

Plan de Gestión del Proyecto Para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú

Project Management Plan for the Launch of Hiking Services in the Escazú Area

Ana Sandí Marín¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) 2024

Resumen

El proyecto surge ante la creciente demanda de ecoturismo en Escazú, una zona con gran potencial natural y logístico para el senderismo. Sin embargo, muchos visitantes no pueden disfrutar de las opciones locales debido a estadias breves o a la falta de infraestructura adecuada. Esta iniciativa busca ofrecer rutas guiadas, seguras y sostenibles, fortaleciendo la oferta turística regional.

El objetivo principal de este proyecto fue definir un plan de gestión para el lanzamiento de servicios de senderismo en el sector de Escazú, mediante la aplicación de buenas prácticas del PMI. Además, se establecieron objetivos específicos, entre ellos, identificar los aspectos del proyecto y su ciclo de vida para determinar los elementos esenciales de la propuesta de gestión, considerando las necesidades de la organización y sus interesados; desarrollar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para formalizar el proceso de gestión del proyecto, de acuerdo con el ciclo de vida basado en el PMI; y crear una estrategia de integración y seguimiento a la ejecución del plan, aplicando técnicas de capacitación, procesos y entregables para garantizar el cumplimiento y el uso adecuado del plan de gestión propuesto.

Se empleó un enfoque exploratorio y descriptivo, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. Las entrevistas a expertos locales y el análisis de datos financieros fueron fuentes clave de información. Entre los instrumentos utilizados se incluyeron guías de entrevista y matrices de evaluación de costos y riesgos.

Entre los resultados relevantes, se destaca que el análisis financiero mostró un retorno de inversión (ROI) atractivo de ₡1.65 por cada colón invertido y un periodo de recuperación de tres meses y diez días. Las rutas diseñadas contemplan distintos niveles de dificultad, y las alianzas estratégicas con hoteles y restaurantes refuerzan la viabilidad del proyecto.

En conclusión, el proyecto es técnica y financieramente viable, posicionándose como una solución sostenible y rentable. Además, promueve la conservación ambiental y el bienestar físico, diversificando la oferta turística local.

¹ ¹ Licenciada en Administración y Gerencia, Universidad Castro Carazo, Yellow Belt Six Sigma, Certified Scrum Master, Certified Agile Project Management, actualmente laborando en el sector de Source to Pay en una empresa farmacéutica. ORCID 0009-0007-4618-1029. Correo electrónico: ana.sandi.cmv@gmail.com

Y, como proyecciones futuras, se recomienda la integración de tecnologías digitales para reservas y monitoreo, así como la implementación de capacitaciones continuas para los guías. Además, se considera que el modelo puede replicarse en otras regiones, consolidando a Escazú como un referente en ecoturismo.

Palabras clave

Senderismo, turismo, proyectos, Escazú y viabilidad.

Abstract

The project addresses the growing demand for ecotourism in Escazú, a region with substantial natural and logistical potential for hiking. However, many visitors face limitations in enjoying local options due to short stays or insufficient infrastructure. This initiative aims to offer guided, safe, and sustainable routes, enhancing the regional tourism offering.

The primary objective of this project was to define a Management Plan for the Launch of Hiking Services in the Escazú Sector by applying PMI best practices. Additionally, specific objectives were established, including identifying project aspects and its lifecycle to determine the essential elements for the management proposal while considering the organization's needs and stakeholders; developing a management plan that integrates the identified practices to formalize the project's management process according to the PMI-based Project Lifecycle; and creating an integration and monitoring strategy for plan execution using training techniques, processes, and deliverables to ensure proper use and compliance with the proposed management plan.

An exploratory and descriptive approach was adopted, combining qualitative and quantitative tools. Interviews with local experts and financial data analysis served as key inputs. The instruments included interview guides and matrices for cost and risk evaluation.

Key findings include an attractive ROI of ₡1.65 for every colon invested and a payback period of three months and ten days, as revealed by the financial analysis. The designed routes cater to various difficulty levels, and strategic partnerships with hotels and restaurants further support the project's feasibility.

In conclusion, the project is technically and financially viable, positioning itself as a sustainable and profitable solution. It promotes environmental conservation and physical well-being while diversifying the local tourism offering.

Recommendations include integrating digital technologies for reservations and monitoring, as well as providing ongoing training for guides. The model has potential for replication in other regions, solidifying Escazú as a benchmark for ecotourism.

Key Words

Hiking, tourism, projects, Escazú and viability

Introducción

Descripción del Proyecto

Este proyecto se centra en el desarrollo y evaluación de la viabilidad de un servicio de senderismo en Escazú, Costa Rica, bajo el enfoque de gestión de proyectos según las mejores prácticas del PMI. Su objetivo principal es establecer una oferta de senderismo sostenible y segura, diseñada para atraer tanto a residentes locales como a turistas nacionales e internacionales.

El proyecto contempla una estructura de gestión integral que incluye la planificación de rutas, estrategias de marketing, capacitación de personal y análisis financieros. Además, se consideran riesgos y medidas de mitigación para garantizar su viabilidad y éxito operativo.

Justificación del proyecto

La investigación tiene como primera meta establecer si la oferta y demanda de la actividad de senderismo en el sector de Escazú es viable para una empresa de turismo ya establecida en la zona. Por ello, se busca ofrecer diversas rutas de senderismo en el área montañosa de Escazú y sus alrededores. El objetivo es acercar a los residentes de las áreas circundantes al cantón, brindándoles la oportunidad de disfrutar de la naturaleza sin necesidad de trasladarse a destinos lejanos, además de aprovechar las ventajas competitivas de una empresa turística ya consolidada en la región.

Este proyecto requerirá contar con guías capacitados que posean un amplio conocimiento de la zona. Asimismo, la empresa deberá disponer de un plan de emergencia bien definido y de la capacidad de seleccionar las rutas más seguras para facilitar una salida rápida en caso de ser necesario. Es igualmente crucial contar con una lista de contactos importantes para enfrentar cualquier imprevisto. Esta preparación es fundamental, ya que muchas personas han intentado explorar la región sin la debida preparación, lo que ha resultado en incidentes desafortunados.

Finalmente, Escazú se distingue como uno de los cantones con mayor afluencia de visitantes extranjeros, en gran medida debido a su amplia oferta hotelera y la presencia de empresas internacionales. Sin embargo, muchos de estos visitantes no pueden disfrutar de actividades turísticas, ya que su estadía suele ser breve y enfocada en compromisos laborales. Por esta razón, crear una alternativa que les permita participar en actividades de turismo ecológico sin necesidad de salir de Escazú representa una excelente oportunidad. Esta propuesta les ofrecería una experiencia enriquecedora en contacto con la naturaleza, aprovechando al máximo su tiempo limitado.

Beneficios del Proyecto

El fortalecimiento de una empresa dedicada al turismo en el sector de Escazú puede generar los siguientes beneficios:

1. Fortalecer la conexión del ser humano con la naturaleza mediante la actividad física, al mismo tiempo que se fomenta la apreciación de la cultura de la región de Escazú y la costarricense.
2. Generar un mayor interés en la población por la práctica del senderismo y por el aprendizaje de nuestra idiosincrasia costarricense.
3. Incrementar la cartera de clientes de la empresa de turismo, permitiendo realizar una mayor venta cruzada de los servicios ofrecidos por la compañía y, con ello, mejorar sus rendimientos financieros.
4. Desarrollar nuevas herramientas informáticas que permitan a este emprendimiento mejorar la atención al cliente, optimizar sus servicios y, en consecuencia, ser más competitivo en el mercado.
5. Impulsar la generación de mano de obra calificada en el sector del senderismo y el turismo local, contribuyendo al fortalecimiento de la economía nacional.

Interesados

El proyecto de lanzamiento de servicios de senderismo en el sector de Escazú está dirigido a una empresa de turismo que apoya la idea de fortalecer su cartera de servicios con este producto. Este esfuerzo toma en cuenta a los amantes de la naturaleza y el turismo ecológico, quienes serán los principales beneficiarios de la oferta.

Alcance

El plan de gestión del proyecto para el lanzamiento de servicios de senderismo en una empresa de turismo abarca la planificación, ejecución y control de todas las actividades necesarias para garantizar el éxito de la iniciativa. En primer lugar, el alcance incluye el diseño de rutas seguras y atractivas en el sector de Escazú, con distintos niveles de dificultad, para satisfacer tanto a principiantes como a senderistas experimentados. La empresa se encargará de coordinar con los diferentes departamentos para brindar todo el apoyo y soporte necesario, asegurando que este plan se integre al día a día de la compañía y contribuya al éxito de la iniciativa. Además, el proyecto contemplará un estudio financiero para determinar si el retorno de la inversión es óptimo y evaluar la viabilidad de ofrecer este servicio.

En segundo lugar, el plan de gestión también abarca estrategias de marketing y alianzas comerciales. Estas incluyen el desarrollo de campañas promocionales a través de plataformas digitales y colaboraciones con operadores turísticos, hoteles y restaurantes locales, con el fin de integrar el senderismo como parte de paquetes turísticos más amplios dentro de la compañía. Asimismo, el plan contempla la capacitación del personal en servicio al cliente y manejo de grupos, para garantizar una experiencia de alta calidad desde la primera interacción con los clientes. Finalmente, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito del proyecto, tales como la cantidad de reservas, la satisfacción del cliente y el impacto económico en la comunidad local.

El problema y su impacto

Este proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad de mejorar los servicios ofrecidos por una empresa dedicada al senderismo en Escazú para el año 2025, con

el propósito de satisfacer la creciente demanda de experiencias que fortalezcan el vínculo entre el ser humano y la naturaleza. Asimismo, se busca fomentar la conciencia sobre la conservación de la flora y fauna local. La propuesta no solo promoverá la actividad física y el disfrute de las impresionantes vistas panorámicas de las montañas de Escazú, sino que también incrementará la cartera de clientes de la empresa de turismo y diversificará su oferta en el mercado.

El problema que aborda esta investigación se plantea de la siguiente manera:

¿Cuál es la viabilidad de ofrecer servicios de senderismo para el año 2025 por parte de una empresa de turismo creada en Escazú?

Objetivos

Objetivo general

Definir un Plan de Gestión para el Proyecto de Plan de Gestión del Proyecto Para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú mediante la aplicación de buenas prácticas del PMI.

Objetivos específicos

1. Identificar aspectos del proyecto y su ciclo de vida para la determinación de los elementos esenciales para la propuesta de gestión, considerando las necesidades de la organización y sus interesados.
2. Desarrollar un plan de gestión que integre las prácticas identificadas para la formalización del proceso de gestión del proyecto de acuerdo con el Ciclo de Vida de un Proyecto basado en el PMI.
3. Crear una estrategia de integración y seguimiento a la ejecución del plan aplicando técnicas de capacitación, procesos y entregables para el cumplimiento y uso correcto del plan de gestión propuesto.

Forma de alcanzar los objetivos

Para la elaboración de este proyecto, los diferentes enfoques de investigación permitirán que el análisis integre diversos métodos. En este caso, se aplicarán el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, con características exploratorias y descriptivas. Cada uno de estos enfoques utilizará procesos específicos para obtener los datos más relevantes, asegurando resultados más precisos y fundamentados.

El proyecto contempla el uso de entrevistas, análisis de contenido, cálculos financieros y validación de información. Para ello, se diseñará una entrevista con seis preguntas dirigida a cinco expertas en senderismo que conocen las rutas del cantón de Escazú. Estas profesionales aportarán sus puntos de vista sobre distintos aspectos del presente estudio. Una vez recolectada la información, se procederá con el análisis y la presentación de los datos consolidados.

La aplicación de las entrevistas se llevó a cabo entre las semanas 5 y 7 de esta investigación, correspondientes al período comprendido entre el 18 de octubre y el 20 de diciembre de 2024.

Marco teórico

Proyectos

En algunos casos, con recursos limitados, un proyecto puede ser comparable a armar un rompecabezas gigante, donde cada pieza es crucial. Por esta razón, planificar actúa como tener un mapa del tesoro que guía hacia el camino más corto y eficiente para alcanzar la meta. Además, conectar los proyectos con los objetivos de la empresa genera un sentido de pertenencia, al permitir que el trabajo individual tenga un impacto real en el crecimiento y éxito organizacional. Meredith y Mantel (2012) afirman: "Un proyecto se define como una serie de actividades que deben cumplirse en un tiempo específico y que involucran recursos limitados. Los proyectos son cruciales porque permiten alcanzar objetivos específicos que contribuyen a la estrategia organizacional" (p. 10).

La gestión de proyectos es clave para que las organizaciones logren sus objetivos de manera estructurada y eficiente. Esta optimiza el uso de recursos, mejora la comunicación entre equipos y minimiza riesgos, aumentando así las probabilidades de éxito. Actualmente, las metodologías ágiles y herramientas tecnológicas permiten a la gestión de proyectos adaptarse rápidamente a los cambios y entregar valor continuo a los clientes. Cleland e Ireland (2006) sostienen: "La gestión de proyectos es una herramienta indispensable para lograr los objetivos organizacionales, ya que proporciona una estructura para la planificación, ejecución y control de actividades de manera eficiente" (p. 35).

Debido a que los proyectos son temporales y únicos, ofrecen a las empresas la oportunidad de experimentar con nuevas ideas, tecnologías y modelos de negocio. Su flexibilidad resulta esencial para responder a las cambiantes demandas del mercado y aprovechar oportunidades emergentes. Una gestión efectiva de proyectos no solo asegura el éxito de iniciativas individuales, sino que también fomenta una cultura de innovación y mejora continua. Como señala Kerzner (2017): "Los proyectos son temporales y únicos, y su importancia radica en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios mediante la implementación efectiva de iniciativas estratégicas" (p. 47).

Asimismo, los proyectos son fundamentales para que las empresas puedan adaptarse a un mundo en constante evolución. Al crear nuevas soluciones y productos, impulsan la innovación y facilitan la consecución de objetivos de manera más rápida y eficiente. Una buena gestión de proyectos garantiza que los esfuerzos estén alineados con la visión de la empresa, maximizando el impacto positivo y contribuyendo al crecimiento sostenible. Según el PMI (2021): "Los proyectos permiten a las organizaciones responder a necesidades cambiantes del mercado y avanzar hacia sus objetivos estratégicos, aportando valor a través de la creación de entregables únicos" (p. 3).

Gestión de Proyectos

De acuerdo con ADEN (2003), "La gestión ágil de proyectos facilita la adaptación rápida a los cambios y permite optimizar los recursos. Además, asegura una entrega incremental del proyecto, proporcionando resultados visibles y ajustables en el corto plazo". La gestión ágil ha revolucionado la realización de proyectos al centrarse en la flexibilidad, la colaboración y la entrega incremental de valor. Este enfoque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, satisfacer a los clientes y fomentar la innovación, mientras optimiza el uso de recursos y contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

La gestión de proyectos es como contar con un mapa detallado, un guía experimentado y un equipo bien coordinado. Gracias a ella, es posible planificar la ruta, evitar obstáculos y alcanzar el destino de manera segura y eficiente. Al igual que un buen conductor, un gestor de proyectos ayuda a aprovechar al máximo los recursos y a adaptarse a los cambios inesperados en el camino. Según el PMI (2018), "La gestión de proyectos es esencial para el éxito de las organizaciones, ya que permite una mejor planificación, ejecución y control de los recursos y actividades necesarios para lograr los objetivos establecidos".

Para que una pequeña o mediana empresa (PYME) crezca y se desarrolle, necesita un plan bien definido. La formulación de proyectos actúa como este plan en su versión empresarial, ayudando a identificar dónde se quiere llegar y a tomar las decisiones más acertadas para conseguirlo. Es comparable a un GPS que guía paso a paso hacia el éxito. Córdoba Padilla (2011) señala: "La formulación de proyectos es vital para las PYMES, ya que les permite identificar su mercado objetivo, medir sus capacidades y proyectar su crecimiento a largo plazo, factores cruciales para su sostenibilidad" (p. 4).

Las pequeñas y medianas empresas deben considerar la gestión de proyectos como una prioridad estratégica. No solo contribuye a mantener la organización interna, sino que también impulsa la innovación y les permite mantenerse competitivas en mercados exigentes. Una gestión efectiva de proyectos permite a estas empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, optimizar el uso de sus recursos y desarrollar nuevas soluciones para destacar frente a la competencia. Como afirman Rodríguez y Chain (2013): "Para las pequeñas y medianas empresas, la gestión de proyectos no solo representa una herramienta organizativa, sino también un mecanismo para la innovación y la competencia en mercados exigentes" (p. 23).

Ciclo de vida de un proyecto y desarrollo

El ciclo de vida del proyecto es la columna vertebral de cualquier iniciativa, pero cobra especial relevancia en contextos vulnerables. Al seguir un enfoque estructurado y sistemático, se garantiza que los proyectos no solo cumplan con sus objetivos iniciales, sino que también contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades y los ecosistemas afectados. "El ciclo de vida del proyecto ayuda a asegurar que los proyectos cumplan con sus objetivos y beneficios esperados. Al seguir un enfoque sistemático, se incrementa la sostenibilidad y efectividad del proyecto, particularmente en entornos vulnerables" (Tearfund, 2020).

La estructura del ciclo de vida del proyecto proporciona un marco sólido para gestionar cualquier iniciativa. Desde la concepción hasta la finalización, cada etapa juega un papel crucial. Al seguir este proceso, se reducen los riesgos de desviaciones y se garantiza que los recursos se utilicen de manera óptima. "Cada fase en el ciclo de vida del proyecto - iniciación, planificación, ejecución y cierre - permite el control de los objetivos y la alineación con los resultados esperados, facilitando un manejo eficaz y ordenado del proyecto" (LibreTexts Español, s.f.).

La organización es esencial para el éxito de cualquier proyecto. El ciclo de vida, con sus fases de planificación y ejecución, ofrece un marco estructurado que facilita la organización eficiente de actividades y recursos. Esto reduce el riesgo de desviaciones y aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos. "El ciclo de vida de un proyecto abarca fases críticas como la planificación y ejecución, que establecen las bases para cumplir los objetivos mediante una adecuada organización de actividades y recursos" (Agroproyectos, s.f.).

La adaptabilidad impulsa la innovación. Al enfrentar cambios y desafíos, las organizaciones deben encontrar nuevas soluciones y enfoques. Esta capacidad fomenta la creatividad y la generación de ideas innovadoras, impulsando el crecimiento y la transformación empresarial. "La adaptabilidad en el ciclo de vida de un proyecto permite enfrentar cambios inesperados y ajustar las estrategias según las condiciones externas, lo cual es vital para asegurar el éxito del proyecto en entornos volátiles" (Fayol, s.f.).

Turismo y senderismo

La gestión de proyectos turísticos en áreas naturales como el senderismo exige una planificación integral que considere la conservación del entorno, el desarrollo económico y la participación de las comunidades locales. A través de la implementación de prácticas sostenibles, como la señalización de senderos, la gestión de residuos y la educación ambiental, se puede promover un turismo responsable que beneficie tanto a los visitantes como a las comunidades locales. La inversión en infraestructura sostenible y la capacitación de guías locales son clave para garantizar la viabilidad de estos proyectos a largo plazo y asegurar que las futuras generaciones puedan disfrutar de estos espacios naturales. Así lo afirman Guzmán & Prieto (2021): "La gestión de proyectos de turismo en áreas naturales, como el senderismo, contribuye a la conservación del entorno y al desarrollo de prácticas sostenibles que benefician tanto a la comunidad como a los visitantes".

El senderismo es mucho más que el simple placer de caminar; es una experiencia que conecta a las personas con la naturaleza, fomentando un profundo respeto y aprecio por el medio ambiente. Esta actividad combina la aventura con la responsabilidad ambiental. Al practicar senderismo de manera consciente, contribuimos a construir un futuro más sostenible para todos. "El senderismo promueve la interacción responsable con el medio ambiente, fomentando un turismo que contribuye al desarrollo económico local y a la protección de recursos naturales" (Red Latinoamericana de Senderismo, 2015).

El desarrollo de proyectos de senderismo beneficia significativamente a la economía local al atraer turistas y generar empleo. Además, estos proyectos promueven la

conservación del entorno natural, asegurando que el equilibrio ecológico se mantenga. De esta manera, el senderismo no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también fomenta prácticas sostenibles que protegen el medio ambiente. "El desarrollo de proyectos de senderismo tiene un impacto positivo en la economía local, ya que atrae turismo y genera empleo, al mismo tiempo que se mantiene el equilibrio ecológico de la zona" (Maldonado & Ponce, 2020).

Metodología de la investigación

Enfoque del proyecto

En este proyecto se aplicó un enfoque cualitativo, adecuado para comprender las percepciones y experiencias de los expertos en senderismo de la zona de Escazú respecto a la viabilidad del lanzamiento de rutas de senderismo por parte de una empresa oriunda de la región. Hernández et al. (2014) considera que las investigaciones cualitativas "se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)" (pág. 8).

Tipo de investigación

La investigación se clasificó como exploratoria y descriptiva. Su objetivo general fue desarrollar un plan de gestión del proyecto para evaluar el lanzamiento de servicios de senderismo en el sector de Escazú, utilizando diversos estudios que faciliten la toma de decisiones por parte de los principales interesados. La investigación exploratoria tuvo como objetivo principal identificar y comprender la viabilidad de ofrecer servicios de senderismo por parte de una empresa dedicada al turismo en la zona. Hernández et al. (2014) menciona que "los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (pág. 91).

Este tipo de investigación fue idóneo, ya que permitió obtener una visión preliminar de la situación actual y sentar las bases para futuros estudios más exhaustivos. Por otro lado, la investigación también se clasificó como descriptiva, ya que proporcionó una imagen clara de las prácticas, retos y oportunidades dentro del campo del turismo y el senderismo. Hernández et al. (2014) indican que las investigaciones descriptivas corresponden a aquellas que "son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación" (pág. 92).

Este enfoque fue útil para obtener un diagnóstico preciso que podría orientar futuras intervenciones. Asimismo, facilitó la recopilación de información sobre posibles rutas, la evaluación del equipo adecuado, rutas accesibles y sus niveles de dificultad, costos y posibles precios para el mercado meta, así como evaluaciones de la competencia, entre otros aspectos clave.

Fuentes

En este proyecto se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Según Grande y Abascal (2009), "la fuente primaria es la que no existe antes de desarrollar una investigación y se crea específicamente para ella, a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos. La información primaria puede obtenerse con

técnicas cuantitativas o cualitativas". Por otro lado, las fuentes secundarias, de acuerdo con los mismos autores, son "la que está disponible antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación que la necesita. Esta información puede haber sido generada por la propia empresa, o por terceros, y entonces recibe los nombres de información secundaria interna o externa, respectivamente" (p. 40).

Este proyecto utilizó fuentes primarias mediante entrevistas y revisiones documentales para sustentar teóricamente el análisis. Las fuentes primarias de esta investigación incluyeron testimonios de expertos, cuyos datos se recolectaron directamente en las entrevistas realizadas a guías experimentados en senderismo de la zona de Escazú. Además, se empleó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK 6), que, como referencia principal de este trabajo, sirvió como fuente primaria de información.

Asimismo, dentro de las fuentes primarias se incluyeron datos obtenidos a través de la aplicación de revisiones documentales. Para estas técnicas, se solicitaron documentos internos financieros, tales como flujos de caja, estados financieros, reportes de ventas y KPI relacionados con servicio al cliente. También se consideraron Reportes de Desarrollo Humano, entre otros documentos específicamente relacionados con el plan de negocio para este proyecto. Estos datos fueron esenciales para la creación de indicadores, líneas base, requerimientos y los planes necesarios para la elaboración del Plan del proyecto.

Por otro lado, como fuentes secundarias, se incluyeron datos externos obtenidos de los expertos en senderismo entrevistados, así como informes, presentaciones y documentos relacionados con el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo. Estas fuentes ofrecieron una perspectiva integral sobre las necesidades y requisitos para la implementación exitosa del proyecto.

Tamaño de población, muestra y tipo de muestreo

Dentro del marco del estudio, se empleó un modelo de muestreo por conveniencia para seleccionar a los participantes. Como señalan Otzen y Manterola (2017, citado en Burga Dávila & Tuesta Campos, 2021), "El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, ya que cada individuo de una población tiene la posibilidad de ser elegido al azar mediante la estadística para participar en una muestra. Además, es por conveniencia porque es el investigador quien decide con qué muestra trabajar" (p. 18).

Hipótesis

Si se implementa un plan de gestión eficiente y orientado a la planificación, promoción y operación de servicios de senderismo en Escazú por parte de una empresa de turismo responsable, entonces se logrará satisfacer la demanda de actividades de ecoturismo en la región, generando un incremento de clientes interesados en senderismo en los primeros seis meses.

Instrumentos

En este proyecto, se adoptó un enfoque cualitativo para la recolección de datos. Acorde con Hernández et al. (2014), “en la recolección de datos cualitativos es conveniente tener varias fuentes de información” (pág. 460). En este contexto, se diseñó una entrevista como el principal instrumento de recolección de datos cualitativos, con el fin de medir las variables contenidas en la hipótesis, así como otras variables de interés relacionadas con la seguridad e inclusión de los adultos mayores.

La entrevista se aplicó a una muestra de cinco residentes expertos en senderismo de la zona de Escazú, seleccionados mediante un muestreo por conveniencia. Las entrevistas fueron semiestructuradas, permitiendo tanto la exploración de temas predefinidos como la profundización de temas emergentes durante la conversación. Este enfoque facilitó la obtención de datos profundos y pertinentes, esenciales para el análisis cualitativo de la información.

Fases del Proyecto del Plan de Gestión del Proyecto para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú

Fase de planificación y diseño del proyecto

Plan de Alcance del Proyecto

El alcance del proyecto de lanzamiento de servicios de senderismo buscaba aumentar los potenciales clientes de una empresa de turismo, además de mejorar la satisfacción del cliente e introducir innovaciones en la compañía. Para lograr estos objetivos, se realizó una planificación que incluyó diferentes tareas importantes para alcanzar las metas propuestas. Asimismo, se evaluaron las mejores rutas para los futuros clientes, así como las facilidades de acceso a los paquetes de senderismo.

Este proyecto también incluyó como parte de su alcance la búsqueda de mejora continua en los servicios ofrecidos por los diferentes departamentos de la compañía. La finalización de este estudio de viabilidad se alcanzó tras analizar todos los datos recolectados y determinar la factibilidad de lanzar este servicio por parte de la empresa interesada.

El trabajo desarrollado en este proyecto contó con la participación de especialistas externos e internos a la compañía. Sin embargo, el alcance del proyecto no incluyó modificaciones a los servicios ya existentes dentro de la empresa, sino que aportó información valiosa para fortalecer los productos que ya se ofrecían.

Plan de Gestión del Cronograma

El plan para el lanzamiento de este nuevo producto se desarrolló a partir de un diagrama de GANTT, diseñado en función de los entregables definidos en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). La identificación de actividades permitió especificar los paquetes de trabajo necesarios para completar cada entregable. La secuenciación de actividades estableció el orden lógico de los paquetes de trabajo, definiendo las interdependencias entre las diversas tareas del proyecto. La estimación de la duración de las actividades calculó el número de períodos necesarios para

finalizar cada paquete, mientras que la asignación de recursos distribuyó los recursos esenciales para completar el desarrollo del proyecto.

Plan de Gestión de Costos

El Gerente de Proyecto, en colaboración con el Gerente Financiero, será responsable de supervisar y reportar los costos del proyecto durante toda su duración. En las reuniones semanales de estado del proyecto, el Gerente de Proyecto presentará y evaluará el desempeño de los costos. Utilizando los cálculos de valor ganado, identificará posibles desviaciones presupuestarias y propondrá al Patrocinador del Proyecto estrategias para retornar al presupuesto del lanzamiento del servicio de senderismo. Todas las decisiones y autorizaciones presupuestarias, incluidos cambios, serán competencia exclusiva del Patrocinador del Proyecto.

Plan de Gestión de la Calidad

Cada miembro del equipo de proyecto desempeñó un rol clave en la gestión de la calidad, garantizando que el trabajo se realizara con un estándar adecuado, tanto en los paquetes de trabajo individuales como en el entregable final del proyecto. Las responsabilidades específicas de calidad para el Proyecto de Lanzamiento de Servicio de Senderismo fueron las siguientes:

- **Patrocinador del Proyecto:** Responsable de aprobar todos los estándares de calidad definidos para este proyecto. Además de revisar cada tarea y entregable para asegurar el cumplimiento de estos estándares, el patrocinador otorgó la aprobación final de los entregables del proyecto, garantizando su conformidad con los niveles de calidad establecidos.
- **Gerente de Proyecto:** Supervisó la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Fue responsable de implementar el Plan de Gestión de Calidad y de asegurar que todas las tareas, procesos y documentos cumplieran con los estándares. Colaboró con los especialistas en calidad para definir niveles aceptables y comunicó estos estándares al equipo y a las partes interesadas, realizando un seguimiento continuo para garantizar su cumplimiento.
- **Especialistas de calidad:** Colaboraron con el Gerente de Proyecto en la creación de cada hito de la EDT y en la implementación del Plan de Gestión de Calidad. Recomendaron herramientas y metodologías para monitorizar los estándares de calidad y mantener registros de control de calidad a lo largo del proyecto, lo que facilitó la trazabilidad y garantizó la conformidad en todas las fases.
- **Equipo del Proyecto:** Los miembros del equipo aplicaron las herramientas y metodologías adecuadas para asegurar que los entregables cumplieran con los estándares aprobados. Para satisfacer las expectativas, se implementó un proceso formal en el que los estándares de calidad fueron medidos y verificados antes de la aceptación de cada entregable.
- **Cumplimiento y control de calidad:** El Gerente de Proyecto supervisó que todos los estándares de calidad y las actividades de control se mantuvieran durante el desarrollo. Los especialistas de cada área apoyaron en la verificación de estos estándares en cada entregable. Si el Patrocinador del Proyecto introdujo o aprobó cambios en los estándares de calidad, el Gerente

de Proyecto fue responsable de comunicar estos ajustes al equipo y actualizar la documentación y los planes correspondientes.

Plan de Gestión de los Recursos

Este proyecto se elaboró con el apoyo de colaboradores internos y externos. Los requisitos de personal para el proyecto fueron los siguientes:

- **Project Lead (1 puesto):** Responsable de toda la gestión del proyecto de viabilidad para el lanzamiento del servicio de senderismo. El Gerente de Proyecto se encargó de planificar, crear y/o administrar todas las actividades de trabajo, variaciones, seguimiento, informes, comunicación, evaluaciones de desempeño, dotación de personal y coordinación interna con los gerentes funcionales.
- **Analista de Mercado (1 puesto):** Responsable de la investigación de mercado, análisis de competencias y segmentación de mercado, estudio de viabilidad y predicción de tendencias, desarrollo de estrategias de posicionamiento, elaboración de informes y presentaciones, entre otras actividades relacionadas.
- **Analista Financiero (1 puesto):** Responsable del análisis de viabilidad financiera, elaboración de presupuestos, monitoreo de desempeño financiero, control de costos, proyecciones financieras, evaluación de riesgos financieros, preparación de informes financieros, análisis de rentabilidad, apoyo en la toma de decisiones, y gestión de inversiones y financiamiento.
- **Experto en Senderismo y Atención al Cliente (1 puesto):** Responsable de la planificación y organización de excursiones, seguridad y guía de los participantes, atención al cliente y experiencia del usuario, así como logística y mantenimiento de los equipos necesarios para las actividades.
- **Ingeniero en Sistemas (1 puesto):** Responsable del diseño del sistema, desarrollo e implementación, integración y pruebas, mantenimiento y soporte técnico, así como documentación y capacitación necesarias para el uso del sistema.

Plan de Gestión de las Comunicaciones

Este Plan de Gestión de Comunicaciones estableció el marco de comunicaciones para el proyecto. Sirvió como guía para las comunicaciones a lo largo de toda la duración del proyecto y se actualizó conforme cambiaron los requisitos de comunicación. El plan identificó y definió los roles de los miembros del equipo del proyecto en la evaluación del lanzamiento del servicio de senderismo, con un enfoque en los aspectos de comunicación. Además, incluyó una matriz de comunicaciones que mapeó los requisitos específicos de comunicación del proyecto, así como las pautas para las comunicaciones en reuniones y otros medios.

El directorio del equipo del proyecto se creó para ofrecer información de contacto a todas las partes interesadas directamente involucradas en el proyecto. El Gerente de Proyecto asumió la responsabilidad principal de garantizar comunicaciones efectivas, documentadas en la Matriz de Comunicaciones, que sirvió como guía para especificar qué información comunicar, quién debía comunicarla, cuándo y a quién dirigirse.

Plan de Gestión de los Riesgos

El enfoque para la gestión de riesgos de este proyecto incluyó un proceso metódico mediante el cual el equipo identificó, evaluó y clasificó los diversos riesgos. Se procuró identificar proactivamente los riesgos desde el inicio del proyecto, permitiendo la implementación temprana de estrategias de mitigación. Los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto fueron integrados en el cronograma del proyecto para garantizar que los responsables de su gestión tomaran las medidas necesarias en el momento adecuado durante el desarrollo del proyecto.

Los responsables de gestión de riesgos presentaron actualizaciones sobre los riesgos asignados en las reuniones quincenales del equipo, siempre que dichos riesgos coincidieran con el marco temporal programado.

Durante el proceso de cierre del proyecto, el Gerente de Proyecto revisó cada riesgo y evaluó el proceso general de gestión de riesgos. Con base en este análisis, el Gerente de Proyecto identificó posibles mejoras para optimizar la gestión de riesgos en futuros proyectos. Estas mejoras se registraron en la base de conocimientos como parte de las lecciones aprendidas.

Plan de Gestión de las Adquisiciones

El Director del Proyecto supervisó y gestionó todas las actividades de adquisición relacionadas con este proyecto. El Gerente de Proyecto estuvo autorizado a aprobar adquisiciones de hasta 350,000.00 colones. Cualquier adquisición que superara esta cantidad debía contar con la aprobación del Patrocinador del Proyecto.

Aunque el proyecto requirió adquisiciones mínimas o nulas, en caso de ser necesario adquirir bienes o servicios, el Gerente de Proyecto trabajó junto con el equipo para identificar los recursos esenciales para la finalización exitosa del proyecto. Además, el Gerente de Proyecto aseguró que estas adquisiciones fueran revisadas por el departamento financiero de la empresa del patrocinador y los grupos de compras. Los departamentos de contratos y compras evaluaron si era más conveniente producir internamente o comprar los bienes o servicios requeridos e iniciaron el proceso de selección de proveedores, compra y contratación.

Cuando se realizaron adquisiciones, el Gerente de Proyecto asumió la responsabilidad de administrar a los proveedores o recursos externos seleccionados. También midió el desempeño de los proveedores en relación con los bienes y/o servicios proporcionados y comunicó los resultados a los departamentos de compras y contratos.

Plan de Gestión de los Interesados

En este proyecto, cuyo objetivo fue desarrollar una nueva campaña de promoción turística, los interesados clave incluyeron al patrocinador, una reconocida empresa de turismo enfocada en expandir su alcance a nuevos mercados internacionales. Esta empresa desempeñó un papel fundamental en la aprobación de decisiones estratégicas y presupuestarias, asegurando que los recursos asignados contribuyeran al crecimiento del sector turístico. Como patrocinador, la empresa de

turismo también estableció los objetivos principales del proyecto y supervisó su alineación con la misión de la organización.

Otros interesados esenciales fueron los equipos encargados de realizar los estudios de viabilidad del proyecto, incluyendo los departamentos de Marketing y Finanzas. Estos grupos trabajaron en colaboración para diseñar y ejecutar campañas promocionales atractivas y dirigidas, con roles específicos para alcanzar el éxito del proyecto. El equipo de Marketing se encargó de la estrategia, mientras que las agencias publicitarias manejaron la ejecución creativa y la distribución de contenido en medios digitales y tradicionales. Además, el departamento financiero y los grupos de adquisiciones revisaron las decisiones de compra y contratación de servicios necesarios, asegurando una gestión eficaz de los recursos.

Fase de Ejecución del Proyecto

En la Fase de Ejecución del Proyecto, se abordaron los puntos establecidos en la fase de planificación y diseño, dirigiendo y gestionando el trabajo del equipo y supervisando las actividades para garantizar que se llevaran a cabo conforme al plan. La gestión de las comunicaciones facilitó el flujo de información entre los miembros del equipo y los interesados clave, manteniendo relaciones efectivas y respondiendo oportunamente a las inquietudes de las partes involucradas. Asimismo, se implementaron procedimientos de gestión de calidad para garantizar el cumplimiento de los estándares acordados, y se gestionaron los recursos asignándolos de manera óptima y monitoreando su uso para el éxito del proyecto.

Se procedió con las adquisiciones necesarias e implementaron estrategias de gestión de riesgos para mitigar problemas potenciales en tiempo real. La gestión de cambios permitió evaluar, aprobar o rechazar ajustes en el alcance, cronograma o presupuesto, manteniendo el control y coherencia del proyecto. Las actividades específicas del proyecto se ejecutaron conforme a lo planificado, generando los entregables esperados. Finalmente, se coordinó la integración de las distintas áreas para cumplir los objetivos generales, asegurando que todos los componentes operaran de manera consistente y contribuyeran al éxito del proyecto.

A continuación, se mencionan algunas técnicas de ejecución utilizadas en cada etapa del proyecto:

Alcance del proyecto

La ejecución del alcance en el proyecto de lanzamiento de productos de senderismo se llevó a cabo de manera meticulosa para cumplir con los objetivos establecidos de aumentar la base de clientes, mejorar la satisfacción del usuario e introducir innovaciones dentro de la empresa turística. Se organizaron y ejecutaron diversas tareas, comenzando con la evaluación y selección de rutas idóneas para atraer a nuevos clientes, considerando tanto la experiencia deseada como la accesibilidad a los paquetes de senderismo. Estas actividades se implementaron con la colaboración de un equipo multidisciplinario, compuesto por especialistas internos y externos, quienes aportaron su experiencia en planificación, turismo y logística para garantizar que cada etapa cumpliera con los estándares de calidad y efectividad definidos en el plan de alcance.

De forma paralela, se abordaron mejoras continuas en los servicios de diferentes departamentos de la empresa, sin alterar los productos existentes, pero con un enfoque en optimizarlos y alinearlos a las necesidades del cliente moderno. Para evaluar la viabilidad del servicio de senderismo, se realizaron estudios exhaustivos de mercado y análisis de datos recolectados, lo que permitió identificar puntos clave para el lanzamiento y asegurar una oferta sólida y competitiva. Al concluir la fase de ejecución, el equipo obtuvo resultados alentadores que demostraron la factibilidad del proyecto y establecieron una base sólida para expandir las operaciones de la compañía en el sector de turismo de naturaleza.

En el Anexo 4.1 podrá observar la EDT utilizada en este proyecto, la cual fue desarrollada en la herramienta Microsoft Excel por parte del Project Lead, con la participación y comentarios del equipo del proyecto.

Gestión del Cronograma

La ejecución de la gestión del cronograma en el proyecto de lanzamiento de productos de senderismo se desarrolló con base en el diagrama de GANTT previamente diseñado, el cual detallaba las actividades según la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). El Gerente de Proyecto, junto con el equipo, definió y secuenció los paquetes de trabajo, estableciendo un orden lógico y las interdependencias necesarias para cumplir con los entregables. La estimación de tiempos y la asignación de recursos se realizaron en colaboración estrecha entre el equipo y el Gerente de Proyecto, asegurándose de que cada actividad contara con la duración y los recursos necesarios para ejecutarse de manera eficiente. Posteriormente, el cronograma preliminar fue revisado por el equipo y las partes interesadas para garantizar la alineación de expectativas y la viabilidad de tiempos y recursos, permitiendo así establecer una planificación consensuada.

Una vez obtenido el consenso, el cronograma fue revisado y aprobado por el Patrocinador del Proyecto, quien confirmó la línea base de tiempo para la ejecución. A partir de ese momento, el equipo ejecutó cada actividad dentro de los tiempos y condiciones establecidos, manteniendo una comunicación continua con el Gerente de Proyecto para gestionar cualquier ajuste necesario. El Patrocinador y las partes interesadas jugaron un rol activo en la revisión y validación del cronograma, asegurándose de que se cumplieran las expectativas de todas las áreas involucradas, lo que contribuyó a un desarrollo fluido del proyecto.

En el Anexo 4.2 podrá observar el cronograma de este proyecto, desarrollado en MS Project.

Gestión de Costos

La ejecución de la gestión de costos en el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo fue supervisada de manera constante por el Gerente de Proyecto en conjunto con el Gerente Financiero, quienes monitorizaron los gastos y el desempeño del presupuesto semanalmente. Durante estas reuniones de estado, el Gerente de Proyecto empleó el análisis de valor ganado para identificar cualquier desviación del presupuesto y proponer estrategias correctivas al patrocinador. Este control riguroso incluyó una distribución de costos en la que se asignaba un 50% del presupuesto al

inicio de cada paquete de trabajo y el 50% restante al completarlo, garantizando así un flujo financiero alineado con el avance real del proyecto. Las decisiones finales sobre cualquier ajuste presupuestario o cambio en los costos requerían la aprobación del patrocinador del proyecto, lo cual aseguró un control financiero centralizado y transparente.

Mensualmente, el equipo reportaba al patrocinador los índices de desempeño del cronograma (SPI) y de costos (CPI). Se establecieron umbrales de variación para facilitar una respuesta temprana ante posibles desajustes: variaciones del 10% o más activaban un estado precautorio, mientras que aquellas del 20% o superiores cambiaban el estado a crítico, exigiendo medidas correctivas inmediatas. Estas medidas requerían una solicitud formal de cambio, la cual debía ser aprobada por el patrocinador antes de ejecutarse, manteniendo la gestión de costos dentro de los parámetros establecidos en la línea base del proyecto y minimizando el riesgo de impactos financieros negativos en la ejecución.

En el Anexo 4.3 podrá observar la *Línea Base de Costos*. Además, todo el seguimiento financiero y contable se llevó a cabo utilizando un Software ERP de la compañía de turismo.

Gestión de la Calidad

La ejecución de la gestión de calidad en el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo se llevó a cabo con un enfoque colaborativo y estructurado, en el que cada miembro del equipo desempeñó un papel esencial para garantizar altos estándares en cada fase del proyecto. El patrocinador aprobó y supervisó los estándares de calidad definidos, evaluando cada tarea y entregable antes de dar su aprobación final, asegurándose de que cumplieran con las expectativas. Por su parte, el Gerente de Proyecto implementó el Plan de Gestión de Calidad, coordinando la definición de niveles aceptables en colaboración con los especialistas en calidad, quienes asesoraron en la selección de herramientas y metodologías de control. Cada entregable fue evaluado y verificado por el equipo de proyecto, lo que permitió un proceso de aceptación formal en cada hito, asegurando la conformidad con los estándares establecidos.

Durante la ejecución, el proyecto fue monitoreado mediante métricas de calidad que incluyeron, entre otras, el cumplimiento de itinerarios, incidentes de seguridad, tiempos de respuesta ante emergencias y puntuaciones de satisfacción del cliente. Además, se evaluó la eficiencia operativa a través de indicadores como puntualidad y costes promedio por excursión, y se consideraron criterios de sostenibilidad ambiental e impacto social. Estos indicadores fueron revisados y validados por el patrocinador, el equipo y los clientes, garantizando que los servicios ofrecidos cumplieran con los estándares de la industria y los objetivos específicos de la empresa. Este enfoque metodológico permitió al equipo mantener un control riguroso de la calidad, asegurando un servicio confiable y alineado con las expectativas del cliente y el mercado.

En el Anexo 4.4 se pueden observar las métricas revisadas y aprobadas por el cliente, el patrocinador y todo el equipo de trabajo. Para garantizar el cumplimiento de los

estándares de calidad, se realizaron revisiones constantes del plan y cada uno de sus enunciados.

Gestión de los Recursos

La ejecución de la gestión de recursos en el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo se realizó mediante una planificación y asignación precisa de roles, aprovechando tanto personal interno como colaboradores externos para cubrir todas las necesidades del proyecto. El Project Lead lideró esta gestión, coordinando la planificación, el seguimiento y la evaluación de cada miembro del equipo. Este liderazgo incluyó una comunicación constante y la generación de reportes sobre el progreso, asegurando que los gerentes funcionales estuvieran alineados con las actividades de sus respectivos departamentos. Con un enfoque en eficiencia y especialización, cada puesto fue designado para cumplir funciones clave, como la investigación de mercado a cargo del Analista de Mercado y el control financiero bajo la supervisión del Analista Financiero.

Durante el desarrollo, el Experto en Senderismo y Atención al Cliente manejó la planificación de excursiones y garantizó la seguridad de los participantes, desempeñando además un rol fundamental en la experiencia del usuario. Por su parte, el Ingeniero en Sistemas se encargó de la implementación técnica, desarrollando y probando sistemas de soporte, asegurando que la infraestructura tecnológica del proyecto operara sin inconvenientes. La colaboración entre estos especialistas permitió que cada área cumpliera con sus metas, garantizando que los recursos humanos fueran gestionados de manera eficaz y que el proyecto avanzara conforme a los objetivos establecidos en el plan inicial.

Gestión de las Comunicaciones

La ejecución de la gestión de comunicaciones en el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo se estructuró bajo un Plan de Gestión de Comunicaciones que sirvió como guía central para todo el flujo de información durante el proyecto. Este plan definió los roles de cada miembro del equipo en la evaluación de los aspectos comunicacionales y se actualizó conforme cambiaban los requisitos. La Matriz de Comunicaciones fue una herramienta clave en este proceso, ya que mapeó los requisitos específicos de comunicación, estableciendo las pautas para cada tipo de interacción y detallando aspectos como reuniones, informes y otros medios. Esto garantizó que la información llegara a las personas indicadas en el momento oportuno.

El Gerente de Proyecto desempeñó un papel crucial en garantizar que las comunicaciones fueran claras y eficientes, apoyándose en la Matriz de Comunicaciones para mantener la estructura y coherencia en cada intercambio. Además, se creó un Directorio del Equipo de Proyecto que proporcionaba información de contacto para todas las partes interesadas, facilitando el acceso rápido a los responsables de cada área. Con esta organización, los flujos de comunicación fueron efectivos y estructurados, permitiendo una colaboración eficiente entre los miembros del equipo y las partes interesadas, lo que contribuyó al desarrollo fluido y ordenado del proyecto.

En el Anexo 4.5 se presenta la Matriz de Comunicaciones y en el Anexo 4.6 el Directorio, donde se detallan los acuerdos para la gestión de las comunicaciones durante este proyecto.

Gestión de los Riesgos

La ejecución de la gestión de riesgos en el proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo se llevó a cabo mediante un enfoque proactivo y metódico, en el que el equipo trabajó en la identificación, evaluación y clasificación de los posibles riesgos. Desde el inicio del proyecto, se implementaron estrategias de mitigación para aquellos riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto, integrándolos en el cronograma del proyecto. Esto permitió que los responsables de gestionar estos riesgos tomaran acciones preventivas y correctivas en los momentos adecuados, minimizando la posibilidad de que afectaran significativamente el desarrollo del proyecto.

Durante el proyecto, las reuniones quincenales del equipo fueron fundamentales para el monitoreo de riesgos, ya que cada responsable actualizaba al equipo sobre el estado de los riesgos asignados y las acciones de mitigación en curso. Al finalizar el proyecto, el Gerente de Proyecto revisó cada riesgo gestionado y el proceso global de gestión de riesgos, identificando mejoras potenciales que se registraron como lecciones aprendidas en la base de conocimientos de la empresa. Este análisis final permitió optimizar el enfoque para la gestión de riesgos en proyectos futuros, promoviendo una cultura de prevención y mejora continua dentro de la organización.

En el Anexo 4.7 *Registro de Riesgos* se puede observar la lista de los principales riesgos determinados por el equipo de trabajo.

Gestión de las Adquisiciones

La gestión de adquisiciones en este proyecto fue ejecutada con un enfoque ágil y ajustado, dado que la necesidad de compras fue mínima. En las ocasiones en que se requirió una adquisición, el Gerente de Proyecto colaboró estrechamente con el equipo para identificar bienes o servicios esenciales para el éxito del proyecto. Todas las solicitudes de adquisición pasaron por un proceso de revisión riguroso con el departamento financiero de la empresa del patrocinador y los grupos de compras, quienes evaluaron la conveniencia de producir internamente o adquirir los elementos necesarios. Además, los departamentos de contratos y compras llevaron a cabo la selección de proveedores y gestionaron los procesos de compra y contratación, asegurando el cumplimiento de los criterios de calidad y presupuesto establecidos.

En los casos en los que se seleccionaron proveedores externos, el Gerente de Proyecto se encargó de administrar estas relaciones, supervisando de cerca el cumplimiento de los acuerdos y evaluando el desempeño de los proveedores. Para garantizar transparencia y efectividad, los resultados de estas evaluaciones se compartieron con los departamentos de compras y contratos, permitiendo un monitoreo constante de la calidad de los bienes o servicios recibidos. Esta coordinación contribuyó a mantener una gestión de adquisiciones eficaz y alineada con los objetivos y restricciones del proyecto.

Gestión de los Interesados

La ejecución de la gestión de los interesados en el proyecto de promoción turística se llevó a cabo mediante una comunicación constante y una colaboración estrecha con el patrocinador y otros grupos clave. La empresa de turismo, como patrocinador, no solo aprobó las decisiones estratégicas y presupuestarias, sino que también revisó periódicamente el progreso del proyecto para garantizar que se alineara con sus objetivos organizacionales. El Gerente de Proyecto mantuvo reuniones regulares con el patrocinador para reportar avances y recibir retroalimentación, ajustando las actividades en función de las recomendaciones y asegurando una alineación continua con la visión de la empresa.

Otros interesados clave, como los equipos de Marketing, Finanzas y las agencias publicitarias, desempeñaron funciones específicas que complementaron el objetivo del proyecto. Marketing lideró la planificación estratégica, coordinando con agencias para la creación de contenido promocional, mientras que Finanzas supervisó el uso del presupuesto en cada etapa, verificando que los gastos se mantuvieran dentro de lo establecido. Además, el departamento de adquisiciones revisó las contrataciones para garantizar la eficiencia en el uso de recursos. Este enfoque coordinado y colaborativo permitió cumplir con los intereses de cada grupo y, en última instancia, favoreció el éxito y la efectividad de la campaña promocional.

Fase de Monitoreo y Control del Proyecto

El propósito de esta fase fue asegurar que la ejecución del proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo se desarrollara conforme a lo planeado. Se establecieron procedimientos y herramientas para monitorear el progreso de cada área clave y aplicar acciones correctivas cuando fuera necesario, garantizando el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este plan se basó en los lineamientos del Project Management Institute y abordó las áreas de alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

Áreas Clave de Monitoreo y Control

Gestión del Alcance:

- Se monitoreó la ejecución del alcance del proyecto mediante la verificación de entregables, asegurando que cada tarea estuviera alineada con los objetivos iniciales.
- Se evaluaron regularmente si se requería alguna modificación del alcance, gestionando cambios a través del proceso formal de solicitud.
- **Herramientas:** Lista de verificación de entregables, Matriz de cambios aprobados.

Gestión del Cronograma:

- Se realizó un seguimiento constante del cronograma utilizando el Diagrama de GANTT y reuniones de control de avances.
- Se emplearon indicadores de desempeño como el Índice de Desempeño del Cronograma (SPI) para identificar posibles desviaciones.
- **Herramientas:** Software MS Project para actualizaciones del cronograma, Reportes de avance semanal.

Gestión de Costos:

- Se controló el presupuesto del proyecto mediante análisis de valor ganado y evaluaciones semanales de los costos incurridos.
- Se establecieron límites de variación de costos y se aplicaron acciones correctivas cuando las desviaciones superaron los umbrales establecidos.
- Herramientas: Sistema ERP, Reporte de costos, Análisis del CPI.

Gestión de la Calidad:

- Se supervisó el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos mediante inspecciones regulares y retroalimentación continua.
- Se implementaron métricas de desempeño de calidad y revisiones de satisfacción del cliente.
- Herramientas: Checklists de calidad, Reportes de cumplimiento de estándares, Encuestas de satisfacción.

Gestión de los Recursos:

- Se controló la asignación y utilización de recursos humanos y técnicos, garantizando que se mantuvieran alineados con los objetivos del proyecto.
- Se realizaron evaluaciones periódicas de desempeño para verificar la efectividad de la gestión de recursos.
- Herramientas: Reporte de asignación de recursos, Evaluación de desempeño.

Gestión de las Comunicaciones:

- Se aseguró la comunicación efectiva entre los miembros del equipo y los interesados mediante reuniones programadas y el uso de la Matriz de Comunicaciones.
- Se revisó y ajustó el Plan de Gestión de Comunicaciones conforme a los cambios en los requisitos de comunicación.
- Herramientas: Matriz de Comunicaciones, Reuniones de estado, Plataforma de comunicación interna.

Gestión de Riesgos:

- Se monitorearon los riesgos identificados y su evolución a través de revisiones quincenales del estado de riesgos y la aplicación de medidas preventivas.
- Se evaluó continuamente la efectividad de las estrategias de mitigación y se ajustaron según las necesidades.
- Herramientas: Registro de riesgos, Reporte de estado de riesgos, Análisis de riesgo residual.

Gestión de Adquisiciones:

- Se supervisaron las adquisiciones necesarias para el proyecto, garantizando el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos con los proveedores.
- Se llevaron a cabo evaluaciones de desempeño de proveedores para asegurar calidad y puntualidad en las entregas.
- Herramientas: Contratos y acuerdos de adquisiciones, Evaluaciones de desempeño de proveedores.

Roles y Responsabilidades

- **Gerente de Proyecto:** Responsable de supervisar el cumplimiento de todas las áreas de monitoreo y control, reportando el avance general del proyecto al patrocinador y aplicando medidas correctivas cuando fue necesario.
- **Analista Financiero:** Monitoreó los costos y aseguró la adherencia al presupuesto.
- **Especialista en Calidad:** Evaluó el cumplimiento de los estándares de calidad en cada entregable.
- **Analista de Mercado:** Responsable de la verificación del alcance y del cumplimiento de los objetivos estratégicos de marketing.
- **Ingeniero de Sistemas:** Monitoreó el desempeño de los recursos tecnológicos y realizó ajustes técnicos si fue necesario.

Procesos de Revisión y Reporte

- **Reuniones Semanales de Estado:** Se revisó el progreso de cada área clave y se discutieron desviaciones o problemas.
- **Reportes Mensuales al Patrocinador:** Se entregaron informes de avances, cumplimiento de cronograma, desempeño de costos y evaluación de calidad.
- **Solicitudes de Cambio:** Se evaluaron y aprobaron cambios significativos en el proyecto.

Herramientas y Documentos de Monitoreo

- Matriz de Comunicaciones
- Diagrama de GANTT y Software de MS Project
- Lista de Verificación de Calidad
- Registro de Riesgos
- Sistema ERP

Este plan de monitoreo y control estableció una estructura clara para garantizar que el proyecto avanzara conforme a los parámetros establecidos y que cualquier desviación se gestionara a tiempo para mantener los objetivos estratégicos del proyecto.

Para monitorear que el proyecto estuviera avanzando exitosamente se utilizaron las herramientas mencionadas en los Anexos 4.8 Issue Log / Registro de Incidencias, 4.9 Decision Log / Registro de Decisiones, 4.10 Change Request / Solicitud de Cambio y 4.11 Change Log / Registro de Cambios. Además, se trabajó en un formato igual al Anexo 4.12 Lessons Learned Register / Registro de Lecciones Aprendidas para documentar todas las lecciones de este proyecto.

Es importante mencionar que todos los cambios que se realizaron durante este proyecto fueron evaluados por todas las partes y aprobados por el Patrocinador y el Project Lead antes de realizar cualquier cambio en el plan.

Fase de Cierre del Proyecto

Durante la fase de cierre del proyecto de lanzamiento del servicio de senderismo, se ejecutaron una serie de actividades para garantizar la finalización adecuada del proyecto conforme a los lineamientos del Project Management Institute. Esta etapa se centró en formalizar la entrega de los entregables, liberar recursos, documentar

las lecciones aprendidas y confirmar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos definidos en el plan de monitoreo y control.

1. Cierre de Actividades de Alcance

Se realizó una revisión exhaustiva de los entregables para garantizar que se cumplieran todos los requisitos iniciales. Estos entregables fueron aprobados mediante la validación formal, que incluyó la aceptación por parte del cliente y los principales interesados. No se requirieron modificaciones adicionales al alcance, ya que todas las solicitudes de cambio fueron gestionadas y aprobadas durante la fase de ejecución. Esta verificación concluyó con el cierre formal del alcance, confirmando que se cumplió completamente el objetivo de desarrollar el servicio de senderismo conforme a las especificaciones iniciales.

2. Cierre de Cronograma

El cronograma fue revisado y actualizado hasta su conclusión. A través de un análisis final en MS Project, se documentaron las fechas reales de conclusión y se compararon con el cronograma planificado. Aunque se presentaron ligeras desviaciones en algunas actividades, se aplicaron ajustes oportunos para garantizar que el proyecto cumpliera con la fecha de entrega acordada.

3. Cierre de Costos

El análisis de valor ganado y el reporte de costos final reflejaron que el proyecto se completó dentro del presupuesto asignado, con desviaciones menores que fueron corregidas según los procedimientos establecidos. El Analista Financiero preparó un informe final que detalló los costos incurridos en cada área, asegurando que el presupuesto se gestionó de manera eficaz y que se mantuvo la adherencia a los límites financieros.

4. Cierre de Calidad

Se realizó una evaluación de calidad final para confirmar que todos los estándares de calidad fueron alcanzados en cada entregable, incluyendo la medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas finales. Los informes de cumplimiento indicaron un alto nivel de conformidad con los criterios establecidos, y las inspecciones aseguraron la coherencia y calidad de los servicios ofrecidos.

5. Cierre de Gestión de Recursos

Se completaron evaluaciones finales de desempeño para cada miembro del equipo, documentando el cumplimiento de responsabilidades y las oportunidades de mejora identificadas. Los recursos humanos y técnicos se liberaron gradualmente, asegurando que cada miembro del equipo finalizara sus tareas pendientes antes de ser reasignado a otros proyectos.

6. Cierre de Comunicaciones

La comunicación final con los interesados incluyó un informe de cierre que resumió el desempeño general del proyecto, el logro de los objetivos y las lecciones aprendidas. A través de la Matriz de Comunicaciones, se mantuvo un registro de todas las comunicaciones relevantes y se garantizó que los interesados recibieran la información necesaria para la transición a la operación del nuevo servicio de senderismo.

7. Cierre de Riesgos

El registro de riesgos fue revisado por última vez para documentar los riesgos que ocurrieron, los planes de mitigación aplicados y los resultados obtenidos. Los análisis finales confirmaron una adecuada gestión de los riesgos críticos, y las estrategias de mitigación se demostraron efectivas. Se actualizó el informe de riesgos, incorporando recomendaciones para proyectos futuros similares.

8. Cierre de Adquisiciones

Se revisaron y cerraron todos los contratos y acuerdos con proveedores. Se llevaron a cabo evaluaciones finales del desempeño de los proveedores para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas y la calidad de las entregas. Se archivaron los documentos y acuerdos de adquisiciones conforme a las políticas organizacionales.

9. Documentación de Lecciones Aprendidas

El equipo llevó a cabo una sesión de retrospectiva para documentar las lecciones aprendidas, identificando tanto los logros como las áreas de mejora aplicables a futuros proyectos. Se destacó la importancia de las reuniones periódicas y el uso de indicadores de desempeño, facilitando la detección temprana de problemas y permitiendo la implementación de acciones correctivas efectivas.

10. Informe Final del Proyecto

El Project Lead presentó un informe de cierre al patrocinador y a los principales interesados.

Conclusiones

El proyecto para evaluar y desarrollar servicios de senderismo en el sector de Escazú permitió abordar de manera integral los aspectos técnicos, estratégicos y económicos necesarios para su implementación. Los resultados obtenidos validan la viabilidad del proyecto, destacando su potencial para diversificar la oferta turística de la región y responder a las demandas de un mercado creciente que busca actividades recreativas en contacto con la naturaleza. A través del cumplimiento de los objetivos específicos, se identificaron oportunidades clave para diseñar rutas seguras y atractivas, establecer alianzas comerciales y aplicar herramientas tecnológicas que optimicen la experiencia del cliente.

En cuanto al análisis financiero, se concluyó que el proyecto presenta una rentabilidad atractiva, con un retorno de inversión (ROI) estimado de ₡1.65 por cada colón invertido y un periodo de recuperación de tan solo tres meses y diez días. Estas métricas confirman que los costos iniciales pueden ser amortizados rápidamente, asegurando un flujo positivo a largo plazo. Además, el uso eficiente de los recursos existentes dentro de la empresa contribuyó a minimizar costos y fortalecer la sostenibilidad financiera del proyecto. El impacto económico previsto beneficiará también a la comunidad local, al generar empleo y fortalecer la economía regional mediante alianzas estratégicas con operadores turísticos y negocios locales.

La pregunta de investigación sobre la viabilidad de los servicios de senderismo en Escazú fue respondida positivamente, confirmando que las condiciones locales, tanto naturales como logísticas, respaldan la implementación de este proyecto. Se identificó que el segmento objetivo muestra un interés creciente por actividades de ecoturismo que integren aventura, seguridad y sostenibilidad. Adicionalmente, la propuesta fomenta la conservación del entorno natural y promueve el bienestar físico y emocional de los participantes.

Finalmente, se destaca la importancia de mantener un enfoque estructurado en la gestión de riesgos y la calidad, ya que estos elementos fueron clave para garantizar que los entregables cumplieran con los estándares establecidos. En conjunto, los hallazgos y análisis realizados en este proyecto no solo respaldan su viabilidad técnica y financiera, sino que también sientan las bases para su éxito y contribución al turismo sostenible en Escazú.

Recomendaciones

El proyecto resalta las siguientes recomendaciones como las principales:

Viabilidad económica y técnica del proyecto

Recomendación metodológica: Realizar estudios de seguimiento trimestrales sobre la oferta y demanda en la zona para ajustar estrategias en función de los cambios del mercado.

Recomendación práctica: Implementar herramientas tecnológicas, como aplicaciones móviles para reservas y retroalimentación del cliente, y facilitar la recolección de datos clave para análisis futuros.

Necesidad de capacitación en guías y seguridad

Recomendación académica: Desarrollar programas de formación continua para guías locales, en colaboración con universidades y centros de formación técnica.

Recomendación práctica: Crear alianzas con instituciones especializadas para ofrecer certificaciones en primeros auxilios y manejo de emergencias.

Alineación con el turismo sostenible

Recomendación práctica: Establecer un plan de manejo de residuos en rutas y fomentar actividades de educación ambiental dirigidas a los participantes.

Importancia de alianzas estratégicas

Recomendación práctica: Formalizar acuerdos con hoteles y restaurantes locales para integrar las rutas de senderismo en paquetes turísticos promocionales.

Recomendación académica: Llevar a cabo investigaciones sobre el impacto económico y social de estas alianzas, fortaleciendo la propuesta de valor del proyecto.

Discusión

El proyecto de gestión para el lanzamiento de servicios de senderismo en Escazú representa una iniciativa cuidadosamente diseñada, orientada a responder a la creciente demanda de actividades ecoturísticas. Este esfuerzo combina una planificación estratégica con fundamentos sólidos en gestión de proyectos, finanzas y sostenibilidad ambiental. Además de optimizar los recursos existentes de la empresa patrocinadora, el proyecto busca contribuir al bienestar comunitario y a la conservación del medio ambiente.

El planteamiento refleja un equilibrio entre el análisis técnico-financiero y las necesidades sociales, promoviendo un turismo sostenible que prioriza tanto la experiencia del cliente como la protección del entorno natural.

La hipótesis central, que plantea que la implementación de un plan de gestión eficiente puede satisfacer la demanda de actividades de ecoturismo, se alinea estrechamente con los hallazgos del estudio. El uso del marco teórico del PMI subraya la importancia de una gestión estructurada en proyectos temporales como este, garantizando el éxito mediante la integración de buenas prácticas. Asimismo, las teorías de sostenibilidad y turismo ecológico refuerzan la relevancia de los servicios de senderismo, no solo como un producto rentable, sino también como una contribución al desarrollo comunitario y a la conservación ambiental.

Hallazgos principales y su significado

1. Viabilidad financiera: El retorno de inversión proyectado en tres meses evidencia el atractivo económico del proyecto, posicionándolo como una iniciativa de bajo riesgo con alto potencial de rentabilidad.
2. Sostenibilidad y conexión comunitaria: El proyecto fomenta una conexión significativa entre los visitantes y la naturaleza, generando al mismo tiempo empleo y beneficios económicos locales.
3. Innovación tecnológica: La integración de herramientas digitales para reservas y retroalimentación se destaca como un diferenciador clave que mejora tanto la experiencia del cliente como la gestión operativa.

Lecciones aprendidas

1. Importancia de la gestión integral: Un enfoque metódico en cada fase asegura que las expectativas de los interesados se cumplan sin comprometer los recursos.
2. Adaptabilidad: La capacidad de ajustar estrategias según los hallazgos obtenidos durante entrevistas y análisis resalta la flexibilidad como un pilar del éxito en la gestión de proyectos.

3. Participación de expertos locales: Involucrar a actores clave de la comunidad no solo enriqueció el diseño del proyecto, sino que garantizó una comprensión más profunda del entorno.

Conclusión de la discusión

El proyecto no solo cumple con los objetivos planteados, sino que ofrece un modelo replicable para iniciativas similares en otras regiones. El enfoque en la sostenibilidad, combinado con un análisis financiero y técnico sólido, establece un precedente valioso para futuros proyectos de ecoturismo.

Por lo tanto, este esfuerzo representa una contribución significativa tanto al desarrollo económico local como a la promoción del turismo responsable, fortaleciendo la conexión entre el ser humano y la naturaleza.

Referencias

- ADEN. (2023, abril 17). Gestión ágil de proyectos: ¿Qué es y por qué es importante? *ADEN International Business School*. Recuperado de <https://www.aden.org/>
- Agroproyectos. (s.f.). Ciclo de vida de un proyecto. *Agroproyectos*. Recuperado de <https://agroproyectos.org>
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Córdoba Padilla, J. A. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos: Una reflexión para las PYMES agroindustriales de México*. *Redalyc*, 13(26), 1-5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169930071003>
- Fayol, H. (s.f.). *Guía para la gestión de proyectos en entornos dinámicos*. *Project Management Institute*. Recuperado de <https://projectmanagementinstitute.org>
- Esteban, I. G., & Abascal Fernández, E. (2014). *Fundamentos y técnicas de la investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guzmán, J., & Prieto, R. (2021). Estrategias de desarrollo sostenible en proyectos turísticos de montaña: El senderismo como herramienta de conservación. *Asociación Internacional de Ecoturismo*. Recuperado de <https://ecoturismo.org/senderismo-desarrollo>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12.ª ed.). John Wiley & Sons.
- LibreTexts Español. (s.f.). 1.3: El ciclo de vida del proyecto (fases). *LibreTexts*. Recuperado de <https://espanol.libretexts.org>
- Maldonado, F., & Ponce, D. (2020). Beneficios económicos y sociales de la gestión de proyectos de senderismo en comunidades rurales. *Organización para el Turismo Sostenible*. Recuperado de <https://turismosostenible.org/beneficios-senderismo>
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). *Project management: A managerial approach* (8.ª ed.). John Wiley & Sons.
- PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7.ª ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2018). La importancia de la buena gestión de proyectos en las organizaciones. *PMI Capítulo de Madrid*. Recuperado de <https://pmi-mad.org/>

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK 6ta Edición*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Red Latinoamericana de Senderismo. (2015). Senderismo como herramienta para el desarrollo sostenible. *IQ Latino*. Recuperado de <https://iqlatino.org/senderismos-herramienta-desarrollo>

Rodríguez, J. A., & Chain, M. A. (2013). Aspectos clave en la gestión de proyectos para las PYMES en México. *Redalyc*, 13(30), 22-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=192830318002>

Tamara, O., & Manterola, C. (2017, marzo). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Temuco, Temuco, Chile*.

Tearfund. (2020). Roots 5 – Gestión del ciclo de proyectos. *Tearfund Learn*. Recuperado de <https://learn.tearfund.org>

Torreblanca, F. (2020, octubre 1). *Esic Business & Marketing School*. Recuperado de <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

Anexos

Anexo 1. Caso de Negocio

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad de ofrecer servicios de senderismo en la zona montañosa de Escazú, tanto como opción recreativa para la población local como una oportunidad de negocio para una empresa de turismo ya establecida. El senderismo se perfila como una actividad que no solo promueve el bienestar físico y mental, sino que también fortalece el vínculo con la naturaleza. El proyecto se plantea capturar el interés del mercado mediante rutas guiadas y servicios complementarios que ofrezcan una experiencia completa al cliente, incluyendo el uso de tecnología para mejorar la interacción y satisfacción de los usuarios.

La propuesta se centra en evaluar el atractivo del senderismo en Escazú, que, además de ser una actividad recreativa saludable, puede convertirse en un pilar estratégico para diversificar la oferta turística en la región. Se espera atraer tanto a la población local como a visitantes nacionales y extranjeros, aprovechando la proximidad de Escazú al Gran Área Metropolitana. La empresa buscará crear rutas seguras y guiadas por expertos que proporcionen una experiencia enriquecedora, asegurando que las condiciones de seguridad sean óptimas mediante un plan de emergencia y una gestión adecuada de los recursos naturales. La iniciativa también contempla alianzas comerciales con operadores turísticos locales y el desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten la promoción y el acceso a los servicios.

El proyecto busca aprovechar la creciente demanda de experiencias que conecten a las personas con la naturaleza, a la vez que promueve el turismo sostenible en Escazú. La creación de un servicio de senderismo no solo potenciaría el flujo de visitantes a la región, sino que fortalecería la oferta turística ya existente, generando oportunidades económicas tanto para la empresa como para la comunidad local. Además, el proyecto plantea una solución a la limitada disponibilidad de actividades turísticas para los visitantes de corta estancia, ofreciendo una alternativa accesible y atractiva sin necesidad de salir de la zona.

Definición del problema

Planteamiento

El Plan de Gestión del Proyecto para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en una empresa de turismo se centra en estructurar de manera detallada las actividades necesarias para implementar y operar exitosamente esta nueva oferta. En primer lugar, el plan abarca la identificación y selección de rutas de senderismo en la zona de Escazú, considerando factores como la seguridad, el atractivo paisajístico y los diferentes niveles de dificultad para diversos perfiles de clientes. El proyecto también incluye la contratación y capacitación de guías certificados, así como la instalación de infraestructura básica, como señalización y puntos de descanso en el recorrido. Un componente clave será la implementación de un plan de emergencia para garantizar la seguridad de los participantes ante cualquier eventualidad.

Además, el plan de gestión integra el desarrollo de una estrategia de marketing que incluirá el uso de plataformas digitales y redes sociales para atraer tanto a residentes locales como a turistas nacionales e internacionales. Se plantean alianzas con hoteles y operadores turísticos locales para ofrecer el senderismo como parte de paquetes turísticos completos. Adicionalmente, se prevé el uso de tecnología, como aplicaciones móviles, para facilitar la reserva de tours, mejorar la experiencia del cliente y recopilar datos valiosos sobre preferencias y niveles de satisfacción. La gestión eficiente de este proyecto se basará en la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear el éxito del lanzamiento, incluyendo métricas como la tasa de reservas, la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión (ROI).

Descripción General del Proyecto

El proyecto consiste en realizar diferentes estudios para determinar la viabilidad de lanzar un servicio nuevo de senderismo en la zona de Escazú en una empresa de turismo previamente constituida

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de gestión del proyecto para el evaluar lanzamiento de servicios de senderismo en el sector de Escazú, utilizando diversos estudios que faciliten la toma de decisión por parte de los principales interesados.

Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de mercado utilizando diversas herramientas, como la investigación de fuentes y la recopilación de información de actores clave, para determinar si la oferta y demanda de senderismo en el sector de Escazú es rentable para una empresa de turismo.
2. Desarrollar un análisis financiero que contemple los posibles costos, inversiones y la relación costo-beneficio, con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto basado en la oferta y demanda de los servicios de senderismo.
3. Evaluar la viabilidad técnica del proyecto a través de un estudio técnico que permita determinar si existen las condiciones necesarias para iniciar la implementación de este proyecto.
4. Presentar una propuesta de implementación para los servicios de senderismo en una empresa de turismo, tomando en cuenta todos los aspectos previamente analizados en este proyecto.

Desempeño del Proyecto

El desempeño del proyecto será medido en función de los resultados obtenidos en cada estudio, pero dando énfasis a el estudio de retorno de la inversión y costos -beneficios.

Supuestos del Proyecto

- Se analizarán todos los estudios para determinar si este nuevo servicio generará ganancias para la empresa de turismo.
- El proyecto se apoyará en expertos en senderismo del área local.
- Se utilizarán las herramientas existentes en la empresa para reducir costos.
- Se busca generar una mayor cartera de clientes dentro de la empresa de turismo.

Limitaciones del Proyecto

Demoras en el calendario: Las demoras pueden afectar diferentes fases del proyecto, desde la organización inicial hasta la implementación, lo que impacta negativamente los plazos previstos y los costos asociados.

Incrementos en los costos: Superar el presupuesto estimado puede ocurrir debido a variaciones en los precios de los recursos, salarios o cambios inesperados en el alcance del proyecto.

Dificultades de coordinación y comunicación: La falta de una comunicación efectiva y una débil coordinación entre los involucrados puede generar malentendidos y atrasos en el progreso del proyecto.

Principales Hitos del Proyecto

Plan de Gestión del Proyecto Para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú				
Número de EDT	Nombre de la tarea / Título	Asignado a	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada
1	Estudio de Mercado	Ana Marín	18/10/2024	16/11/2024
1.1	Realizar encuesta y entrevistas	Ana Marín	18/10/2024	23/10/2024
1.2	Investigación de la competencia	Ana Marín	24/10/2024	29/10/2024
1.3	Estudio de proveedores	Ana Marín	30/10/2024	04/11/2024
1.4	Analizar la información recopilada	Ana Marín	05/11/2024	09/11/2024
1.5	Estrategia comercial de marketing y tecnología	Ana Marín/Fabio Alvarado Cruz	11/11/2024	16/11/2024
3	Estudio Técnico		18/11/2024	30/11/2024
3.1	Planeación de recorrido	Juan Carlos Sandi Vargas	18/11/2024	23/11/2024
3.2	Evaluación de insumos	Juan Carlos Sandi Vargas	25/11/2024	30/11/2024
2	Estudio Financiero		02/12/2024	16/12/2024
2.1	Estudio de costos	Adrian Perez	02/12/2024	05/12/2024
2.2	Analizar inversión inicial	Adrian Perez	06/12/2024	11/12/2024
2.3	Viabilidad costo beneficio	Adrian Perez	12/12/2024	16/12/2024
4	Implementación del proyecto		16/11/2024	20/12/2024
4.1	Informe final y presentación de resultados	Ana Sandí	16/11/2024	20/12/2024

Alineamiento Estratégico

El alineamiento estratégico para el Plan de Gestión del Proyecto del Lanzamiento de Servicios de Senderismo en una empresa de turismo debe vincularse con la misión, visión y objetivos a largo plazo de la organización, aprovechando las oportunidades del mercado y las tendencias en turismo ecológico. Este alineamiento busca integrar el senderismo como una actividad clave dentro de la oferta de la empresa, asegurando que contribuya a su crecimiento sostenible, diversificación de servicios y posicionamiento competitivo en el sector turístico.

En primer lugar, el proyecto debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa, como la promoción del turismo responsable y la sostenibilidad ambiental. El senderismo, al fomentar el contacto directo con la naturaleza, fortalece la imagen de la empresa como promotora de prácticas turísticas ecoamigables. Asimismo, el proyecto debe apoyar el crecimiento del mercado, atrayendo a nuevos segmentos de clientes, tanto locales como internacionales, interesados en experiencias al aire libre. La implementación de rutas seguras y el uso de tecnología para la reserva de servicios y la retroalimentación de los usuarios será clave para alcanzar este objetivo.

Finalmente, el proyecto debe alinearse con la optimización operativa y financiera de la empresa. Para asegurar su viabilidad, es crucial que el lanzamiento del servicio esté diseñado para maximizar la eficiencia de recursos, garantizar retornos de inversión y ofrecer una experiencia de alta calidad al cliente. La integración de estrategias de marketing digital y alianzas con otros operadores turísticos potenciará las oportunidades de negocio, mejorando la competitividad de la empresa en el mercado de turismo ecológico.

Análisis de Costos y Beneficios

Costo Total de la Inversión

El costo total estimado para el análisis del proyecto de estudio de viabilidad de ₡3.000.000,00. Pero se estima que la ejecución del proyecto será de ₡8.000.000,00.

Beneficios

- Facilitará la toma de decisiones para la implementación de este nuevo servicio.
- Optimizará los recursos financieros.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Promoción del turismo sostenible.

Retorno de la Inversión (ROI)

Según el estudio financiero, se observa que los costos de estos proyectos serán significativamente menores que las ganancias obtenidas en un flujo proyectado a cinco años. Cuando los beneficios superan los costos, el proyecto debe ser considerado, ya que resulta rentable. Un retorno de ₡1.65 implica que por cada ₡1 invertido en costos, se espera obtener ₡1.65 en beneficios.

Escenario Probable	Flujos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Actual
Beneficio	₡12 365 440.44	₡13 874 024.17	₡15 576 366.94	₡17 495 375.34	₡19 656 054.20	₡61 246 432.36
Costo	₡8 979 734.26	₡9 063 848.80	₡9 339 353.43	₡9 662 368.29	₡10 037 337.01	₡37 033 555.24
Relación Costo-Beneficio	₡ 1.65					

Fuente: Elaboración propia

Escenario Probable Año	Flujos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Efectivo Neto	-₡876 320.00	₡3 160 294.72	₡4 487 652.20	₡5 740 455.36	₡7 128 385.17	₡8 608 913.50
Saldo Final	-₡876 320.00	₡2 283 974.72	₡7 647 946.93	₡10 228 107.57	₡12 868 840.53	₡15 737 298.66
Periodo Recuperación de la Inversión (PRI)	0.28					

Fuente: Elaboración propia.

El período de recuperación de la inversión, según los flujos de efectivo para este proyecto, es de tres meses y diez días, lo que corresponde al tiempo necesario para que los flujos netos de efectivo de la inversión recuperen su costo.

Análisis de Alternativas

- Mantenerse con la oferta actual de la compañía.
- Potenciar los productos estrella que ya ofrece la empresa.
- Desarrollar otras propuestas, como: tours gastronómicos locales o inversión en infraestructura hotelera.

Aprobaciones

Este proyecto deberá ser aprobado por el Gerente General de la empresa de turismo, tras ser presentado ante la junta directiva de la compañía y obtener su aprobación.

Anexo 2. Acta de Constitución del Proyecto

Acta de Constitución del Proyecto

Proyecto	Plan de Gestión del Proyecto Para la Evaluación de la Oferta y Demanda de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú	Fecha Acta	19-Oct-24
-----------------	--	-------------------	-----------

Dependencia Patrocinadora	Patrocinador del Proyecto
Empresa de turismo Escazuqueña	Empresa de turismo Escazuqueña
Cliente del Proyecto	Director del Proyecto
Empresa de turismo Escazuqueña	Ana Sandí Marín

Objetivo General

Desarrollar un proyecto para evaluar el grado de interés de la población en los servicios de senderismo en el sector de Escazú, utilizando diversas herramientas que faciliten y mejoren la experiencia del usuario al disfrutar de estos recursos naturales.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de mercado utilizando diversas herramientas, como la investigación de fuentes y la recopilación de información de actores clave, para determinar si la oferta y demanda de senderismo en el sector de Escazú es rentable para una empresa de turismo.
2. Desarrollar un análisis financiero que contemple los posibles costos, inversiones y la relación costo-beneficio, con el fin de evaluar la viabilidad económica del proyecto basado en la oferta y demanda de los servicios de senderismo.
3. Evaluar la viabilidad técnica del proyecto a través de un estudio técnico que permita determinar si existen las condiciones necesarias para iniciar la implementación de este proyecto.
4. Presentar una propuesta de implementación para los servicios de senderismo en una empresa de turismo, tomando en cuenta todos los aspectos previamente analizados en este proyecto.

Nota: Avance con la tecla <TAB> entre las celdas, también PRESIONE <TAB> para incluir otra fila. Debe copiar y pegar manualmente los controles de la columna de [Objetivos Específicos] en cada una de las filas adicionales que se incluyan.

Descripción del Proyecto

Este proyecto tiene como objetivo evaluar si la población se siente atraída por la oferta de servicios turísticos, en particular el senderismo, en la zona de Escazú, una región caracterizada por su vasta área montañosa. Además, se busca determinar la viabilidad de esta actividad, no solo como una opción recreativa, sino como una oportunidad de negocio. La intención es captar la atención del mercado ofreciendo el senderismo como una actividad principal, al tiempo que se integran otros servicios complementarios al proyecto y el uso de tecnología para atraer al mercado meta. La propuesta no solo se enfoca en los beneficios para la salud que el senderismo proporciona, sino en la posibilidad de que los clientes experimenten la conexión entre el ser humano y la naturaleza, vínculo que puede contribuir a aliviar dolencias físicas y reducir el estrés cotidiano. Con base en lo anterior, se detecta la necesidad de crear una empresa de senderismo en el Gran Área Metropolitana, la cual brindaría a las personas la oportunidad de disfrutar de esta experiencia cerca de sus hogares, bajo la guía de un equipo altamente capacitado.

Requerimientos de Alto Nivel

Solicitud de préstamos bancarios.

Riesgos Generales Identificados

Mercadeo y Servicio al Cliente optimo.

Principales Hitos

1. Estudio de Mercado

- 1.1 Realizar encuesta y entrevistas
- 1.2 Investigación de la competencia
- 1.3 Estudio de proveedores
- 1.4 Analizar la información recopilada
- 1.5 Estrategia comercial de marketing y tecnología

2. Estudio Financiero

- 2.1 Estudio de costos
- 2.2 Analizar inversión inicial
- 2.3 Viabilidad costo beneficio

3. Estudio Técnico

- 3.1 Planeación de recorrido
- 3.2 Evaluación de insumos

4. Implementación del proyecto

- 4.1 Informe final y presentación de resultados

<i>Presupuestos Estimados</i>	
<i>De Inversión</i>	<i>De Gastos</i>
15 millones de colones	10 millones de colones

<i>Nivel de Autoridad del Director de Proyecto</i>
Alta

<i>Recursos Pre-Asignados</i>		
<i>Nombre</i>	<i>Dependencia</i>	<i>Rol Previsto</i>
Ana Sandí Marín	4 (4.1)	Project Lead
Jorge Adrián Pérez Alvarado	2 (2.1/2.2/2.3)	Analista financiero
Ana Grace Marin Estrada	1 (1.1/1.2/1.3/1.4/1.5)	Mercadóloga
Juan Carlos Sandí Vargas	3 (3.1/3.2)	Experto en senderismo y atención al cliente
Fabio Alvarado Cruz	1 (1.5)	Ingeniero en sistema

Nota: Avance con la tecla <TAB> entre las celdas, también PRESIONE <TAB> para incluir otra fila. Debe copiar y pegar manualmente los controles de la columna de [Nombre], [Dependencia] y [Rol-Previsto] en cada una de las filas adicionales que se incluyan.

<i>Firma del Patrocinador</i>
Ana Sandi Marin

Anexo 3. Entrevista

Introducción

Muchas gracias por participar en esta entrevista, en la cual se espera contar con su conocimiento experto en senderismo en la región de Escazú, una de las áreas naturales más impactantes y biodiversas de Costa Rica. Situada a pocos minutos de San José, Escazú ofrece una variedad de senderos que atraviesan montañas exuberantes y brindan impresionantes vistas del Valle Central. Esperamos que pueda compartir sus conocimientos sobre las mejores rutas, la fauna y flora local, así como las recomendaciones esenciales para disfrutar de estos paisajes de manera segura y sostenible. Con su experiencia, exploraremos no solo los senderos populares, sino también los rincones secretos de Escazú, destacando la importancia de un senderismo responsable en la preservación de este valioso entorno natural.

Desarrollo

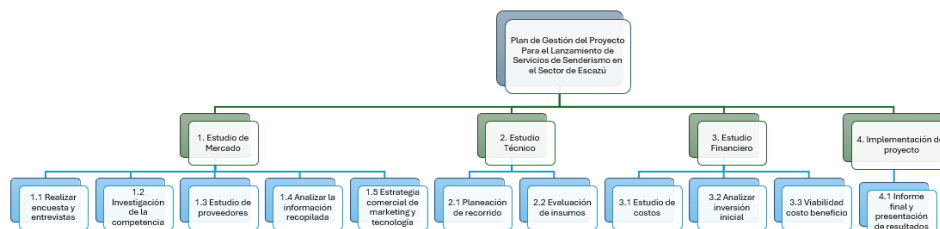
1. ¿Cuáles son las rutas de senderismo más destacadas en Escazú, y qué las hace únicas?
2. ¿Cuáles son las principales recomendaciones de seguridad para quienes desean explorar los senderos de Escazú?
3. ¿Cuál es el equipo mínimo que recomiendan llevar para una caminata en esta zona para una caminata principiante, media y avanzada?
4. ¿Cómo afecta la temporada de lluvias al estado de los senderos y qué precauciones adicionales deberían tomarse en esta época?
5. ¿Cómo puede el senderismo en Escazú acercar a los visitantes a la cultura y comunidad local?
6. ¿Cómo ven el futuro del senderismo en Escazú y el impacto del ecoturismo en esta región? ¿Considera usted que es una actividad rentable para el que la ofrece?

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros expertos por compartir su tiempo y valiosos conocimientos sobre el senderismo en Escazú. Sus experiencias y recomendaciones nos han proporcionado una visión profunda y enriquecedora de esta increíble región, inspirándonos a explorar sus senderos con mayor conciencia y respeto por la naturaleza. Estamos seguros de que sus aportes serán fundamentales para este proyecto y para tomar decisiones objetivas sobre el futuro de este lanzamiento. ¡Gracias nuevamente por su invaluable colaboración!

Anexo 4. Fases del Proyecto

4.1 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



4.2 Cronograma

Plan de Gestión del Proyecto Para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú				
Número de EDT	Nombre de la tarea / Título	Asignado a	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada
1	Estudio de Mercado	Ana Marín	18/10/2024	16/11/2024
1.1	Realizar encuesta y entrevistas	Ana Marín	18/10/2024	23/10/2024
1.2	Investigación de la competencia	Ana Marín	24/10/2024	29/10/2024
1.3	Estudio de proveedores	Ana Marín	30/10/2024	04/11/2024
1.4	Analizar la información recopilada	Ana Marín	05/11/2024	09/11/2024
1.5	Estrategia comercial de marketing y tecnología	Ana Marín/Fabio Alvarado Cruz	11/11/2024	16/11/2024
2	Estudio Técnico		18/11/2024	30/11/2024
2.1	Planeación de recorrido	Juan Carlos Sandi Vargas	18/11/2024	23/11/2024
2.2	Evaluación de insumos	Juan Carlos Sandi Vargas	25/11/2024	30/11/2024
3	Estudio Financiero		02/12/2024	16/12/2024
3.1	Estudio de costos	Adrian Perez	02/12/2024	05/12/2024
3.2	Analizar inversión inicial	Adrian Perez	06/12/2024	11/12/2024
3.3	Viabilidad costo beneficio	Adrian Perez	12/12/2024	16/12/2024
4	Implementación del proyecto		16/11/2024	20/12/2024
4.1	Informe final y presentación de resultados	Ana Sandí	16/11/2024	20/12/2024

4.3 Línea base de Costos

Nombre de la tarea / Título	Costo	Comentarios
Estudio de Mercado	₡ 776 750,00	
Realizar encuesta y entrevistas	₡ 117 000,00	<i>Incluye horas de trabajo para todos los miembros del equipo del proyecto para recopilar requisitos, planificar el proyecto, analizar la información y realizar una estrategia con propuestas tecnológicas.</i>
Investigación de la competencia	₡ 117 000,00	
Estudio de proveedores	₡ 117 000,00	
Analizar la información recopilada	₡ 117 000,00	
Estrategia comercial de marketing y tecnología	₡ 308 750,00	
Estudio Técnico	₡ 237 500,00	
Planeación de recorrido	₡ 118 750,00	<i>Incluye horas de trabajo para todos los miembros del equipo del proyecto para planificar las rutas y evaluar insumos necesarios para el servicio.</i>
Evaluación de insumos	₡ 118 750,00	
Estudio Financiero	₡ 621 000,00	
Estudio de costos	₡ 204 000,00	<i>Incluye horas de trabajo para todos los miembros del equipo del proyecto para realizar los estudios y análisis necesarios que permitan mostrar la viabilidad del servicio de senderismo.</i>
Analizar inversión inicial	₡ 234 000,00	
Viabilidad costo beneficio	₡ 183 000,00	
Implementación del proyecto	₡ 1 761 000,00	
Informe final y presentación de resultados	₡ 1 761 000,00	<i>Presentación final al patrocinador y presentación de resultados.</i>
Presupuesto		
₡ 3 396 250,00		

4.4 Métricas

Sobre la base de los requisitos del producto del cliente, los estándares de procesos internos y los estándares aplicables de la industria del turismo, se han establecido las siguientes métricas para el Proyecto de Lanzamiento de Servicios de Senderismo. Estas métricas han sido revisadas y aprobadas tanto internamente como por el cliente y el patrocinador:

1. Calidad del Servicio

- Tasa de cumplimiento de itinerarios: Porcentaje de tours completados de acuerdo con el itinerario planificado.
- Incidencias de seguridad: Número de incidentes o accidentes por cada 100 salidas de senderismo.
- Tiempo promedio de respuesta a emergencias: Tiempo en el que se responde a una situación de emergencia durante una excursión.

2. Satisfacción del Cliente

- Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT): Promedio de puntuación que los clientes otorgan al servicio al final de cada excursión.
- Tasa de recomendación (Net Promoter Score - NPS): Porcentaje de clientes que recomendarían el servicio a otros, evaluado a través de encuestas.
- Evaluación de guías: Puntuación promedio de los guías de senderismo, basada en la retroalimentación de los participantes.

3. Eficiencia Operativa

- Tasa de puntualidad: Porcentaje de salidas de senderismo que comienzan y terminan en el horario estipulado.
- Coste promedio por excursión: Costo total dividido entre el número de excursiones realizadas, permitiendo identificar posibles áreas de reducción de costos.
- Utilización de equipo: Porcentaje de uso de equipo y suministros, indicando el nivel de aprovechamiento de los recursos.

4. Alcance y Eficacia de Promoción

- Tasa de participación por promoción: Porcentaje de nuevos participantes que se inscribieron en una excursión como resultado de campañas promocionales específicas.
- Retorno de clientes: Número de clientes que han participado en más de una excursión en un periodo determinado.

5. Cumplimiento Ambiental y Responsabilidad Social

- Cumplimiento de normas ambientales: Porcentaje de salidas que cumplen con las regulaciones ambientales locales (p. ej., dejar la zona libre de residuos).
- Medición de impacto ambiental: Cantidad de emisiones de CO₂ o huella ecológica por excursión, si se utiliza transporte o se promueven prácticas de sostenibilidad.

6. Crecimiento y Retención

- Tasa de crecimiento de participantes: Variación en el número de participantes en las excursiones en un período específico.
- Tasa de retención de clientes: Porcentaje de clientes que vuelven a contratar el servicio en un periodo específico, indicando lealtad.

7. Capacitación y Desempeño del Personal

- Horas de capacitación del personal: Total de horas dedicadas a la capacitación de los guías y del personal operativo.
- Tasa de retención de guías: Porcentaje de guías que permanecen en el proyecto después de un periodo específico, reflejando la satisfacción del personal y la estabilidad del equipo.

4.5 Matriz de Comunicaciones

Tipo de comunicación	Descripción	Frecuencia	Formato	Participantes/ Distribución	Entregable	Dueño
Informe semanal de estado	Resumen por correo electrónico del estado del proyecto	Semanal	Correo electrónico	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Informe de estado	Gerente de Proyectos
Reunión semanal del equipo del proyecto	Reunión para revisar el registro de acciones y el estado	Semanal	En persona	Equipo del proyecto	Registro de acciones actualizado	Gerente de Proyectos
Revisión semanal del Estudio Financiero	Reunión para revisar el progreso del análisis financiero	Semanal	En persona	Analista Financiero, Project Lead	Análisis de situación financiera	Analista Financiero
Revisión semanal del Estudio de Mercado	Reunión para revisar el progreso del estudio de mercado	Semanal	En persona	Mercadólogo, Project Lead	Avances en el estudio de Mercado	Mercadólogo
Revisión de diseño técnico	Revisión de cualquier diseño técnico o trabajo asociado con el proyecto	Quincenal	En persona	Experto en Senderismo, Project Lead	Avances en el estudio técnico	Experto en Senderismo
Revisión mensual del proyecto (PMR)	Presentar métricas y estado al equipo y al patrocinador	Mensual	En persona	Patrocinador del proyecto, equipo y partes interesadas	Estado y presentación de métricas	Gerente de Proyectos

4.6 Directorio del equipo del proyecto

Nombre	Título	correo
Ana Sandi	Patrocinador del proyecto	a.sandi@te.com
Ana G. Marin	Gerente de Proyectos	a.marin@te.com
Adrian Perez	Programador Senior	a.perez@te.com
Juan Carlos Sandi Vargas	Especialista Senior en Calidad	jc.sandi@te.com
Fabio Alvarado Cruz	Especialista en Calidad	f.alvarado@te.com

4.7 Registro de Riesgos

Matriz de Riesgos											
Proyecto: Plan de Gestión del Proyecto Para el Lanzamiento de Servicios de Senderismo en el Sector de Escazú											
ID: HT2024-11											
Fecha de inicio: 18/10/2024											
Fecha de fin: 20/12/2024											
No. de Riesgo	Elemento de la EDT	Tipo de riesgo	Riesgo			Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
			Fuente	Consecuencia	Síntoma			Valor (1 a 9)	Nivel (A/M/B)		
1	1.1 Realizar encuesta y entrevistas	Técnico	Bajo índice de respuesta o respuestas no representativas de la población objetivo.	Podría llevar a conclusiones erróneas sobre las necesidades y preferencias del mercado.	Tasa de respuesta baja en comparación con el número de encuestas enviadas. Resultados inconsistentes o contradictorios. Respuestas que no representan la diversidad de la población objetivo.	M	M	4	Medio	Ampliar la muestra y diversificar los métodos de recolección (encuestas en línea, presenciales, etc.).	Mercadólogo y Project Lead
2	1.2 Investigación de la competencia	Técnico	Información desactualizada o incompleta sobre los competidores	Estrategia de posicionamiento inadecuada o falta de diferenciación.	Inconsistencias entre la información recopilada y la realidad del mercado. Nuevas estrategias de la competencia no identificadas a tiempo. Pérdida de competitividad en comparación con empresas rivales.	M	A	6	Alto	Actualizar constantemente la información y utilizar diversas fuentes confiables.	
3	1.3 Estudio de proveedores	Técnico	Dependencia de proveedores inestables o con baja capacidad de respuesta.	Afecta la continuidad del suministro y la calidad del producto o servicio.	Retrasos frecuentes en la entrega de insumos. Quejas de calidad o inconsistencias en los productos recibidos. Necesidad de buscar continuamente proveedores alternativos.	M	M	4	Medio	Evaluar y seleccionar múltiples proveedores para evitar interrupciones.	
4	1.4 Analizar la información recopilada	Gestión	Errores en la interpretación de datos o sesgos en el análisis.	Conclusiones incorrectas que afectan la toma de decisiones.	Resultados que parecen sesgados positivos o negativos sin justificación clara. Confusión o ambigüedad al interpretar las conclusiones. Desacuerdo entre los analistas sobre el significado de los datos.	M	M	4	Medio	Involucrar a expertos en análisis de datos y revisar los resultados con diferentes enfoques	
5	1.5 Estrategia de marketing y tecnología	Técnico/Gestión	Implementación de una estrategia Ineficaz o no alineada con el mercado.	Baja aceptación en el mercado y pérdida de inversión en campañas de marketing.	Baja respuesta o interacción en las campañas publicitarias. Desempeño bajo de las estrategias de marketing en comparación con las metas establecidas. Comentarios negativos o falta de interés de los clientes potenciales.	A	A	9	Alto	Realizar pruebas piloto de la estrategia y ajustar en función de los resultados iniciales.	Mercadólogo, Experto en IT y Project Lead
6	2.1 Planeación de recorrido	Experiencia	Planificación Inadecuada que genere rutas Ineficientes.	Incremento de costos logísticos y tiempos de entrega prolongados.	Incremento en el tiempo de entrega o en los costos de transporte. Quejas de clientes por demoras en la entrega. Desgaste excesivo en los vehículos o recursos de transporte.	A	M	6	Alto	Usar herramientas de planificación de rutas y considerar variables como tráfico y distancia.	Experto en Senderismo y Servicio al Cliente - Project Lead
7	2.2 Evaluación de Insumos	Técnico/Experiencia	Selección de insumos de baja calidad o incompatibles con el proceso.	Baja calidad del producto final o interrupciones en la producción.	Problemas de calidad en el producto final. Aumento en los costos de mantenimiento o reparación. Devoluciones o quejas de clientes por baja calidad.	M	M	4	Medio	Realizar pruebas de calidad y asegurar que los insumos cumplen con los estándares requeridos.	
8	3.1 Estudio de costos	Técnico	Subestimación de los costos reales del proyecto.	Falta de recursos para completar el proyecto o necesidad de financiamiento adicional.	Necesidad de ajustar el presupuesto frecuentemente. Dificultades financieras o necesidad de financiamiento adicional. Dificultad para cumplir con las metas de rentabilidad.	A	A	9	Alto	Realizar un análisis detallado de todos los costos posibles, incluyendo imprevistos.	Analista financiero y Project Lead
9	3.2 Analizar inversión inicial	Técnico	Inversión insuficiente o sobreestimación de la rentabilidad	Falta de fondos en etapas clave o retorno de inversión menor al esperado.	Escasez de recursos durante etapas clave del proyecto. Retorno de inversión menor al esperado. Necesidad de modificar los plazos de retorno previstos.	A	M	6	Alto	Crear proyecciones financieras realistas basadas en escenarios conservadores y optimistas.	
10	3.3 Viabilidad costo beneficio	Análisis	Beneficios proyectados poco realistas o difíciles de alcanzar.	El proyecto no generaría el retorno esperado.	Margen de ganancia más bajo de lo previsto. Dificultades para cumplir con los objetivos financieros. Retrasos en el rendimiento financiero esperado.	A	A	9	Alto	Evaluar diferentes escenarios y ajustar los costos y beneficios esperados a la realidad del mercado.	
11	4.1 Implementación del Proyecto	Gestión	Falta de claridad o precisión en los resultados presentados.	Toma de decisiones equivocadas por parte de los stakeholders.	Confusión o dudas por parte de los stakeholders al revisar el informe. Revisión y corrección frecuente de los datos del informe. Dificultad para tomar decisiones basadas en los resultados presentados debido a falta de información clara o precisa.	A	A	9	Alto	Revisar y validar el informe antes de su presentación, y asegurarse de que sea comprensible para el público objetivo.	Project Lead

4.10 Change Request / Solicitud de Cambio

CHANGE REQUEST			
Project Title: _____		Date Prepared: _____	
Requestor: _____			
Category:			
<input type="checkbox"/> Scope	<input type="checkbox"/> Quality	<input type="checkbox"/> Requirements	
<input type="checkbox"/> Cost	<input type="checkbox"/> Schedule	<input type="checkbox"/> Documents	
Detailed Description of Proposed Change			
Justification for Proposed Change			
Impacts of Change			
Scope	<input type="checkbox"/> Increase	<input type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Modify
Description:			
Quality	<input type="checkbox"/> Increase	<input type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Modify
Description:			
Page 1 of 3			

CHANGE REQUEST			
Requirements	<input type="checkbox"/> Increase	<input type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Modify
Description:			
Cost	<input type="checkbox"/> Increase	<input type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Modify
Description:			
Schedule	<input type="checkbox"/> Increase	<input type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Modify
Description:			
Stakeholder Impact	<input type="checkbox"/> High risk	<input type="checkbox"/> Low risk	<input type="checkbox"/> Medium risk
Description:			
Project Documents			
Comments			
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>			
Page 2 of 3			

CHANGE REQUEST			
Disposition:	<input type="checkbox"/> Approve	<input type="checkbox"/> Defer	<input type="checkbox"/> Reject
Justification			
<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>			
Page 3 of 3			



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

SITIO WEB DEL PORTAFOLIO DE EXPERIENCIAS

Enlace: <https://youtu.be/RjTKOxkbNuo>