial de \$10.980.000 y un flujo mensual de \$5.000.000 y tal como se estipuló anteriormente con un margen de utilidad de 10%. De lo anterior se puede deducir lo siguiente:

1. El Valor Presente Neto (VAN) corresponde a \$10.796.304
2. El Valor Futuro (VF) esperado es de \$21.776.304
3. La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivale al 39%, representando el porcentaje que se recupera mensualmente.
4. El Periodo de Recuperación (PR) es de 2,8 meses.

Conclusiones

La iniciativa de pensar en una estrategia para la formalización de la prestación de servicios turísticos para la empresa MACANTOUR en el Municipio de Macanal Boyacá, radica principalmente en la necesidad de integrar e involucrar a algunos prestadores de servicios turísticos del municipio que han venido prestando sus servicios de manera individual y desarticulada con el fin de crear un clúster dedicado a tal actividad económica y que permita que a través de la implementación de diferentes actividades de marketing y publicidad digital, se logre atraer de manera ordenada y periódicamente creciente, el interés de la clientela turística.

La región ha venido demostrando una creciente preferencia y por ende el incremento de la cantidad de personas que buscando fines recreativos, deportivos, turísticos y de esparcimiento hacen presencia en el lugar, principalmente en las épocas de temporada seca que comprende más de la mitad del año. La infraestructura vial, la cercanía a la capital de la república, la seguridad y la novedosa característica de tranquilidad han sumado esfuerzos para acrecentar significativamente la visita de turistas.

Se halla actualmente la deficiencia en la oferta de servicios debido a la desarticulación entre los prestadores de servicios; que, aunque cuenten con la infraestructura, los equipos y los aspectos administrativos; no han tenido en cuenta que, al lograr unirse como un nodo de desarrollo turístico, evidentemente lograrán acrecentar sus ingresos que es una de las finalidades esenciales de sus actividades sociales. Lo anterior con el atenuante de contar con una gran y diversa cantidad de eventos y actividades que pueden llegar a ser preferencia de los clientes dados los itinerarios que pueden llegar a constituirse.

Inicialmente el proyecto no representa un enorme gasto ni erogaciones adicionales para los interesados en prestar sus servicios, ya que todos han tenido un desarrollo a través de los años creando infraestructura, adquiriendo equipos y fortaleciendo sus aspectos administrativos y financieros. El presupuesto del proyecto se representa principalmente en el fortalecimiento de las actividades digitales y virtuales, para la creación de estrategias SEO y SEM que direccionen a favor del clúster la preferencia de los clientes debido a la implementación de portales como la tienda virtual, la página web y la sistematización de algunos procesos necesarios y perentorios. Este será el aporte financiero de los formuladores del presente proyecto, que además pretenden en el mediano plazo poder adherir a la ya existente lista de inventarios de los prestadores de servicios turísticos, un par de equipos de transporte tales como un vehículo tipo “chiva” y una embarcación que permita la travesía y el desarrollo de actividades acuáticas sobre el Embalse La Esmeralda.

El beneficio que se busca con la puesta en marcha del proyecto se basa en un gana – gana entre los prestadores de servicios y los formuladores del proyecto con la creación del clúster. Se pretende que los primeros continúen realizando sus servicios y los segundos se encarguen de realizar la publicidad y el marketing necesario para incrementar y captar nuevos clientes y mantener el crecimiento constante, que además de hacer parte de la prestación del servicio de transporte, puedan obtener un beneficio económico a través de posibles comisiones o participaciones.

Ha sido históricamente un riesgo, el hecho de generar confianza y trabajo asociativo entre la comunidad y sus ventas, tradicionalmente la gente no está acostumbrada a tales figuras empresariales, pero es un reto poder lograr esta integración y mantener a través del tiempo esta

figura y que a la postre pueda generar otro tipo de actividades comerciales que redunden en el beneficio económico no solo de los prestadores de servicios sino indirectamente de muchos más Stakeholders y del municipio en general.

El reto es grande, pero no imposible, y más aún cuando es corto el plazo en el cual se puedan empezar a ver los resultados del proyecto y de tal forma poder replantear, reorganizar, modificar o mejora algunos procesos, pero lo más importante es que se cuenta actualmente con la materia prima, que son los turistas y que, de hacer más dilación a la puesta en marcha de la idea, generará pérdidas e incertidumbre.

Referencias Bibliográficas

- Arocena, José (2002). El desarrollo local: Un desafío contemporáneo. Taurus Universidad Católica Segunda edición. Uruguay 2002
- Arturo Agudelo, Y. M., Hernández Fonseca, G. J., & Vesga Guayacan, A. F. (2018). Oportunidad Comercial De Artesanias Del Valle De Tenza En Alemania. Universidad Uniagustiniana, 1-64.
- Aviatur. (2017). Experiencias por los pueblos de Boyacá. www.aviatur.com.co
- Barragán R. (2020). Plan de desarrollo territorial 2020-2023. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020-2023boy.pdf>
- Barrera C.F., González J.S. & Cáceres G. (2020). Sistemas de información geográfica e inteligencia de negocios en la toma decisiones en el sector turismo. Revista Científica, 38(2), 160-173. <https://doi.org/10.14483/23448350.15997>
- Botia, C., & Lozano Ramirez. (2018). Emprendimiento en el Valle de Tenza, una apuesta desde la cooperación hacia el desarrollo regional. Vincula Tégica, 1-6.
- Boyacá 7, d. (25 de Julio de 2020). Boyacá 7 días. www.boyaca7dias.com
- Boyacá, D. (25 de julio de 2017). Macanal, rincón turístico del Valle de Tenza. www.descubreboyaca.com.co
- Martínez, J. H., & Moreno, D. J. (03 de Diciembre de 2020). *Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como factor de competitividad en la gestión del*

sector hotelero en Villavicencio, Colombia.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2739/2118>

Serrano A., Montoya L. & Amado N. (2021). La competitividad turística. Una aproximación desde el Departamento de Boyacá, Colombia. *Tendencias*, 22 (1), 226-253.

<https://doi.org/10.22267/rtend.202102.162>

Torres, María; García, José; Pulido, Juan (2013). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos. *CULTUR revista de cultura y turismo*. Página 5

Viteri Fernando; Herrera Luis; Bazurto Antonio (2018) Importancia de las técnicas del marketing digital. *Revista científica de la investigación y el conocimiento*. Páginas 764-783