

**Análisis de la Fase Dinámica del Proceso Administrativo en la Mipymes Sector
Ecoturismo en Cundinamarca – Sabana Centro para la Competitividad.**

Investigadores

Andrea Camila Pérez Romero

Segundo Germán Cifuentes Godoy

Corporación Universitaria Uniremington

Facultad de Ciencias Administrativas

**Programa de Administración de Negocios Internacionales y
Administración de empresas**

Bogotá D.C

2021

**Análisis de la Fase Dinámica del Proceso Administrativo en la Mipymes Sector
Ecoturismo en Cundinamarca – Sabana Centro para la Competitividad.**

Investigadores

Andrea Camila Pérez Romero

Segundo Germán Cifuentes Godoy

Asesor Temático

Pedro Gómez Sabogal

Corporación Universitaria Uniremington

Facultad de Ciencias Administrativas

Programa de Administración de Negocios Internacionales y

Administración de empresas

Bogotá D.C

2021

Contenido

1. Introducción	5
2. Planteamiento del Problema	5
2.1 Contexto Global	6
2.2 Colombia	21
2.3 Cundinamarca- Sabana Centro	23
3. Formulación del Problema	26
4. Pregunta Problema	29

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo	3
4.1 Preguntas de Sistematización	30
5. Objetivo General	30
5.1 Objetivos Específicos	30
6. Justificación	31
7. Marco Referencial	32
7.1 Marco Teórico	33
<i>7.1.1 Caracterización Sabana Centro</i>	38
<i>7.1.2 Condición de la Mipyme después de la reactivación de la economía en Colombia debido a la Pandemia</i>	44
<i>7.1.3 Plan de reactivación para el sector turismo</i>	46
7.2 Marco Conceptual	48
7.3 Marco Legal	49
7.4 Marco Temporal	50
7.5 Marco Espacial	50
7.6 Marco Tecnológico	50
8. Diseño Metodológico	52
8.1 Diseño de la Investigación	54
9. Presupuesto	58
10. Resultados	58
11. Discusión	60
12. Conclusiones	62
13. Bibliografía	67

1. Introducción

El turismo en el mundo cada día ha tomado más importancia y este seguirá en crecimiento por su gran aporte social y mayormente económico para los países que se adentran en ese fenómeno.

El presente trabajo es una investigación sobre las Micro, pequeñas y medianas empresas del sector ecoturismo en Cundinamarca y cómo pueden llegar a ser competitivas. El trabajo de investigación abarca varios aspectos involucrados en el proceso de desarrollo de cada pequeña, mediana y micro empresa; se busca comprender si las Mypimes del sector Ecoturismo en Cundinamarca implementan un buen Proceso Administrativo, enfocándose el estudio, en la Fase Dinámica, conformada por la Dirección y Control, las cuales fueron estudiadas desde el enfoque global hasta lo focal, y con esto se busca hacer una comparación acerca de la competitividad de las Mipymes, y por ende saber si éstas implementan la fase antes mencionada.

2. Planteamiento del Problema

(Dorie et al. 2015, pág. 2120) menciona en su trabajo que “La innovación y competitividad están correlacionadas con el crecimiento empresarial” y por ende cualquier proceso que se realice implica una serie de modificaciones en la forma de hacer las cosas,

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

estas abarcan los niveles tanto organizacional como individual. Estas modificaciones tienen un gran impacto en las empresas y en las personas que la componen; la forma en que estos individuos se adaptan, componen un factor importante y trascendente para el éxito de cualquier método de cambio organizacional. (Ferrer Dávalos 2015, pág. 103).

Por eso se hace necesario indagar acerca de las diferentes composiciones de las Mipymes en todo el mundo, cómo estas son o pueden llegar a ser altamente competitivas, dependiendo de sus procesos internos y externos, además de saber si estas hacen o no un buen estudio interno y si aplican el proceso administrativo, más específicamente, la Dirección y el Control.

2.1 Contexto Global

Las MIPYMES en el mundo son de vital importancia para el crecimiento económico y el desarrollo de cada uno de los países que lo conforman. Es por esto que en la historia se han encontrados países con una gran cantidad de estas empresas, que lideran la economía de estos, un ejemplo muy claro de esto es el continente asiático, más específicamente los países de Japón y China, en donde el primero se encuentran empresas con una cantidad muy pequeña de empleados (máximo 6 empleados) y que lidera el 33% del empleo en dicho país (Snijdelrs & Van der Hors, 2014); por otro lado, se encuentra China, el cual se ve en un estado de crecimiento continuo, en el que el papel más importante y con más influencia en su desarrollo lo tienen las MIPYMES, aunque a pesar de todo, estas también padecen de barreras que impiden su crecimiento, impuestas por el gobierno y la banca, que las asocian a tener riesgos muy altos y es por eso que las limitan para acceder a vías de financiamiento efectivas (Yan, 2016). Para hablar más al respecto del papel de las MIPYMES en el mundo, se abarca el continente europeo y el país de Estados Unidos, el cual se considera el primero comunista y el segundo individualista, es por eso que de estos dos, Estados Unidos contiene la mayor cantidad de MIPYMES. Por otro lado, Europa considera que sus factores competitivos principales son el servicio al

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

cliente, y la calidad de sus productos y servicios (Snijdelrs & Van der Hors, 2014), en cuanto a Estados Unidos, las PYMES, aportan al 46% total del empleo en dicho país.

Para el caso de Colombia, las MIPYMES no son tan bien consideradas, ya que a pesar de ser más del 90% del sector productivo nacional, su capacidad productiva se encuentra limitada por factores tanto internos como externos que impiden su buen desarrollo, además de la baja diversificación de mercados (Dinero, 2017). Las falencias que poseen la mayoría de las MIPYMES colombianas residen en que en la gran cantidad de estas los dueños son los responsables de la administración de las mismas, por lo tanto, toman sus propias decisiones, lo cual, sin una adecuada capacitación, esas decisiones podrían llevar al fin de la organización, es decir que no se aplica el concepto de dirección ni control (Hernández, 2019).

“Las características para realizar la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas varían dependiendo de cada país, con posibilidad de tener más de una definición. La clasificación se define principalmente por el volumen de las ventas, número de empleados y el monto de los activos totales.” (Aldana Romero 2016, pág. 3).

Europa

SÍNTOMAS

En este presente siglo, las MiPymes europeas, más específicamente de Hungría, el desafío es la competitividad global, es decir, los clientes buscan productos y servicios constantemente y necesitan que estos sean de buena calidad (Kadocsa 2010, pág. 104).

El continente europeo se identifica por ser la mayoría de las empresas Mipyme, su estructura está basada en formar adecuadamente los procesos internos y externos.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

En la Ilustración I, se evidencian los factores tanto internos como externos que hacen de una empresa europea competitiva.

Factores externos:	Factores internos:
Empleo	Márketing
Productividad	Innovación
Oportunidades de oferta de capital	Productividad
Globalización	Desarrollo basado en el conocimiento.
UE	Oferta de capital
Relaciones de negocio	Administración, organización, estructura
Alianzas	Eficiencia de costo
Redes	Conformidad

1. Mesa

Factores influyentes de competitividad

Ilustración 1: Kadocsa 2010 - Possible w.jpg (Kadocsa 2010, pág. 109)

El 93% de las MiPymes europeas tienen menos de 10 empleados; 20,5 millones de empresas en el AEE (Área Económica Europea) y Suiza, brindan empleo a 122 millones de personas aproximadamente; el 93% de estas son micro (0-9 empleados), el 6% son pequeñas (10-49 empleados), aproximadamente el 1% son medianas (50-249) y solamente el 0,2% pertenece a grandes empresas (+250) (Liikanen 2014). En Europa se pueden encontrar gran cantidad de barreras a las fusiones y adquisiciones empresariales, es por esto que en este continente las empresas tienen diferentes maneras y procedimientos para protegerse de la competencia. (Liikanen 2014, pág. 5).

La estructura de las empresas europeas tiene una Constitución específica. La Ilustración 2, muestra cómo están constituidas las Mipymes europeas.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Tabla 1: Datos básicos sobre las PYMEs y las grandes empresas, Europa-19, 2000

		PYME	Grande	Total
Número de empresas	(1 000)	20 415	40	20 455
Empleo	(1 000)	80 790	40 960	121 750
Personas ocupadas por empresa		4	1 020	6
Facturación por empresa	Millón	0.6	255.0	1.1
Porcentaje de las exportaciones sobre facturación	%	13	21	17
Valor añadido por persona ocupada	1 000	65	115	80
Porcentaje de los costes laborales sobre valor añadido	%	63	49	56

Ilustración 2: Liikanen 2014 - EUROPA.jpg (Liikanen 2014)

Los factores que principalmente hacen de una MIPyme competitiva en el Continente Europeo son principalmente el producto o servicio, le sigue la calidad del mismo, el precio y por último la ubicación, como se muestra en la Ilustración 3.

Gráfico 2: Factores para los que las PYMEs se consideran competitivas

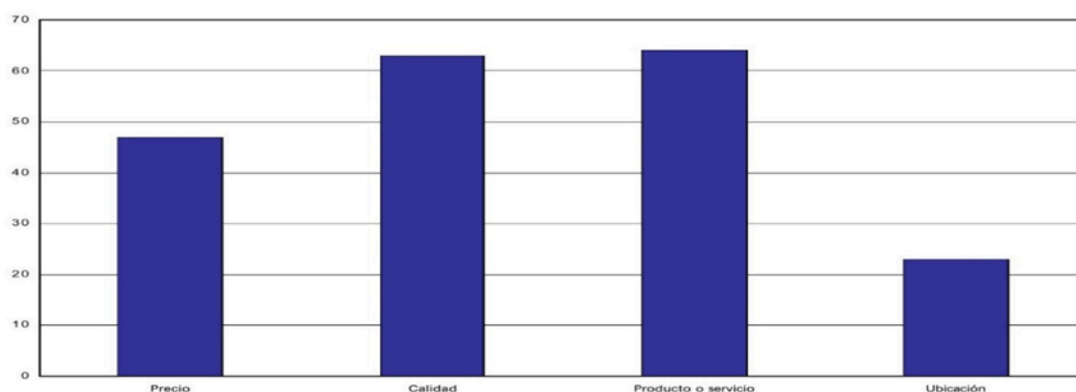


Ilustración 3: Liikanen 2014 - EUROPA (3).jpg (Liikanen 2014, pág. 8)

Para el caso de España, el sector turístico es el encargado de la generación del 15% del PIB y 2.8 millones de empleos, así este se convierte en el segundo sector productivo nacional. Esta actividad ha dado paso a una gran cantidad de entrada de divisas en el país y por lo tanto permite contrarrestar una parte del desequilibrio comercial (INE 2019).

CAUSAS

Se debe poner un gran énfasis en la investigación y el desarrollo de las MIPYME. En Europa, se crean empresas o un pensamiento empresarial desde los 35 años de edad del empresario nuevo, después de que este ya tiene el conocimiento completo o significativo,

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

para poder protegerse y sobrevivir en esa sociedad donde la mayoría de organizaciones son MiPymes. La decisión de crear un negocio propio se toma después de haber adquirido un Know - How específico, sin importar si es empleado o manager. (Liikanen 2014, pág. 6). Para las Mipymes en este continente, es importante y de gran relevancia el servicio al cliente y la calidad en sus productos o servicios, por último, es el precio, el que tiene el tercer puesto para que la empresa sea competitiva. (Liikanen 2014, pág. 8)

Debido a la adecuada aplicación de la Dirección y Control en sus procesos internos y externos, las Micro, Pequeñas y medianas empresas en Europa, generan la mayoría del empleo en su continente, como se puede evidenciar en la Ilustración 6.

Gráfico 1: Crecimiento del empleo por tamaño, Europa-19, 1988-2001

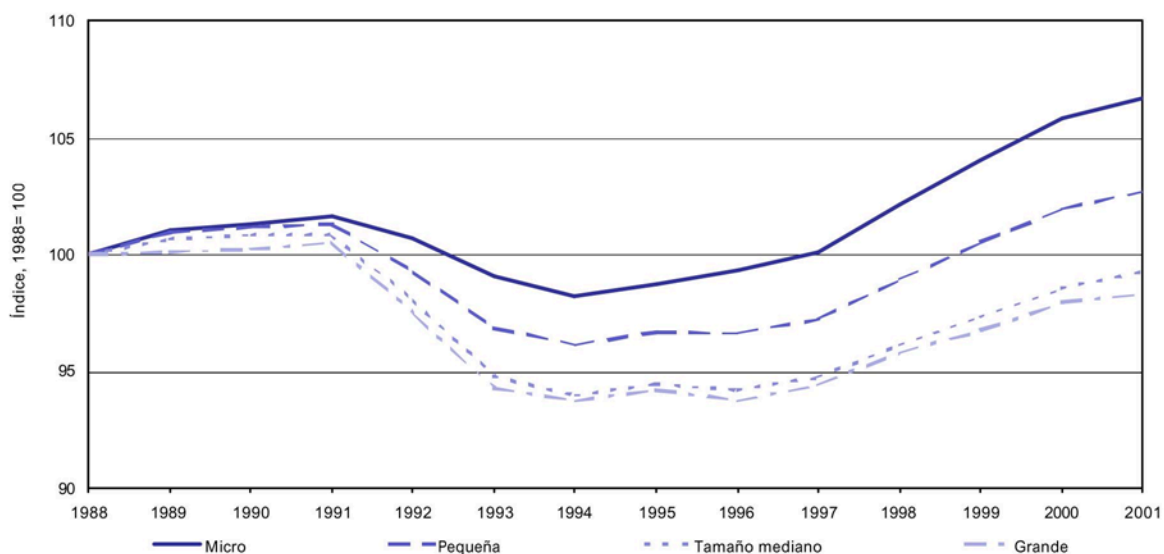


Ilustración 7: Liikanen 2014 - EUROPA (2).jpg (Liikanen 2014, pág. 5)

En el 2001 los cuatro mayores obstáculos para las MIPYMEs fueron: La escasez de mano de obra cualificada: 20%, el acceso a la financiación: 13%, las regulaciones y “papeleos” administrativos: 12%, las infraestructuras: 6% (Liikanen 2014, pág. 9).

En España, “desde la óptica de la oferta, el rasgo más destacado es que las actividades del sector turístico están en manos, primordialmente, de pequeñas y medianas empresas. Esta es una característica de la industria turística global.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

El turismo español está especializado en el producto de «sol y playa», segmento en el que mantiene una posición de liderazgo. Los mecanismos que el sector está instrumentando para hacer frente a la creciente competencia en ese mercado están girando, hasta el momento, básicamente alrededor de la contención de los precios.

A pesar de ello, los indicadores de comportamiento han puesto de manifiesto un cierto estancamiento en los resultados de la actividad turística en los últimos años, en los que ha perdido peso en el PIB. El número de turistas ha seguido aumentando (aunque a menor ritmo), pero el gasto por turista ha tendido a disminuir, reflejando una pérdida de capacidad adquisitiva del visitante que llega a sus fronteras. En este contexto, aunque los niveles de precios siguen siendo favorables, en relación con los de los países emisores, el incremento de los precios de la oferta complementaria ha introducido un elemento de deterioro en la capacidad competitiva del sector, en un contexto en el que la sensibilidad de la demanda a los precios relativos parece estar aumentando.

Por otro lado, el descenso del indicador de rentabilidad relativa de la rama hostelera pone en evidencia las presiones competitivas a las que está sometida, viéndose obligada a mantener unos precios que en algunos casos se determinan en el exterior; a pesar de ello, los niveles de rentabilidad de los recursos propios en estas actividades siguen siendo elevados (Bravo Cabria 2004, pág. 16).

ASIA

SÍNTOMAS

La Mipyme del continente asiático, más especialmente en Japón, es de gran importancia, ya que esta después de la Segunda Guerra Mundial, ayudo a la reconstrucción y desarrollo económico de este país. Esta estrategia hizo a Japón la segunda economía más fuerte del mundo. (Muñoz Cardonaa y Mayor López 2015, pág. 13). Japón se ubica en el quinto lugar regional y el 25 a nivel global, de todos los países con índice de competitividad en viajes y turismo más excelentes, sus maravillosas notas

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

de sus recursos de identidad cultural, además cuenta con una infraestructura de transporte terrestre de las mejores en el mundo, también es líder en el ámbito de la educación y la formación. (Irma Magaña Carrillo 2010, pág. 91-92). Además, una de las estrategias del gobierno japonés para el fortalecimiento y la promoción de la Mipyme es la de la infraestructura intelectual. Ello significa que además de la infraestructura física es necesaria una infraestructura intelectual para apoyar los negocios, los cuales se consolidan a través de las universidades y centros de formación tecnológica en donde tienen como indicador de alta calidad la creación, el diseño, la innovación y la venta de patentes, lo que les facilita a las empresas nacionales la competitividad en mercados internacionales, sin dejar a la deriva la seguridad económica (Muñoz, Ángel; Mayor, Patricia 2015, pág. 14).

CAUSAS

Las MiPymes proporcionan el 33% del empleo total en Japón (Liikanen 2014, pág. 5). Para el 2013, la Mipyme japonesa representaba el 97.6% y generaba el 70 % del empleo. Se trataba de empresas de enclave que fortalecían la capacidad competitiva de las grandes empresas como Nissan, Toyota, Rico, Toshiba, Nintendo, Sony, Aiwa, jvc, Kawasaki, Honda y Canon. La empresa mediana en Japón, al igual que en Taiwán y Corea del Sur, es mayormente exportadora. Esta contribuye aproximadamente al 60% de total de exportaciones de Corea del Sur, el 80% Taiwán, lo que demuestra que este se considera importante en el sector empresarial exportador, gracias a su innovación y a su poder tecnológico de producción (Muñoz Cardonaa y Mayor López 2015, pág. 13).

Por otro lado, China es el número décimo a nivel regional, país que ha tenido el mayor rango de mejora de todos los países en el índice de dicho año. China se ha construido sobre la base de fortalezas claras: ocupa el lugar 7 en cuanto a sus recursos naturales, con muchos sitios naturales de patrimonio mundial y la fauna que se encuentra entre las más ricas del mundo. Ocupa el lugar 15 con sus recursos de identidad cultural, con diversos sitios del patrimonio mundial, muchas ferias internacionales y exposiciones

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

que se celebran en el país, así como las industrias creativas que son insuperables. Por otra parte, el país ocupa el lugar 20 en competitividad de precios y 28 en la priorización global del sector (Irma Magaña Carrillo 2010, pág. 92). Conforme el mercado turístico alcanza la madurez y avanza la modernización y la globalización, el turismo interno e internacional se está transformando y su evolución muestra determinadas tendencias. Por ejemplo, las empresas turísticas chinas cada vez son más profesionales, precisas y cuidadosas en aspectos relacionados con la reserva de hoteles, billetes y restaurantes; la prestación de servicios profesionales en los destinos turísticos; y la de consulta y asesoramiento turístico. Antes las agencias de turismo incluían dos divisiones: el departamento de turismo interno y el de turismo internacional, pero ahora, el incremento de la diversidad de agencias turísticas ofrece productos especiales diferenciados (Jinjing Shen 2018, pág. 21).

Estados Unidos

SÍNTOMAS

“En los Estados Unidos, las Small and Medium Enterprises (sme) con vocación exportadora conforman de manera estratégica un clúster, es decir, son un conjunto de empresas que, apoyadas por Gobiernos locales, se integran con el fin de responder a las demandas de volúmenes de producto que impone el comercio exterior” (Muñoz Cardona y Mayor López 2015, pág. 12).

“La MIPYME, es un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto en su contribución al empleo, como su aportación al producto interno bruto de estos. Para México, este tipo de empresas representan un porcentaje importante en relación al total de las inscritas en los padrones comerciales” (Dorie et al. 2015, pág. 2108).

CAUSAS

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Las características de la MiPymes estadounidenses es que en su mayoría son medianas empresas. Hay Micro empresas, pero estas son de baja proyección de crecimiento. Las medianas empresas, tienden a crecer a grandes empresas, ya que estas se unen con un objetivo en específico. (Muñoz Cardonaa y Mayor López 2015, pág. 12)

Sin embargo, las crisis para este país, hace que el gobierno cree un entorno adecuado para supervivencia de las Mipymes y así generar empleo a más de 170 millones de personas que trabajan en ellas. Para esto se hace necesario simplificar la regulación, implementar la mejora en los servicios, innovar, entrar en la búsqueda de nuevos mercados y, por último, pero no menos importante, brindar capacitaciones a los dueños o gerentes de las Mipymes. (LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY 2009, pág. 2).

Latinoamérica

SÍNTOMAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 85% del empleo privado en América Latina (LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY 2009, pág. 2).

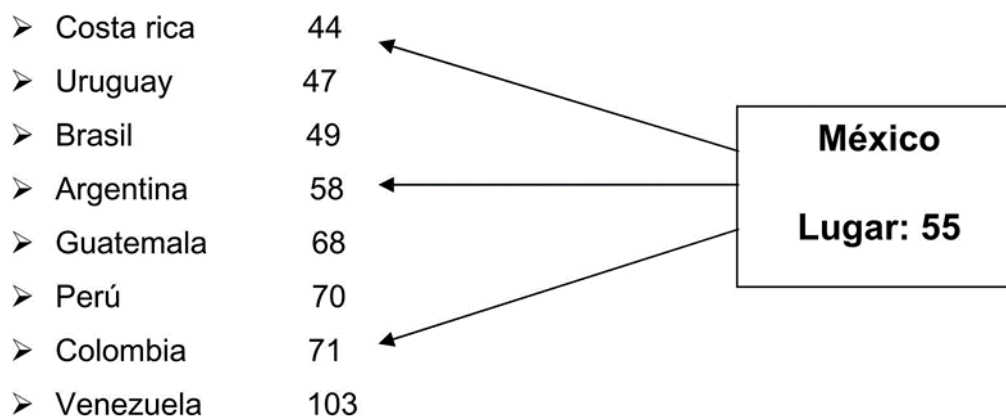


Ilustración 4: Ibáñez Pérez, García Carl (2).jpg (Ibáñez Pérez y García Carlón 2009, pág. 19)

En los datos que se muestran en el cuadro anterior, en América Latina se encuentran tres países con mayor competitividad en relación a México, que son Colombia,

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Costa Rica y Argentina. Estos países poseen una gran diversidad de recursos naturales, culturales y humanos, que no se han sabido aprovechar, por otra parte, el gobierno da prioridad a las actividades e inversiones en el sector turístico, debido a su influencia en la generación de empleo e ingresos (Ibáñez Pérez y García Carlón 2009, pág. 19).

CAUSAS

En Argentina, las restricciones de acceso al mercado financiero se analizaron como unas fallas de mercado, la desinformación por las dos partes afectadas, al mercado financiero desconocimiento de las pymes y viceversa. Bajo estas características, llegan a la conclusión que en Argentina existe una demanda de créditos insatisfecha y que además las Mipymes no utilizan los créditos por las restricciones históricas de estas instituciones. Además, se asegura que este país existe un mercado de financiamiento para Mipymes, pero este opera de manera limitada y con restricciones, debido a la libertad de los bancos de utilizar los fondos en otros portafolios que les resulten con mayor rentabilidad (Aldana Romero 2016, pág. 6-7).

Por otro lado, en México, las características predominantes del porque las problemáticas en este tipo de empresas son: el componente familiar, la falta de formalidad y liquidez y problemas de solvencia. Una de las problemáticas de las MiPymes mexicanas, es la explotación de las ventajas competitivas, basadas únicamente en el costo, con la adquisición de la tecnología del exterior, que utilizan para vender los productos más comunes en el mercado nacional. Debido a esto las empresas se preocupan más por el corto plazo, y no prestan atención a la innovación y a las mejoras de los procesos internos y así posicionarse como empresas competitivas (Dorie et al. 2015, pág. 2110).

Los autores Hernández, Vázquez y Domínguez (2009), consideran que: 'Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un alto grado de mortalidad, el 50 por ciento de las empresas quiebran con tan solo un año de actividad y el 90 por ciento de las empresas

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

mueren antes de cumplir los 5 años debido en gran parte a la falta de financiamiento para desarrollarse y expandirse (p.2).” (Dorie et al. 2015, pág. 2110).

En la Ilustración 7, se hace una comparación entre las empresas Mipyme Latinoamericanas y europeas, conformada por su estructura y limitaciones.

Cuadro 1-A	COMPARACION DE DEFINICIONES DE MIPYMES EN UNION EUROPEA Y PAISES LATINOAMERICANOS SEGUN LIMITES DE OCUPACION, VENTAS Y ACTIVOS							
	LIMITES DE OCUPACION (personas ocupadas por empresa)							
	UE	Argentina	Brasil	Chile	Ecuador	México	Perú	Uruguay
PYME	10-250	Industria: 10-200 Comercio y Servicios: 5-100	Industria: 20-500 Comercio y Servicios: 10-100	10-200	10-100	Industria: 10-250 Comercio y Servicios: 10-100	10-250	5-100
Mediana	Hasta 250		Industria: Hasta 500 Comercio y Servicios: Hasta 100	Hasta 200	Hasta 100	Industria: Hasta 250 Comercio y Servicios: Hasta 100	Hasta 250	Hasta 100
Pequeña	Menor a 50		Industria: menor a 100 Comercio y Servicios: Menor a 50	Menor a 50	Menor a 50	Industria y servicio: Menor a 50 Comercio: Menor a 30	Menor que 50	Menor a 20
Micro	Menor a 10	Menor a 5	Industria: menor a 20 Comercio y Servicios: Menor a 10 Sector informal: Menor o igual a 5	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 10	Menor a 5

Cuadro 1-B	LIMITES DE VENTAS (Expresado en miles de US\$ anuales por empresa)							
	UE (1)	Argentina(2)	Brasil	Chile(3)	Ecuador	México	Perú(4)	Uruguay
PYME	2,800-70,000	Industria: 329-15,780 Comercio: 486-23,354 Servicios: 123-5,902		95-3,975	100-5,000	Industria: 500-24,000 Comercio: 1,000-48,000 Servicios: 250-12,000	178-13,794	60-5,000
Mediana	70,000	Industria: 15,780 Comercio: 23,354 Servicios: 5,902		Hasta 3,975	Hasta 5,000		Hasta 13,794	Hasta 5,000
Pequeña	14,000	Industria: 1,973 Comercio: 2,919 Servicios: 885		Menor a 934	Menor a 1,000		Menor a 1,000	Menor a 180
Micro	2,800	Industria: 329 Comercio: 486 Servicios: 123		Menor a 95	Menor a 100	Industria: Menor a 500 Comercio: Menor a 1,000 Servicios: Menor a 250	Menor a 178	Menor a 60

(1) UE: Es una estimación en dólares de límites establecidos en euros para la empresa mediana de 50 millones, pequeña de 10 millones y para la microempresa de 2 millones;
(2) Argentina: estimación en dólares para límites establecidos en \$ argentinos;
(3) Chile: Es una estimación en dólares de límites establecidos en Unidades de Fomentos (UF) de 100,000; 25,000 y 2,400 para mediana, pequeña y microempresa respectivamente.
(4) Perú: Es una estimación en dólares de límites establecidos en UIT.
Tasas de cambio al 05.07.2009

Ilustración 8: LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY.jpg (LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY 2009, pág. 8)

En esta Ilustración (9), se pueden ver los países latinoamericanos y su ranking de competitividad.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

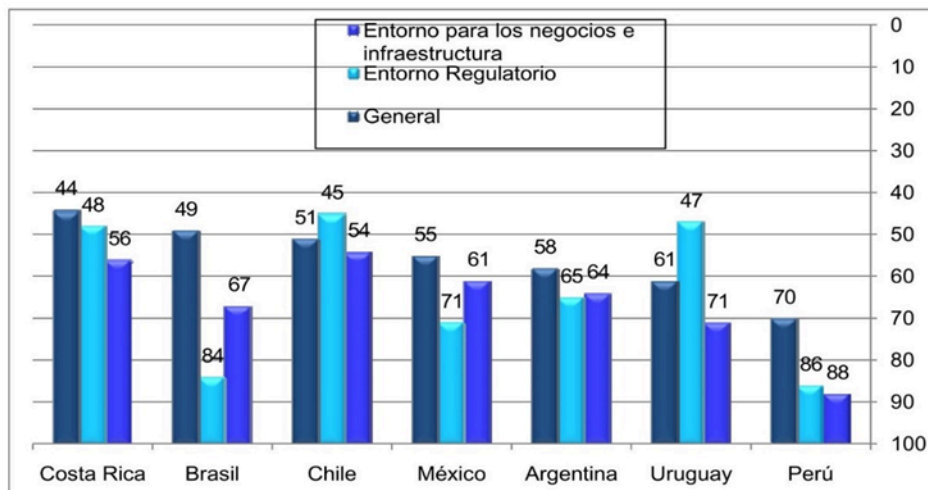


Ilustración 9: Ibáñez Pérez, García Carl.jpg (Ibáñez Pérez y García Carlón 2009, pág. 18)

PRONÓSTICO PARA LA COMPETITIVIDAD

La principal fuente de financiamiento es por medio del capital, el cual incluye el capital aportado por los socios y las utilidades originadas de la operación habitual de la empresa. Pese al empeño del gobierno para que las barreras con respecto a la posición de la empresa en el comercio por medio del mercado financiero, para que estas adquieran una adecuada financiación para su crecimiento, en el país son de muy poco uso, además de la dificultad para acceder a estos. (Aldana Romero 2016, pág. 19-20).

Si se hace el correcto funcionamiento interno y externo, las MiPymes tienen la posibilidad de abrirse paso en las exportaciones no tradicionales del país y con esto ayudar a los problemas más significativos del país, como el desempleo. (Beltrán 2006, pág. 8).

Por otra parte, Cuando se habla de competitividad, esta se asocia a la obtención de resultados comerciales buenos, debido a una buena dotación de recursos y como consecuencia, a añadir valor a esos recursos. En ese marco, se vincula a la competitividad con la productividad y esta última depende de unos factores tanto micro como macroeconómicos.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Así pues, la competitividad se entiende como un fenómeno difícil, dinámico, comparativo, con varias dimensiones y con una dificultad para medir, que no puede observarse con facilidad, por esta razón se deben utilizar indicadores, que faciliten su interpretación (Barroso González, María de la O y Flores Ruiz 2006, pág. 22); los determinantes de la competitividad para la actividad turística radican en su ventaja competitiva y comparativa. Los factores para esta última son en su mayoría relacionados con los recursos de los destinos turísticos, entre los que se encuentran el clima, la riqueza cultural, el paisaje y la distancia a los países emisores. Por otro lado, en la ventaja competitiva se determina por factores que van desde el precio hasta la estructura del sector turístico y desde la gestión en sus empresas hasta las características del entorno en donde estas operan (Bravo Cabria 2004, pág. 4).

2.2 Colombia

El turismo es un fenómeno social, económico y ambiental que abarca a todos los lugares del mundo, este ayuda a mejorar el nivel de vida de las personas que habitan en los lugares destino y a sus visitantes, con esto se busca un equilibrio entre estos para un desarrollo sostenible en el mismo (ARIAS MOLINA 2016, pág. 37).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son el pilar de la economía mundial, en Colombia representan aproximadamente el 99% del tejido empresarial, siendo fuente de desarrollo social y económico por su contribución al empleo y al PIB; sin embargo, sólo el 34% de las nuevas empresas sobreviven a los cinco primeros años de vida (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020).

La actividad turística colombiana históricamente no ha sido organizada. En un principio no existía un plan de servicios, como transporte, alimentación y entretenimiento, ligado a la industria turística. En el país lo que primero se desarrolló fue la actividad hotelera (Miranda Chavarro y Sellamén Garzón 2017, pág. 92).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Al constituir el 99.5% del tejido empresarial del país, y generar el 80% del empleo nacional, es claro que las Mipymes son clave a la hora de dinamizar la economía colombiana. Por ello —y teniendo en cuenta el contexto actual—, cualquier política de reactivación que se diseñe desde el Gobierno debe estar enfocada y dirigida, en gran medida, a las micro, pequeñas y medianas empresas (Gutierrez y Chavarro, 2020).

El factor humano en todas las empresas, ya sea pública o privada, es el componente más importante a la hora de realizar cambios internos en la organización, es por esto que se debe escoger y estudiar muy bien este factor para saber cómo estas reaccionarían en los cambios que se quieran realizar, ya que todas las personas son distintas y reaccionan de manera diferente (Ferrer Dávalos 2015, pág. 103).

Para que una Mipyme colombiana entre en el mundo de la competitividad esta también debe tomar en cuenta los factores mencionados en la Ilustración siguiente a este enunciado.



Ilustración 13: Dorie, Sendy et al.jpg (Dorie et al. 2015, pág. 2123)

Según ProColombia, solo el 7,7% de las Pymes realizó alguna exportación durante el período 2014-2018. Sin embargo, de acuerdo al MINCIT, en 2019 las Mipymes representaron el 75,1% de las empresas exportadoras y el 17,1% en valor, resaltando que este segmento viene ganando participación en las exportaciones totales en valor, ya que en 2018 representaron 14,1 % (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Diferentes estudios y encuestas han revelado las dificultades que enfrentan las Mipymes para mantenerse a flote durante la pandemia. Los más críticos tienen que ver con el mantenimiento de la nómina, tensiones financieras, reducción en los niveles de ventas y, en general, falta de estrategias para responder a la crisis. Se suman las dificultades para acceder a las ayudas del Gobierno Nacional (Gutierrez y Chavarro, 2020).

2.3 Cundinamarca- Sabana Centro

El comportamiento de las Mipymes no solo se conforma por los factores externos, sino que también se diferencian por los procesos internos en estas, como su buena dirección, en la que se necesita de un líder que ayude al buen funcionamiento, y a la motivación de los trabajadores para una correcta eficiencia y eficacia; por otro lado, para que estas empresas se mantengan en el mercado, estas necesitan de un buen control, una supervisión constante en sus procesos, para que el camino al cumplimiento de los objetivos de la empresa sea correcto.

Las empresas Mipyme tienen varios obstáculos para su posicionamiento en el mercado, uno de estos es el Mercado Financiero, debido a que no reciben apoyo y por el contrario les imponen más barreras para su crecimiento. (Aldana Romero 2016, pág. 4).

La manera de liderazgo y las habilidades de comunicarse son necesarios para disminuir en gran medida la resistencia al cambio propiciada por los integrantes de la empresa; además, la cultura y el ambiente interno de la organización tienen un papel significativo para realizar cualquier tipo de cambio. La cultura en la organización influye en la productividad de los integrantes y por consiguiente de las empresas. El líder debe ser el agente del cambio, con la capacidad de desarrollar dentro de la empresa las actitudes y los procesos para que el cambio sea permitido. (Ferrer Dávalos 2015, pág. 103-104).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Mediante el control interno, las empresas se blindan y se fortalecen en aspectos tales como la protección de los activos, la obtención de información adecuada, la promoción de la eficiencia operativa y el estímulo a la adhesión a las políticas de la dirección (Hernández 2015, pág. 17). El turismo de naturaleza es un sector sensible al desarrollo regional y altamente dependiente de este (Jiménez Orozco 2017, pág. 1).

La dirección en el proceso administrativo, está dirigida a las personas que están al frente de las organizaciones. Los administradores, directivos, encargados, etc.; deben ayudar a las personas a cumplir con sus intereses personales y con los de la empresa; logrando una estabilidad entre lo que se quiere, se puede y se hace en las empresas, permitiendo una optimización de los recursos. Por ende, las herramientas de la dirección están enfocadas al uso y optimización del factor humano, la motivación, el liderazgo y la comunicación (Villamil et al. 2014, pág. 6)

Las falencias que se pueden evidenciar en las Mipymes del sector ecoturismo, que hacen que estas empresas no sean competitivas en Cundinamarca, más detalladamente en los municipios de Girardot y Ricaurte, tienen que ver con la falta de innovación en los productos turísticos, debido a que no hay información renovada de estudio de capacidad de innovación (ARIAS MOLINA 2016, pág. 37).

Para que la MiPyme de Cundinamarca sea Competitiva en el sector turismo, esta debe:

1. Atender las necesidades de información estratégica del empresario, funcionario público y ciudadano.
2. incentivar al desarrollo de mercados transparentes y competitivos.
3. transmitir conocimiento a la comunidad y a los integrantes de la organización.
4. Realizar un buen direccionamiento.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

5. Mantener en supervisión todos los aspectos de la empresa, para llevar el control y si hay fallas poder solucionarlas para llevar al objetivo macro de la organización (Moscoso Durán et al. 2015, pág. 13).

Para el adecuado desarrollo del turismo y su sostenibilidad, se es necesario modificar la política turística y la administración de destino, por ende, las acciones del quehacer turístico, para convertirse en un destino competitivo, social y ambientalmente amigable. Todo con la ayuda de un buen direccionamiento, en donde el líder cree nuevas estrategias con la ayuda de sus empleados, innove en sus productos, etc. además del adecuado control de todos sus procesos, sin perder la dirección de sus objetivos. Así la Mipyme será altamente competitiva (ARIAS MOLINA 2016, pág. 49); por ende, Para el buen desarrollo de un turismo prospero en la región es indispensable establecer principios sostenibles según que según la OMT los define a continuación:

- Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
- La calidad ambiental se mantiene y mejora.
- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial.
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad (Cardenas Patiño y Mariño Higuera 2014, pág. 20).

3. Formulación del Problema

En el panorama internacional Colombia se destaca por ser uno de los territorios de la región que cuenta con una amplia extensión geográfica y variedad en sus ecosistemas, convirtiéndose en la última década en uno de los destinos de turismo ecológicos con importante representatividad e importancia de la región. Desde el panorama nacional las

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

PYMES del sector ecoturístico, han venido cobrando importancia en el mercado, sin embargo, estas pequeñas empresas, que en muchos casos son iniciativas de carácter social, han tenido que sortear con diferentes problemáticas históricas, culturales y económicas, aunadas a las experiencias de conflicto y violencia interna y a la falta de acceso a capacitación y nuevas tecnologías (Vargas, 2020).

Síntomas

1. Ni la mano de obra ni la dirección cuentan con las herramientas académicas o cimientos teóricos fuertes para entender y realizar un adecuado direccionamiento y control en los procesos de la empresa.

2. Capacidad de producción está restringida, es decir, en el caso de las Mipymes del ecoturismo, estas no pueden o no tienen la capacidad de crear nuevos productos y lanzarlos al público debido a la deficiencia en sus procesos.

3. El bajo nivel de diversificación de los mercados.

4. Al estar las Mipymes administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos y muchas veces no cuentan con una administración financiera.

5. Los objetivos como empresa reflejan los objetivos personales del propietario, lo cual es un error muy grave ya que limita a la empresa a solo sobrevivir.

6. Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.

Causas

1. Las Mipymes se encuentran ante mercados estrechos, con bajo poder adquisitivo, mal distribuidas, lo que ocasiona que los tamaños del mercado sean limitados, disminuyendo los márgenes de ganancia y como consecuencia la inversión hacia las mismas.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

2. Servicios básicos ofrecidos.
3. Disminución de la demanda de paquetes turísticos por falta de innovación.
4. Disminución de las empresas Mipymes debido a la falta de administración y visualización hacia el futuro.
5. Desorden en el direccionamiento estratégico de la Mipyme causando que la información no sea clara y por ende la mala administración y liderazgo.
6. Ausencia de control.
7. Falta de liderazgo.

Pronóstico

1. Disminución de la competitividad del país.
2. Reducción de la motivación al empresario.
3. Reducción de la productividad.
4. El pésimo liderazgo genera un mayor reemplazo de empleados, los gastos de reunir y capacitar individuos se vuelven inaccesibles, lo que puede impactar en la capacidad de un negocio para continuar con sus servicios.
5. Inexistencia de una cultura empresarial.
6. Extinción de los análisis estratégicos.

Control al Pronóstico

1. Elevar la productividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa mediante el desarrollo de su capital humano, empresarios y trabajadores.
2. Desarrollar sistemas de capacitación más adecuados a la realidad de la Micro y Pequeña empresa.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

3. Incentivar la demanda de capacitación para empresarios y trabajadores en todas las Mipymes, removiendo los obstáculos existentes, empezando por las barreras culturales presentes en los propios empresarios.

4. Las Mipymes deben construir políticas, métodos y procedimientos para generar mecanismos de prevención para la mejora constante en las áreas administrativas.

4. Pregunta Problema

Partiendo de la investigación realizada en la información en bases de datos certificados, en el contexto internacional (Europa, Asia, América del Norte y América Latina), nacional, regional y focal, se derivan una serie de cuestionamientos, que ponen en duda si las Mipymes utilizan la fase dinámica del proceso administrativo en sus procesos, para ser competitivos.

De modo que, la pregunta de investigación que se plantea es:

¿Qué estrategias se pueden implementar para que la dirección y control del proceso administrativo ayude a la competitividad en las Mipymes del sector ecoturismo de Sabana Centro, Cundinamarca?

4.1 Preguntas de Sistematización

1. ¿Qué problemáticas impiden que la Mipyme del sector ecoturismo en Cundinamarca- Sabana Centro, puedan realizar una adecuada Dirección y Control en su proceso administrativo?

2. ¿Cómo implementan las Mipymes del sector ecoturismo la fase dinámica del proceso administrativo en sus procesos?

3. ¿Qué estrategias aplican las Mipymes del sector ecoturismo de otros países para ser competitivas?

5. Objetivo General

Analizar si las Mipymes del sector ecoturismo en Cundinamarca – Sabana Centro implementan estrategias para la adecuada Dirección y Control de su proceso administrativo para la competitividad.

5.1 Objetivos Específicos

- Identificar las problemáticas que impiden a la Mipyme del sector ecoturismo en Cundinamarca- Sabana Centro realizar una adecuada dirección y control en su proceso administrativo.

- Determinar la implementación de la fase dinámica del proceso administrativo en las Mipymes del sector ecoturismo.

- Plantear las estrategias que se deben aplicar en las Mipymes del sector ecoturismo para ser competitivas.

6. Justificación

La presente investigación busca analizar la importancia de implementar la fase dinámica (dirección y control) del proceso administrativo en las Mipymes del sector ecoturismo de Cundinamarca – Sabana Centro.

Se realiza la investigación en Sabana Centro, Cundinamarca debido a que esta está posicionada en el escenario nacional como la más competitiva y la que ofrece mejores oportunidades para el desarrollo de actividades productivas, por ende, esta alberga una gran cantidad de Mipymes que se dedican al sector servicios – ecoturismo.

El adecuado direccionamiento y control de los procesos en las Mipymes genera sostenibilidad empresarial, competitividad y aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva y eficaz.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Para administrar, los administradores o gerentes deben conducir de forma racional las actividades de dirección y control, ello implica la planeación, organización y control de todas las actividades, funciones o tareas. Si estos no son bien implementados, las Mipymes jamás tendrán condiciones para existir y crecer.

Debido a esto es de gran importancia saber las estrategias que pueden implementar las Mipymes de este municipio para llegar a ser competitivos.

7. Marco Referencial

Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos son dos importantes vías de interacción entre la organización y sus miembros. El líder en la organización cumple un papel importante, ya que tiene gran influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso; Se sugiere que el líder inspire, es decir, que apunte a que los integrantes (empleados) asuman y cumplan una misión para así generar la autoconfianza en ellos e incentivar las nuevas ideas y el desarrollo de las mismas (Ferrer Dávalos 2015, pág. 104).

Siempre que en una organización se inicie un proceso de cambio, es importante identificar y entender cuáles son los aspectos relacionados a la cultura de esa organización que pueden constituirse en facilitadores o en barreras para el cambio, y cuáles son los aspectos que pueden ser utilizados para facilitar el aprendizaje. Para que el proceso de cambio sea fácil, se necesita determinar las responsabilidades de cada uno de los individuos de las empresas; suministrar información sobre liderar e incentivar la participación de todos los miembros de la organización; establecer mecanismos de comunicación; brindar a los empleados la oportunidad de crecer y realizarse en la empresa. (Ferrer Dávalos 2015, pág. 105).

El control interno es un proceso importante en el manejo eficiente y eficaz de los recursos, en la presentación de bienes y servicios competitivos y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Mipyme. Con este se eluden riesgos, fraudes, se defienden los

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

activos y se estima la eficiencia de los procesos y la contribución en la producción total o en la prestación de servicios (Hernández 2015, pág. 17). Por consiguiente, el líder debe ser una persona o grupo de personas, con capacidad, conocimientos o experiencia, para guiar a los demás, este posee características como: Capacidad de comunicación, Inteligencia emocional, Capacidad para establecer metas y objetivos, Capacidad de planeación, Capacidad de crecer o hacer crecer, Ser responsable, Tener carisma, Ser innovador Y, por último, pero no menos importante, estar en constante capacitación (Ibáñez Pérez y García Carlón 2009, pág. 4-5).

Comprender las diferentes experiencias que han hecho parte en la toma de decisiones de las PYMES del sector Ecoturístico en Colombia, es tener en cuenta una serie de realidades económicas históricas, políticas y territoriales, que han permeado las actividades comerciales de diferentes sectores, pero han sido más evidentes en el sector del turismo en Colombia y más para las iniciativas que se enfocan en potenciar experiencias desde una perspectiva ecoturística (Vargas, 2020).

7.1 Marco Teórico

El desarrollo del trabajo de investigación se ha realizado en la correlación de diferentes teorías que ayudan a medir la competitividad y además teorías que verifican el proceso administrativo como una estrategia que ayuda a la organización en sus procesos internos y externos.

- Crouch y Ritchie fueron los primeros en elaborar contribuciones conceptuales acerca de la competitividad de los destinos turísticos, creando el modelo de la competitividad de Calgary (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 104). En este se indica que para que la competitividad de un destino sea entendida, se deben considerar dos elementos (véase la Ilustración 14):

La ventaja comparativa: son los recursos del destino y en estas se pueden encontrar:

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- Recursos disponibilidad de capital

- Recursos humanos

- Recursos físicos

- Conocimiento de los recursos

- Infraestructura turística

- Recurso histórico y cultural

- Tamaño de la economía

Y la ventaja competitiva: se encuentra la capacidad de utilizar los recursos anteriormente mencionados de manera eficaz a largo plazo, en este se encuentra:

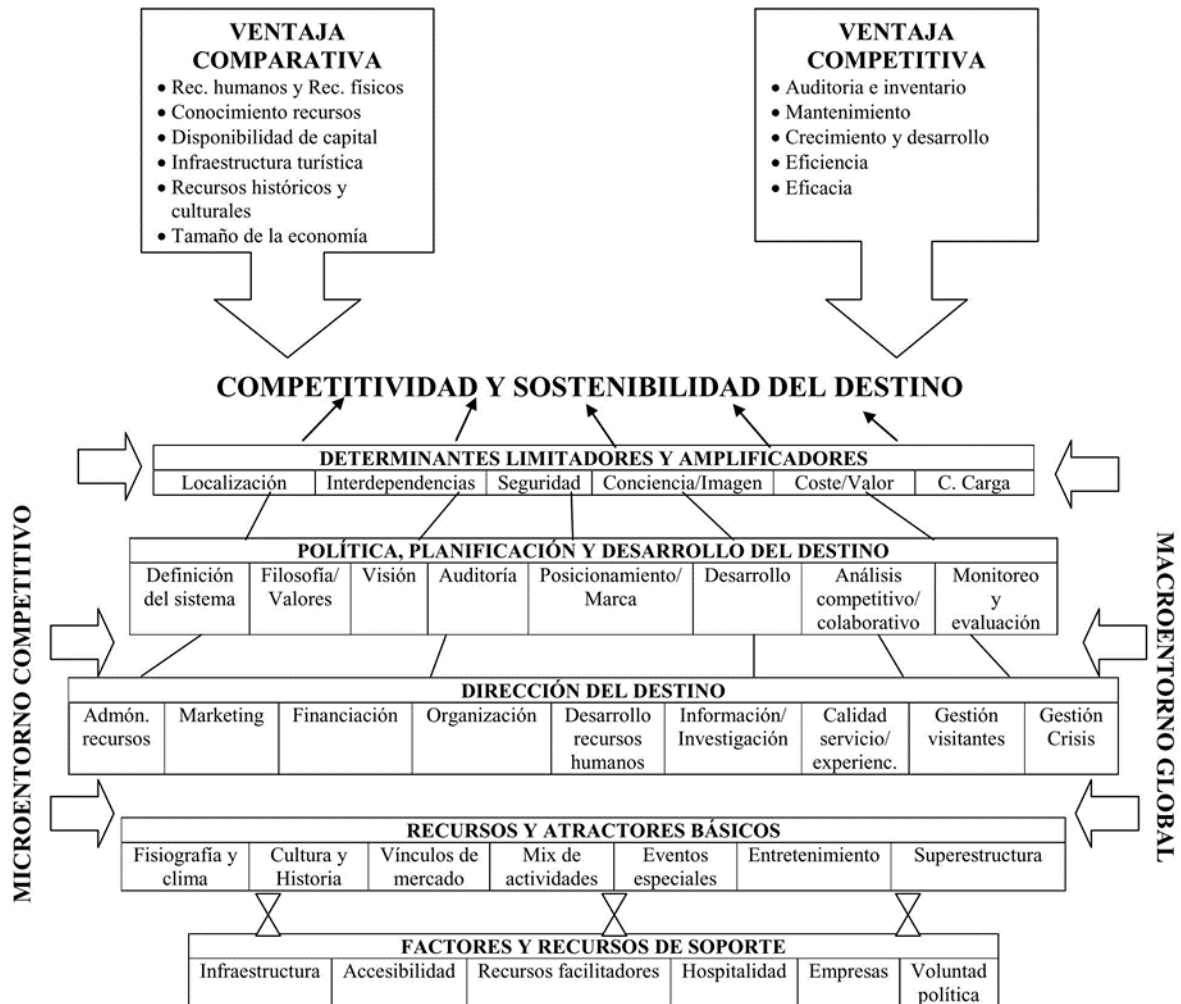
- Auditoria e inventario

- Mantenimiento

- Crecimiento y desarrollo

- Eficacia y eficiencia (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 104)

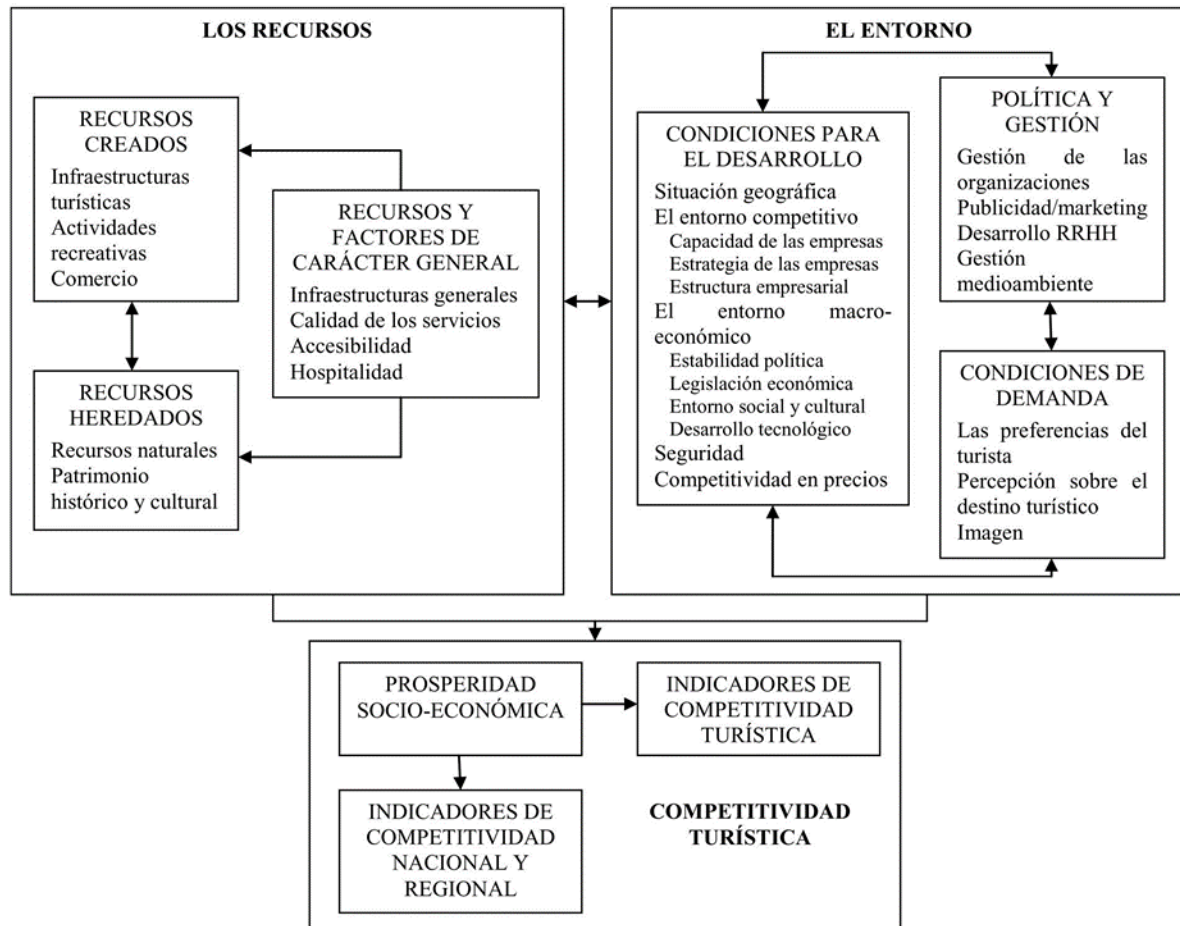
Figura 1: Modelo conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie



Fuente: Ritchie y Crouch, 2000:3; Ritchie y Crouch, 2003:63.

Ilustración 14: Diéguez Castrillón, Gueim (2).jpg (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 105)

· Otro modelo considerado uno de los más completos, es el de Dwyer y Kim, llamado Modelo Integrado. En este modelo exponen que los "recursos heredados", los "recursos creados" y los "recursos soporte", son los determinantes del éxito del destino turístico y también la base de la competitividad turística (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 106).

Figura 2: Modelo Integrado de la competitividad de un destino turístico de Dwyer y Kim

Fuente: Dwyer y Kim (2003), citado por Bravo, 2004:5.

Ilustración 15: Diéguez Castrillón, Gueim (3).jpg (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 107)

· El Monitor de Competitividad, es creado para el turismo, con la finalidad de hacer indicadores de referencia entre países, creado para evaluar el grado de competitividad de aproximadamente 200 países. Este método fue creado por el World Travel and Tourism Council en colaboración con el Instituto Christel DeHaan Travel Research (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 107).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Tabla 1: Los indicadores de competitividad en el Monitor del WTTC

INDICADORES					
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	Índice de Precios de hoteles	de	PPP (Índice de Paridades de Poder de Compra)		
FACTOR HUMANO	Índice de participación	de	Índice de impacto turístico		
DESARROLLO INFRAESTRUCTURAS	Índice de carreteras	de	Instalaciones sanitarias	Instalaciones de agua potable	
MEDIO AMBIENTE	Densidad de población	de	Emisiones de CO2	Relaciones de Tratados Internacionales	
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Terminales Internet		Líneas telefónicas y móviles	Exportaciones de alta tecnología	
RECURSOS HUMANOS	Índice de Educación	de			
APERTURA TURÍSTICA	Visados		Apertura turística	Apertura comercial	Tasas en comercio internacional
DESARROLLO SOCIAL	Índice de desarrollo humano	de	Periódicos	Ordenadores personales	Televisores

Fuente: Bravo, 2004:15.

Ilustración 16: Diéguez Castrillón, Gueim (4).jpg (Diéguez Castrillón et al. 2011, pág. 108)

· Teoría de la Prospectiva. Esta hace referencia al análisis que se realiza al futuro de las organizaciones, para generar ventajas comparativas, para prever el futuro, tener completa claridad en las dificultades.

Con esta teoría, las Mipymes tienen la posibilidad de protegerse de los cambios que el mundo y el comercio hacen y que estas no caigan y mueran en el intento.

· Teoría del proceso administrativo, Henry Fayol. Este abarca varios factores que en su implementación hacen de la empresa fuerte, competitiva; estos factores son la Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control; en el presente trabajo solo se hace énfasis en la Dirección y Control o también llamada fase dinámica.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Esta fase hace que la empresa controle y dirija sus procesos con efectividad y eficacia.

7.1.1 Caracterización Sabana Centro

Cundinamarca es el departamento que por su ubicación geográfica ocupa el corazón de Colombia, rodea a la ciudad más importante del país, Bogotá Distrito Capital y tiene el privilegio que le dio la naturaleza de contar con todos los climas y paisajes que ofrecen los pisos térmicos. Pero no solo es centro geográfico, es también el epicentro de la actividad económica, del poder político y de las instituciones que gobiernan al país. Parte de su atractivo es que desde este departamento se toman las grandes decisiones de la nación.

El Departamento ofrece un abanico de posibilidades para conocer y disfrutar entre las que se encuentran parques naturales, riqueza hídrica y arqueológica, maravillas naturales, una vasta oferta gastronómica y cultural; lo que permite al visitante encontrar un sin número de atractivos para disfrutar en todas las épocas del año. Por su gran extensión y diversidad pocos días no serán suficientes para conocerlo, así que el visitante sentirá la necesidad de regresar para disfrutar de sus múltiples regiones.

Cundinamarca turístico posee una simbiosis entre los recursos naturales y culturales mostrando de esta manera miles de oportunidades para el desarrollo de la región y del departamento en las diferentes tipologías de turismo como son: Ecoturismo, agroturismo, turismo de salud y termalismo, aventura, religioso, acuaturismo, haciendo de esta región un excelente destino turístico para visitar y recorrer (Idecut S.F).

Sabana Centro

Sabana Centro representa el 18.5% del área total del departamento, tiene 539.295 habitantes aproximadamente, y se ubicó como la segunda provincia en población, después de Soacha (Sabana Centro Cómo vamos 2018), está conformada por 11 municipios: Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo,

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Tocancipá y Zipaquirá (Véase la Ilustración I). Limita por el norte con la provincia de Ubaté, por el sur con la ciudad de Bogotá, D.C., por el oriente con las provincias de Almeidas y Guavio, y por el occidente con las provincias de Rionegro y Sabana Occidente (Cámara de Comercio de Bogotá 2008, pág. 18).

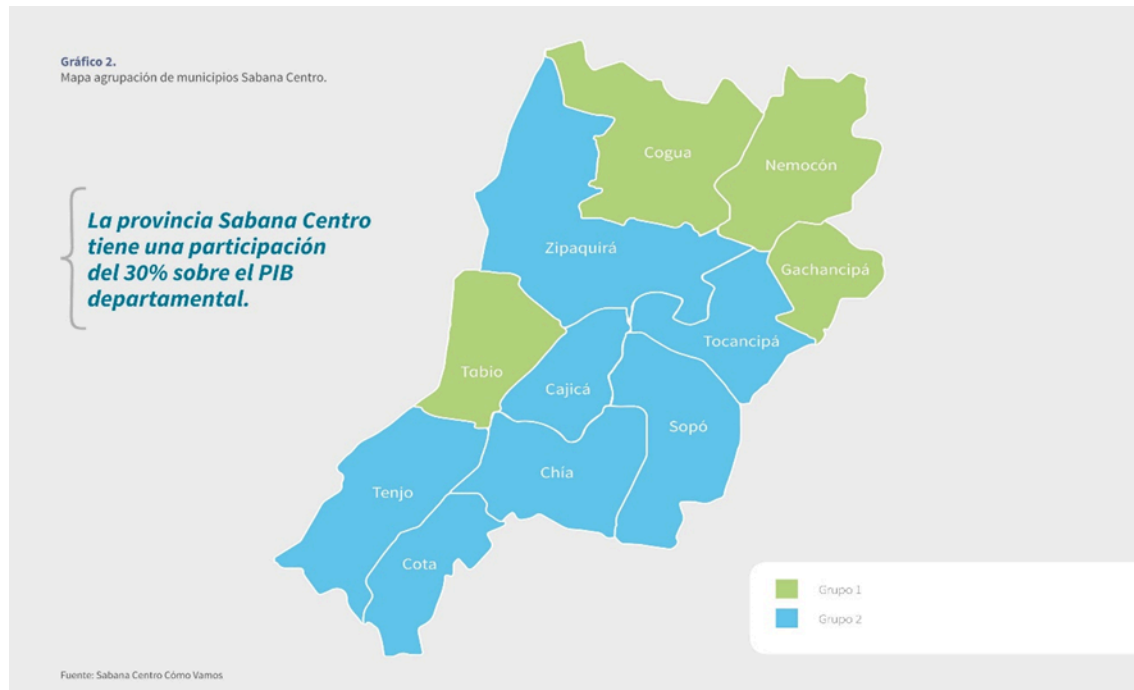


Ilustración 1: Camelo 2016 - INFORME DE .jpg (Camelo 2016, pág. 12)

Se caracteriza por su tradición minera, principalmente por las explotaciones de sal, metales de la industria del acero, minerales, roca fosfórica, arcillas y materiales para la construcción; además se destaca por la oferta turística de gran valor paisajístico, arquitectónico, religioso y gastronómico de talla internacional (Cámara de Comercio de Bogotá 2008, pág. 7).

Sabana Centro forma parte de la cordillera oriental y cuenta con estructuras ecológicas estratégicas como la región hidrológica del río Bogotá y dos complejos de páramos (de los diez que conforman la cordillera). Adicionalmente, la provincia es determinante en las actividades productivas de la región central debido a la importancia que representa el recurso hídrico y las condiciones ambientales que favorecen las

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

actividades agrícolas, extractivas, entre otras (Camelo 2016, pág. 6). En este existen áreas declaradas de protección, tales como: nacimiento de la quebrada Honda y Calderitas, en el municipio de Cogua, y páramo Redondo en Zipaquirá; el cerro el Pionono en el municipio de Sopó; la quebrada Honda Vereda Yerbabuena en el municipio de Chía. (Cámara de Comercio de Bogotá 2008, pág. 21).

Así mismo, Sabana Centro ostenta una importante riqueza ambiental, esencialmente por la abundancia del recurso hídrico al tener dos complejos de páramos, el páramo del Guerrero y Guargua y una parte de la cuenca alta del río Bogotá. Además, la diversidad geográfica, climática y biótica, su clima frío y la condición húmeda de la Provincia han permitido el establecimiento de diversas actividades productivas; además, cuenta con importantes ecosistemas que albergan el recurso hídrico, posee el pantano de Tibitó en Cajicá y la laguna de Florida en Cota. También se encuentra algunos embalses de regulación entre ellos el Neusa, Sisga, San Rafael y la laguna-embalse de Pantano Redondo en Zipaquirá y algunas fuentes subterráneas en los valles del río Bogotá, Checua, Teusacá, Frío, Chicú y Subachoque (Camelo 2016, pág. 7).

Dentro de sus principales destinos turísticos, se encuentra la Catedral de Sal de Zipaquirá, que constituye sin duda uno de los principales atractivos turísticos de talla internacional por sus características de ingeniería y de diseño. Otro importante atractivo es el Tren Turístico de la Sabana, que parte desde la ciudad de Bogotá hasta el municipio de Nemocón. Así mismo, la provincia hace gala de una abundante oferta gastronómica en los municipios de Chía, Cajicá y Sopó (Cámara de Comercio de Bogotá 2008, pág. 22). Como se muestra en la Ilustración 2.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Municipio	Potencialidades	Oportunidades		
“La calidez del factor humano y su forma de relacionarse con el entorno”				
Gachancipá	<ul style="list-style-type: none"> Museo casa vida campesina Senderismo y Avistamiento de aves Camino Amarillo 	<ul style="list-style-type: none"> Gastronomía Artesanías 	• Interpretación Patrimonio	
Zipaquirá	<ul style="list-style-type: none"> Finkana 			
Tocancipá	<ul style="list-style-type: none"> Finca “El Mohan” Sendero Quebrada Honda Flores la Maná 			
“Las riquezas que provee el campo”				
Sopó	<ul style="list-style-type: none"> Huerta Tutasúa 	<ul style="list-style-type: none"> Bienestar Gastronomía 		
Cajicá	<ul style="list-style-type: none"> Árboles frutales en Cajicá – Cultivo (Largo Plazo) Helados San Jerónimo Artesanías tejidos de tapetes 	<ul style="list-style-type: none"> Gastronomía Artesanías 		
“El milagro de ver una vaca negra, con un cielo azul, comiendo pasto verde y dando leche blanca”				
Sopó	<ul style="list-style-type: none"> Castilac Bancarte: recorrido cultural Taller experiencial postres Cabaña Alpina Granja lechera 	<ul style="list-style-type: none"> Gastronomía Artesanías 		

Fuente: Consultoría Métrica, Asocentro, Cámara de Comercio de Bogotá - Diseño e implementación del plan estratégico para el desarrollo del Producto Turístico Sostenible Sabana Centro.

Ilustración 2: Alcaldía Municipal de Caj.jpg (Alcaldía Municipal de Cajicá 2016, pág. 165)

La capital de Bogotá junto con Cundinamarca cuenta con mayor base empresarial 241.873 empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020); en este sentido, Sabana Centro, una de las 15 provincias del departamento concentra el 36% de los hoteles y reúne el 55% de los restaurantes y además cuenta con vías eficientes para la movilidad de los turistas. Por consiguiente, Sabana Centro perteneciente al departamento de Cundinamarca es de las regiones más importantes cercana al Distrito Capital y se integra al denominado Bloque Bogotá Región.

Es la provincia con mayor número de medianas y grandes empresas. La mayor proporción de empresas de la provincia Sabana Centro se localizó en el municipio de Chía (30,6%). Le siguen en su orden: Zipaquirá (29,9%), Cajicá (11,4%), Cota (6,2%), Tocancipá (5,2%), Tabio (2,6%), Sopó (4,7%), Cogua (2,2%), Nemocón (1,0%), Tenjo (3,7%) y Gachancipá 2,1%) (Cámara de Comercio de Bogotá 2008, pág. 8).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Sabana Centro posee una estructura predominantemente microempresarial: el 89,2% de las empresas registradas en la provincia son microempresas (Véase la Ilustración 3), el restante pertenece el 6,8% a pequeñas empresas, el 2,9% medianas empresas y el 1,2% grandes.

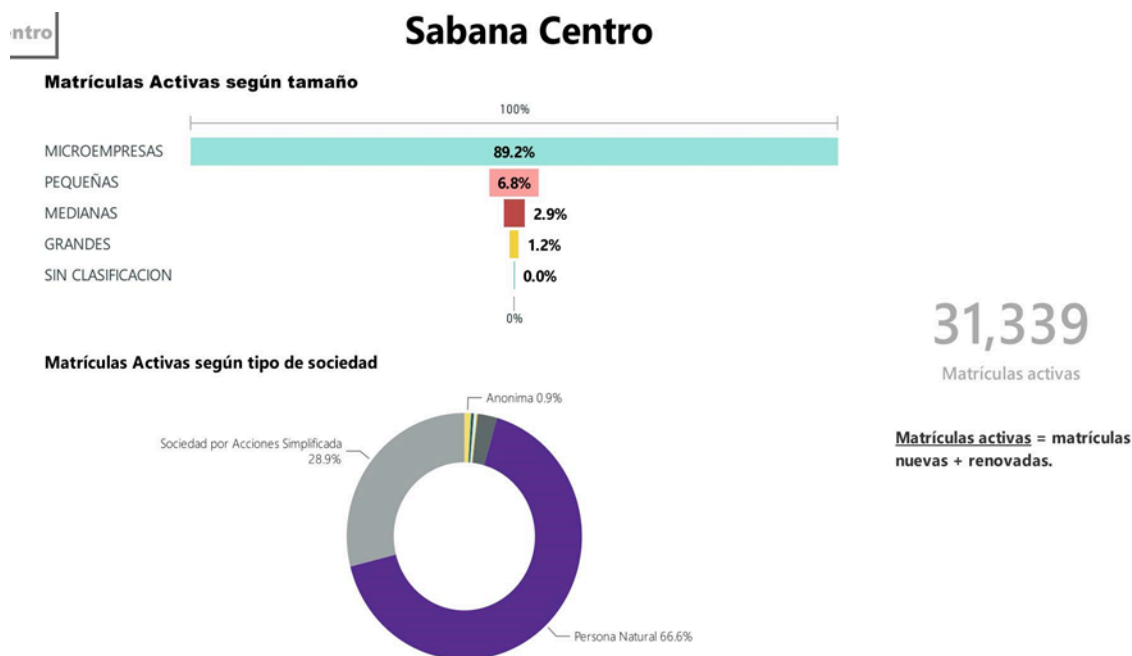


Ilustración 3: Sabana Centro cómo vamos (8).jpg (Sabana Centro cómo vamos 2018g, pág. 1)

Por último, debido a su riqueza histórica, cultural, así como a su estratégica ubicación geográfica, al lado del nodo económico más importante del país, sabana centro es considerada actualmente como una de las provincias más atractivas del departamento de Cundinamarca. En los últimos años, esta ha permitido el establecimiento de actividades económicas como la industria, el turismo, los servicios relacionados con la vivienda de estrato alto y medio, así como la prestación de servicios educativos.

Matriz Caracterización Municipios de Sabana Centro- Cundinamarca

MUNICIPIOS	NÚMERO DE HABITANTES	NÚMEROS DE ATRACTIVOS TURISTICOS	NÚMERO DE EMPRESAS MIPYMES	ACTIVIDAD ECONOMICA
TABIO	20.714	19	340	Agricultura.
TENJO	16.607	20	251	Industrial y agricultura.
COTA	19.664	4	521	Industrial y agricultura.
CHIA	97.444	19	2.500	Agricultura y Floricultura.
COGUA	18.093	6	249	Agricultura.
SOPO	21.014	8	448	Agrícola.
TOCANCIPA	23.981	9	216	Agrícola.
CAJICA	44.721	11	750	Insustrial y comercio.
ZIPAQUIRA	100.038	13	2.112	Agricultura.
GANCHIPA	10.792	8	283	Industrial.
NEMOCON	11.093	7	326	Insustrial.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Alcaldías y la Cámara de Comercio

7.1.2 Condición de la Mipyme después de la reactivación de la economía en Colombia debido a la Pandemia

La crisis del covid-19 ha traído impactos significativos en términos económicos, pero también ha puesto en evidencia problemáticas y acciones que debieron implementarse tiempo atrás. En el ámbito rural, es evidente la necesidad de fortalecer los mercados locales y regionales, generar valor agregado en el territorio, garantizar la seguridad alimentaria, promover y apoyar negocios inclusivos y vincular a las micro y pequeñas empresas a las cadenas de valor. Estas medidas son clave para alcanzar la reactivación económica tanto en lo rural como en lo urbano, pero, además, son prácticas que deben quedar instauradas a largo plazo en las dinámicas económicas del país (Gutierrez y Chavarro, 2020).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Los cierres en diferentes sectores productivos durante la pandemia han generado que las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tengan problemas para el cumplimiento de sus obligaciones financieras, ocasionadas principalmente por la falta de liquidez (CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL, 2021)

La pandemia ha exigido a las empresas 5.1. Acciones en relación al proceso de reactivación económica algunos cambios en la cultura organizacional con un enfoque hacia la prevención y protección de la salud de los trabajadores frente al COVID-19, sin embargo, el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad les ha representado retrasos en su reapertura, aumento en sus costos de funcionamiento y reajuste de sus modelos de negocios, lo cual hace necesario que se les brinde acompañamiento, fortalecimiento e incentivos tributarios o financieros para poder sostener el cumplimiento de los mismos (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020).

Las nuevas presiones competitivas a las que se enfrentan las Mipymes en esta coyuntura demandan un trabajo intenso en investigación, desarrollo e innovación; en este sentido una acción de corto plazo es la identificación de las necesidades de las empresas en diferentes frentes como el acceso y capacidad de uso de las nuevas tecnologías, la transformación de sus modelos de negocio (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020)

A pesar de importantes esfuerzos del Gobierno nacional para brindar financiamiento empresarial, el acceso de las Mipymes a los programas requiere estrategias adicionales debido a que su adaptación al choque no ha tenido el mismo ritmo que las empresas grandes, y, en consecuencia, han sufrido un impacto negativo en sus ingresos. Mientras que la variación promedio de los ingresos operacionales de las empresas grandes fue 21,1 %, en las medianas fue -13,4 %, y en las micro y pequeñas empresas -23,3 % (CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL, 2021)

7.1.3 Plan de reactivación para el sector turismo

Las Mipymes son de gran importancia para la economía nacional, dado que generan el 80% del empleo en el país y tienen un enorme potencial para impulsar procesos de desarrollo y transformación.

Antes de la crisis causada por el aislamiento obligatorio del covid-19, las Mipymes afrontaban problemas de competitividad, sostenibilidad, acceso a financiamiento, así como retos para crecer en el tiempo. Esta situación ha ido empeorando a causa de la pandemia. No obstante, también hay un número importante de empresas que han logrado adaptarse a la coyuntura, innovar en los procesos de producción y comercialización y llegar a nuevas audiencias y clientes a través de medios digitales (Gutierrez y Chavarro, 2020)

Las características e intereses de las nuevas generaciones de turistas, exigen de un mercado que ofrezca experiencias que los lleven al encuentro real con los territorios que conocen, lo cual lleva a las organizaciones a implementar estrategias y modelos de gestión empresarial que les permitan ser capaces de anticipar los cambios y crear una estructura empresarial lo bastante flexible como para responder a las nuevas necesidades y exigencias (Vargas, 2020).

Es necesario que las estrategias de apoyo diseñadas en esta coyuntura sean acordes a las necesidades y a la capacidad de gestión que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, estas disposiciones deben estar acompañadas de un proceso de difusión amplio y de otro pedagógico para que el público objetivo entienda los mecanismos, sobre todo porque los empresarios han manifestado un desconocimiento generalizado de las medidas de apoyo que se están implementando. Esto muestra la necesidad de entender qué vías son más efectivas para llegarle a este sector y qué lenguaje es el más adecuado para transmitir dicha información (Gutierrez y Chavarro, 2020).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Esta crisis sanitaria y económica, debe ser vista como una oportunidad para superar las debilidades estructurales y construir un nuevo modelo de desarrollo empresarial Mipyme que eleve los niveles de productividad, genere empleos de calidad, internacionalice los productos y servicios del segmento (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020)

7.2 Marco Conceptual

Ecoturismo: Es un tipo de turismo en el que tiene lugar en ambientes naturales, con el fin de observar y aprender de la flora y fauna local, con interacciones que tienen bajo impacto ambiental, para la conservación ecológica y el bienestar de la comunidad local.

Competitividad: Es la aptitud de cada empresa para mantenerse en el mercado, junto con la planificación de métodos de negocios y estrategias de mercado nuevas, para una evolución positiva.

Mipyme: Micro, pequeña y mediana empresa.

Proceso administrativo: Proceso sistémico, que ayuda al logro de los objetivos y metas empresariales, además de prevenir situaciones que pongan en riesgo a la empresa y el control de la eficiencia y eficacia de cada uno de sus recursos.

Estrategia: La elección de una estrategia determinara los objetivos a largo plazo de una organización, así como la opción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos (Rankia, 2008).

Sostenibilidad empresarial: Una empresa es sostenible cuando crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo. Una organización con esas características contribuye al aumento en el bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras en el entorno en el que se desenvuelven (Economía y negocios, 2018).

7.3 Marco Legal

· El artículo sobre comercio exterior: COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS 2009-02-10., Consultorio de Comercio Exterior de la Universidad ICESI – Icecomex, en donde enfatiza la constante apertura hacia nuevos mercados por parte de empresas colombianas, hace de la competitividad un tema particularmente importante. La competitividad de una organización al momento de exportar, es el factor principal a tener en cuenta por parte de los empresarios; en cuanto a tiempos de entrega, cantidades de producción, calidad del producto y/o servicio, entre otros. (DURAN RODRIGUEZ 2014, pág. 4)

· LEY 1286 DE 2009 (ENERO 29) LEY DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION. Esta ley fortalece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología con el objetivo de lograr un modelo productivo sustentado en la tecnología, la ciencia y la innovación, con el fin de dar un valor agregado a los productos y servicios de la economía colombiana y así proporcionar el desarrollo productivo y una industria nacional nueva.

· CONPES 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas, y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. En este documento se presentan las estrategias de políticas para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Mipymes.

· CONPES 3527. Política nacional de productividad y competitividad. Con el objetivo de transformar la productividad del país, aumentando el valor de su producción por tres vías: Aumento de la productividad, Aumento de la calidad o la Transformación productiva.

7.4 Marco Temporal

El proceso de investigación de la aplicación de la fase dinámica del proceso administrativo en las Mipymes del sector ecoturismo en Sabana Centro - Cundinamarca va desde el 5 de agosto del 2019 hasta junio del 2021.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

7.5 Marco Espacial

1. Periodo de la información 10 años.
2. Periodo de investigación 8 meses.
3. Periodo de investigación aplicada 24 meses

7.6 Marco Tecnológico

En las PYMES ecoturísticas del estudio predomina una gestión organizacional básica e informal; Sin embargo, a pesar de la agilidad que caracteriza dichos modelos, estos se debilitan en la planeación a largo plazo y hace más complejo la implementación de los resultados de los estudios como son los protocolos de gestión, los sistemas integrados de gestión y lo más difícil el poder implementar aplicaciones tecnológicas de la cuarta revolución industrial, por ende, se disminuye la confiabilidad de los indicadores de gestión, no permite realizar procesos de control adecuados, y, por tanto, desvirtúa la pertinencia de los resultados obtenidos para la toma de decisiones e impide el aprendizaje organizacional, no solo el estratégico, sino el general (Vargas, 2020).

La transformación tecnológica mediante estrategias innovadoras debe ser una de las alternativas más importantes para favorecer la Mipyme y asegurar su perdurabilidad en el corto plazo. En este sentido, se resalta el aporte que pueden hacer la creación de tiendas virtuales comunitarias y plataformas de comercio electrónico. La dinámica de emprendimiento apoyada en nuevas tecnologías viene creciendo de manera importante, por lo cual es muy importante fomentar los procesos inter-organizacionales de innovación abierta en función de transferencia de conocimiento al desarrollo de prototipos y validación de herramientas basadas en Tics (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020).

Tampoco hay que pasar por alto la importancia que han cobrado la virtualidad y la tecnología para el desarrollo de las actividades económicas y empresariales. Las formas de hacer empresa y negocios han ido evolucionando, por lo que es necesario que los

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

empresarios estén a la vanguardia y atentos a los cambios que vayan exigiendo los consumidores. Es importante que las Mipymes comiencen a adoptar prácticas virtuales que les permitan seguir operando, tanto en tiempos de crisis como después de la pandemia (Gutierrez y Chavarro, 2020).

LAS TICS

Tecnologías de la Información y la Comunicación. Estas consideran el conjunto de herramientas que se relacionan con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de la información, también al conjunto de procesos y productos derivados de las herramientas de Hardware y Software, para la enseñanza.

CITAVI

Es un programa diseñado para gestionar referencias bibliográficas y para organizar el conocimiento (Citavi 6 Manual, 2020).

8. Diseño Metodológico

Esta investigación, es una investigación en proceso, por lo tanto, aún no tiene encuestas aplicadas directamente a los autores seleccionados.

Nivel de investigación:

Esta investigación es exploratoria, descriptiva, explicativa y correlacional por los siguientes argumentos:

1. Investigación exploratoria:

Su finalidad específica es permitir al investigador formular hipótesis primarias y secundarias a partir de las preguntas planteadas y de las preguntas de investigación, teniendo en cuenta investigaciones previas realizadas por otros

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

investigadores, información no escrita sobre los distintos participantes en función de sus experiencias, por lo tanto los objetivos planteados son determinantes como hipótesis de trabajo referidos a las teorías del mercado, de la producción, finanzas, administración, estudios del futuro, comercio exterior, estados financieros, innovación, mercados, ciencia y tecnología.

2. Investigación descriptiva

En consecuencia, la articulación con el nivel de conocimiento descriptivo permitirá la descripción de características que identifican los elementos y componentes y su interrelación en el ecosistema empresarial como hechos sustanciales del problema de investigación dentro del universo de trabajo, señalando aptitudes y actitudes del sector turístico investigado con base en entrevistas, análisis documental y estadísticas del sector objeto de estudio.

3. Investigación explicativa

El nivel de conocimiento explicativo permite la comprobación de las hipótesis causales de tercer grado a partir de variables en cada una de las capacidades internas y factores externos de las Mipymes permiten determinar explicaciones que contribuyen al conocimiento científico con base en el marco teórico y conceptual de la investigación.

4. Correlacional

Gracias al vasto conocimiento e información que esta investigación abarca, se encuentran varios términos que se relacionan entre sí. Entre ellos encontramos los términos, ecoturismo, turismo, competitividad, sostenibilidad.

Para este caso en particular se articulan los tres tipos de estudio.

8.1 Diseño de la Investigación

El método de investigación está diseñado como un procedimiento riguroso diseñado lógicamente para obtener conocimiento sobre la realidad de la industria del ecoturismo, tomando en cuenta los requerimientos turísticos nacionales e internacionales.

Se basa en el método observacional, que permite identificar las características del objeto de estudio en el sector Sabana Centro, y los métodos inductivo y deductivo del estudio permiten un análisis objetivo de la realidad del sector, determinando relaciones causales entre todos. elementos que conforman el objeto de investigación. (Méndez Álvarez, 2011)

Esquema sistemático de aplicación para la prospectiva.

Elaboración propia a partir de Gallardo 2012

LA ETAPA NORMATIVA, consiste en determinar e integrar la información estratégica requerida para el diseño de futuros y la selección del futuro deseado. El proceso metodológico consiste en:

- Análisis de tendencias nacionales e internacionales.
 - Expectativas, deseos, ideales de los colaboradores, directivos y partes interesadas.
 - Análisis de proyecciones y tendencias de indicadores clave del entorno.
 - Determinación del potencial existente de las Mipymes para generar beneficio social o económico.
 - Estudio de benchmarking de las Mipymes
 - Diseño de escenarios futuros: posibles, probables, deseables y factibles.
- Determinación de variables a prospectar.

Construcción de los escenarios.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Determinación de retos, peligros y oportunidades.

Selección del futuro deseable.

LA ETAPA DEFINICIONAL, permite analizar la situación endógena y exógena actual de la organización; la situación interna permite evaluar cuantitativa y cualitativamente las capacidades Directiva, de Talento Humano, Financiera, Competitiva, Tecnológica y Jurídica de la organización, identificando Fortalezas y Limitaciones (Debilidades)

Adicionalmente, el análisis externo permite evaluar los factores: Políticos, Sociales, Económicos, Competitivos, Tecnológicos y Ambientales, identificando las Oportunidades y los Retos (Amenazas).

De esta forma se logra identificar el problema central, los problemas causa, y los problemas consecuencia, más objetivamente con la aplicación del Plano de Motricidad - Dependencia.

LA ETAPA DE CONFRONTACIÓN, con base en el futuro deseable seleccionado y analizada la situación actual tanto interna como externa, se logran determinar las brechas existentes en el momento actual para lograr ubicarse en el futuro deseado; en tras aspectos básicos:

Cadena de valor.

Estructura organizacional.

Administración.

A partir de los resultados se determinan los procesos a seguir con el fin de lograr el futuro deseable seleccionado con base las 6 Ps: Planes, Programas, Proyectos, Presupuestos, Personas y alta dosis de Pasión. Se debe determinar las acciones a seguir para superar las dificultades, obstáculos o barreras y cerrar brechas.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

LA ETAPA DE DETERMINACIÓN ESTRATÉGICA, esta, permite desarrollar diferentes estrategias y acciones a corto, medio y largo plazo para alcanzar el futuro ideal elegido, con base en tres aspectos claves:

- Determinación de estrategias y acciones.
- Cadena de valor. Estructura organizacional. Administración.
- Determinar los objetivos y metas a lograr el corto, (operativo) mediano (funcional o estratégicos.) y largo plazo (normativos) que sirvan de base para la Anticipación Estratégica.
- Establecer las estructuras y acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazos

En atención al diseño, la investigación se clasifica en:

2. Investigación documental

El procesamiento de la información se realizara a partir de la fuentes documentales en bases de datos científicas y trabajo de campo, mediante la aplicación del software de competitividad suministrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Cámara de Comercio el análisis estructural, Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional Interna (MICOI), Matriz de Inteligencia Competitiva Organizacional Externa (MICOE), Matriz de Evaluación de factores Internos MEFI, Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, Matriz Interna y Externa para determinar tipos de estrategias, Plano de Motricidad Dependencia, Árbol de problemas de Giget, Matriz de juego de actores, Aplicación software de competitividad y SPSS.

En cuanto a la técnica para la recolección de datos se usaron fuentes secundarias y establecieron faces del trabajo para una consulta bibliográfica más objetiva.

9. Presupuesto

Actividad, material o reactivo	Inversión	Tipo de recurso	
		Efectivo	Especie
Participación en eventos de investigación y RedColsi.	\$500.000	x	
TOTAL	\$500.000		

10. Resultados

En América Latina las empresas carecen de competitividad porque no existe una relación entre el sector industrial y la investigación en desarrollo tecnológico, y entre el sector empresarial y la universidad, de manera tal que se fortalezcan mutuamente y se mejore la producción y la creación de nuevos productos con valor agregado. En América Latina la investigación empresarial es escasa, lo que muestra debilidad competitiva de la empresa como consecuencia de los bajos niveles de calidad en la educación (Muñoz, Angel; Mayor, Patricia 2015, pág. 12).

En Colombia, los factores que influyen en las decisiones sobre el crecimiento, el posicionamiento y la competitividad de las empresas son la corrupción, la infraestructura, los impuestos, la inestabilidad económica y la ineficiencia regulatoria (Aldana Romero 2016, pág. 6). Debido a estos factores, los empresarios o dueños de las empresas Mipymes, toman malas decisiones o no se arriesgan porque no tienen experiencia en el mercado, además de la inadecuada capacitación de estos y sus empleados.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Además, Rubí Mejía, menciona en su trabajo que: de sistemas de control organizacional que ayuden a gestionar los riesgos que les impiden alcanzar sus objetivos, debido principalmente a la falta de comprensión de los beneficios de los sistemas de control y a la informalidad de la gestión de estas empresas (Mejía 2002, pág. 85).

Existen varias razones por las cuales las Mipymes en Colombia no son Competitivas, entre las cuales se pueden encontrar que no hay un Plan Estratégico en las empresas para fijar objetivos en todas sus áreas, con el objetivo de crear una gestión gerencial a mediano y largo plazo; hay carencia en la implementación de metodologías correctas para asignar un precio a sus productos o servicios; el desconocimiento de los mercados potenciales, tanto nacionales como internacionales; no se proyecta a la empresa a largo plazo; desconocimiento de los factores que caracterizan al consumidor final, de los productos o servicios y las necesidades futuras; no conocen su Competencia (Beltrán s.f., pág. 10-15).

11. Discusión

Si se tiene claridad en las visiones de futuro y a partir de la evaluación integral de capacidades internas y factores externos aplicando el método científico y con alta rigurosidad podemos determinar la situación actual y las proyecciones de futuro para cerrar brechas entre los sueños futuros y la situación presente para con esto ayudar a los problemas más significativos del país, como el desempleo.

El uso del control interno es imprescindible, ya que este involucra a todos los integrantes de la organización, con este se tiene el poder sobre la utilización y combinación eficiente de los recursos, este tiene el seguimiento de la información contable y financiera veraz y oportuna; tiene la posibilidad de actuar frente a los cambios y/o obstáculos de manera adecuada y por ende la posibilidad de alcanzar sus objetivos.

Las Mipymes, independientemente de su tamaño, deben contar con instrumentos de administración y gestión que ayuden a la promoción de su crecimiento y

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

competitividad, creando estrategias a largo plazo, manteniendo seguimiento al desempeño tanto individual como colectivo, mantener claras las metas y los recursos para alcanzarlas. Para esto, se hace necesario el uso de herramientas de gestión. Con esto, para definir a la competitividad en el sector turístico, lo explican como la capacidad de atraer visitantes, de modo que en el destino se realicen gastos que sirvan para compensar los costes tanto del desarrollo de la actividad como en la remuneración de los capitales invertidos por encima de su coste (Guisado Tato et al. 2003, pág. 5); las Mipymes deben ser proactivas, deben controlar sus acciones y resultados. Por lo cual deben pensar en el adecuado sistema de dirección y control y aplicarlo para el cumplimiento de sus objetivos.

Para permanecer y competir en el mercado, las Mipymes deben dejar de lado el temor a innovar, de ver a la innovación como un gasto, sino como inversión que traerá para sus organizaciones productividad y rentabilidad (Quintero Reatiga 2018, pág. 35). Cada Mipyme debe tener una adecuada publicidad de los servicios para generar un alto nivel de consumo, permitiendo que esta sea masiva y así generar una alta demanda en el mercado (Villamil et al. 2014, pág. 9).

En este mismo sentido, el proceso administrativo debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa; debido a que el mundo es cada vez más exigente y deben estar preparadas para los cambios que se puedan presentar. Por ende, se debe estar constantemente dirigiendo y controlando, para permitir que las empresas tengan un futuro exitoso (Villamil et al. 2014, pág. 14).

Se deben fortalecer los sistemas regionales de innovación a través del incremento de la inversión en actividades de ciencia tecnología e innovación articulando a la empresa, la academia y al Estado para mejorar la productividad y competitividad, la cual se constituye en una ruta para fortalecer a las cadenas de valor locales y dinamizar la reorientación de las capacidades productivas, permitiendo a las empresas nacionales suplir las importaciones y sofisticar su oferta de bienes y servicios (Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia, 2020).

12. Conclusiones

La acción empresarial en las Micro, pequeñas y Medianas empresas debe constituir una fuente de impulso a la generación de ingresos y participación en los diferentes segmentos de la población constituyendo un gran soporte en el desarrollo económico y social, con un fuerte impacto en todo el territorio nacional. Estas empresas son importantes porque apuntalan el crecimiento de los mercados por su gran impacto en el desempeño económico, en la generación de empleo y en el factor social pues su éxito es parte del éxito del país.

El papel que las Mipymes juegan en la economía es de gran trascendencia, dado que significan una respuesta al desempeño, propician una mejora en los ingresos y por ende tienden a elevar la calidad de vida de las familias.

Así mismo, es de vital importancia que las empresas reconozcan que el liderazgo es la base fundamental de la competitividad empresarial y que son precisamente los líderes el motor gestor de la evolución y el cumplimiento de las metas empresariales sobre la base de la confianza, la lealtad y el trabajo cotidiano de él y sus seguidores.

Por otro lado, el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control en el proceso administrativo de las Mipymes, pues es solo a través de esta función que se lograra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones identificar los responsables y corregir dichos errores; y en el desarrollo de indicadores, para aplicar el control a partir del Plan, Programa, Proyecto, Estrategia, Estructura, Actividad, Meta, Indicador y el Impacto Responsable.

Lo que evidencia que la innovación debe ser uno de los motores de desarrollo y generador de ventajas competitivas sostenibles y esta debe ser establecida como una

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

estrategia para hacer de las Mipymes de ecoturismo, empresas con sostenibilidad empresarial, competitividad y éxito.

Por último, para dar respuesta al objetivo general, podría decirse que el 80% de las Mipymes dedicadas al ecoturismo en Cundinamarca- Sabana Centro no implementan adecuadamente la dirección y control en su proceso administrativo, debido a que carecen de conocimiento y capacitación para implementarlas y generar estrategias que ayuden a la competitividad de sus servicios.

Combase en el CONPES 3484 del 13 de agosto de 2007, se plantean una serie de variables en donde se demuestra con claridad que las Mipymes en Colombia tienen un bajo nivel de competitividad entre las cuales se pueden encontrar, bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos y el limitado acceso financiero. Esto conlleva a que las empresas en el corto, mediano e incluso largo plazo pueden perder su sostenibilidad empresarial por que no hacen proyecciones de largo plazo.

Las Mipymes de Sabana Centro deben empezar ordenando su direccionamiento estratégico para comenzar a formular estrategias que impacten y reformulen sus procesos. Deben aprender que las empresas innovadoras son las que se adaptan mejor a los cambios del entorno, son las empresas más flexibles y las que están mejor preparadas para responder a las necesidades del mundo actual.

Reinventar el pensamiento de las Mipymes es completamente necesario, para que constituyan el motor que guie la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora.

En la medida en que las empresas van creciendo, estas van adquiriendo más facilidad para las oportunidades que da la sociedad para su desarrollo y crecimiento, para así estas ser cada día más competitivas. Se necesita realizar la correcta revisión de las políticas de créditos para estas empresas, que son las que más necesitan el apoyo, para

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

de esta forma poder realizar una legislación que permita que las Mipymes puedan acceder más fácilmente a estas oportunidades (Aldana Romero 2016, pág. 14-20). La actual política industrial, replantea la posición de las Mipymes en Colombia como un factor potencial de competitividad internacional. Generar Mipymes exportadoras, sólidas y competitivas se convierte en un punto central para insertar la economía en un mundo globalizado (Beltrán 2006, pág. 8).

Para que una Mipyme sea competitiva esta debe liderar en aspectos determinantes que hacen a la Mipyme diferente, como los que se mencionan en la Ilustración 12.

Las Mipymes, independientemente de su tamaño, deben contar con instrumentos de administración y gestión que ayuden a la promoción de su crecimiento y competitividad, creando estrategias a largo plazo, manteniendo seguimiento al desempeño tanto individual como colectivo, mantener claras las metas y los recursos para alcanzarlas. Para esto, se hace necesario el uso de herramientas de gestión (Callejas Díaz et al. 2012, pág. 99-100). Para definir a la competitividad en el sector turístico, lo hacen como la capacidad de atraer visitantes, de modo que en el destino se realicen gastos que sirvan para compensar los costes tanto del desarrollo de la actividad como en la remuneración de los capitales invertidos por encima de su coste (Guisado Tato et al. 2003, pág. 5); las MiPymes deben ser proactivas, deben controlar sus acciones y resultados. Por lo cual deben pensar en el adecuado sistema de dirección y control y aplicarlo para el cumplimiento de sus objetivos.

Para permanecer y competir en el mercado, las Mipymes deben dejar de lado el temor a innovar, de ver a la innovación como un gasto, sino como inversión que traerá para sus organizaciones productividad y rentabilidad (Quintero Reatiga 2018, pág. 35). Cada Mipyme debe tener una adecuada publicidad de los servicios para generar un alto nivel de consumo, permitiendo que esta sea masiva y así generar una alta demanda en el mercado (Villamil et al. 2014, pág. 9).

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

En este mismo sentido, el proceso administrativo debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa; debido a que el mundo es cada vez más exigente y deben estar preparadas para los cambios que se puedan presentar. Por ende, se debe estar constantemente dirigiendo y controlando, para permitir que las empresas tengan un futuro exitoso (Villamil et al. 2014, pág. 14).

En los últimos años el aumento de la oferta en las experiencias ecoturísticas del territorio colombiano develan la necesidad de proponer el diseño de planes estratégicos, que permitan una mejora en la competitividad del mercado, pero que de igual forman aporten a la consolidación de un mercado del ecoturismo en Colombia, donde las decisiones organizativas propendan por la mejora del servicio y por ende repercuta en la experiencia de los usuarios o turistas que ven en este tipo de experiencias una oportunidad para acceder a las características ecológicas y ambientales de los diferentes territorios nacionales (Vargas, 2020).

13. Bibliografía

· Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2017): Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. ed. México: Limusa

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- Serna Gómez, Humberto (2008): Gerencia estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10ª. ed. Bogotá D.C.: 3R Editores
- Fred R, David (2003): Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN
- Bernal, César A. (2010): Metodología de la investigación. 3ª. ed. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2007): CONPES 3484. POLÍTICA NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y LA PROMOCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESFUERZO PÚBLICO-PRIVADO. Disponible en línea en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>
- CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (2021): CONPES4023 POLÍTICA PARA LA REACTIVACIÓN, LA REPOTENCIACIÓN Y EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE E INCLUYENTE: NUEVO COMPROMISO POR EL FUTURO DE COLOMBIA. Disponible en línea en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf>
- Presidencia nacional de ACOPI y FAEDPYME internacional y Colombia (2020). Reflexiones y propuestas para la reactivación y fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el marco del Coved-19. disponible en línea en: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>
- Gutierrez, Paola Andrea; Chavarro Mayusa, Maria Paula (2020). Retos y aprendizajes de las Mipymes en la crisis del COVID-19. Tomado de: <http://empresaspaiddh.ideaspaz.org/retos-y-aprendizajes-de-las-mipymes-en-la-cri-sis-de-l-covid-19>

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- Vargas Talero, Maria del Pilar (2020): Estudio de las experiencias en la toma de decisiones de las PYMES del sector Ecoturístico en Colombia. Informe de investigación. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá D.C. Disponible en línea en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32751/4/2020_experiencias_ecoturísticas_decisiones.pdf
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2017): Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. ed. México: Limusa
- Serena Gómez, Humberto (2008): Gerencia estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. 10ª. ed. Bogotá D.C.: 3R Editores
- Fred R, David (2003): Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN
- Bernal, César A. (2010): Metodología de la investigación. 3ª. ed. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2007): CONPES 3484. POLÍTICA NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA Y LA PROMOCIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: UN ESFUERZO PÚBLICO-PRIVADO. Disponible en línea en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>
- Shen, Jinjing (2018): Caminos sagrados- comerciales y turismo chino. Estudio comparativo del Camino de Santiago y la Ruta Antigua de Té y Caballos. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Disponible en línea en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/664351/jish1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villanueva Álvaro, Juan José (2017): El turismo como motor de crecimiento económico sostenible: el caso especial del turismo rural. Tesis doctoral. Universidad de

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

Castilla - La Mancha, España. Disponible en línea en

<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/16465/TESIS%20Villanueva%20%C3%81lvaro.pdf?sequence=1>

· Cámara Comercio de Bogotá (2020): Conozca los principales indicadores de la región Bogotá y Cundinamarca - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá. Disponible en línea en

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Conozca-los-principales-indicadores-de-la-region-Bogota-y-Cundinamarca>.

· Sabana Centro Cómo Vamos (2018): Análisis de la situación poblacional Sabana Centro 2018. Observatorio Sabana Centro Cómo Vamos. Disponible en línea en

<http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2019/11/Informe-An%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-poblacional-de-Sabana-Centro.pdf>

· Muñoz Cardona, Ángel Emilio; Mayor López, María Patricia (2015): Las pymes en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clúster en Colombia. En: Administración y Desarrollo 45 (61), pág. 1-84. Disponible en línea en

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/53701/1/Administracio%C2%BFn%26Desarrollo%20No%2061.2015%20TIC%20adopci%C3%B3n%20critica%20Bogot%C3%A1.pdf>

· Aldana Romero, Crisis Julieth (2016): Financiamiento del micro, pequeñas y medianas (Mipyme) en Colombia. Bachelor Thesis. Universidad de los Andes, Bogotá. Disponible en línea en

<http://biblioteca.uniandes.edu.co/acepto201699.php?id=10729.pdf>.

· Arenas Guevara, Laura Victoria; López Marín, Yury Katherine (2015): RETOS DE LA LEY DE GARANTÍAS MOBILIARIAS EN COLOMBIA. En: politécnico grancolombiano institución universitaria. Disponible en línea en <http://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/614>.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

· ARIAS MOLINA, GILBERTO ORLANDO (2016): Caracterización del perfil turístico en los municipios de Girardot y Ricaurte, Cundinamarca, Colombia. En: REVISTA TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD. GIRARDOT, REGIONAL CUNDINAMARCA 2 (2), pág. 33-50. Disponible en línea en <http://revistas.sena.edu.co/index.php/rtyp/article/view/596>.

· Barroso González, María de la O; Flores Ruiz, David (2006): LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: DEL ENFOQUE MACROECONÓMICO AL ENFOQUE ESTRATÉGICO. En: Cuadernos de Turismo (17), pág. 7-24. Disponible en línea en <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18311>.

· Beltrán, Alejandro (2006): LOS 20 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

· Bravo Cabria, Soledad (2004): LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO. En: BANCO DE ESPAÑA. Disponible en línea en <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/04/Fich/be0409-art5.pdf>.

· Cabrera Martínez, Alejandra María; López, Paula Andrea; Ramírez Méndez, Claudia (2011): La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. En: Universidad Central (4), pág. 10-54. Disponible en línea en <http://ssrn.com/abstract=2016597>.

· Callejas Díaz, Ana Carolina; Flores Aguirre, Carlos Mario; Espinal Ramirez, Hugo Alberto; Espinal Ramírez, Luis Aníbal (2012): VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Tesis. Universidad de Medellín, Medellín.

· Cárdenas Patiño, Leidy Yulieth; Mariño Higuera, Ingrid Natalia (2014): CARACTERIZACION DEL SECTOR TURISTICO DE SOGAMOSO EN EL MARCO DE LA ALIANZA ESTRATEGICA INTERINSTITUCIONAL DEL CONOCIMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO DE SOGAMOSO. Disponible en línea en <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1591>.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

· Diéguez Castrillón, Isabel; Gueimonde Canto Ana; Sinde Cantorna Ana; Blanco Cerradelo, Lidia (2011): ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS EN EL MARCO DE LA SOSTENIBILIDAD. En: *Cultura y Turismo* 5 (2), pág. 101-124. Disponible en línea en www.uesc.br/revistas/culturaeturismo.

· Dorie, Cruz Ramírez; Sendy, Pérez Castañeda Suly; Beatriz, Sauza Ávila (2015): MODELO ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL PARA PYME MANUFACTURERA. En: *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.

· DURAN RODRIGUEZ, VICTORIA (2014): COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYME EN EL MARCO DE LA LEY 1429 DE 2010. Artículo de reflexión. Universidad de San Buenaventura Cartagena, Cartagena de Indias.

· Ferrer Dávalos, Raúl Marcelo (2015): La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. En: *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.* 11 (1), pág. 102-114. DOI: 10.18004/riics.2015.julio.102-114.

· Guisado Tato; Manuel; Rodríguez Domínguez; María del Mar (2003): Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista Galega de Economía*. En: *Revista Galega de Economía* 12 (1), pág. 1-22. Disponible en línea en https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Guisado-Tato/publication/26422133_Competitividad_y_analisis_estrategico_del_sector_turistico_en_Galiciaconsideraciones_para_la_mejora_competitiva/links/57504bd608ae4eed2740bf6d/Competitividad-y-analisis-estrategico-del-sector-turistico-en-Galiciaconsideraciones-para-la-mejora-competitiva.pdf.

· Hernández Díaz, Johanna (2015): ACERCAMIENTO AL CONTROL INTERNO EN LAS PYMES COLOMBIANAS.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- Ibáñez Pérez, Reyna María; García Carlón, Roció (2009): ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA EN MÉXICO Y EL MUNDO. En: TURyDES 2 (6). Disponible en línea en <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/ipgc.zip>.
- Irma Magaña Carrillo (2010): La diferencia en la posición de México, Japón y China como receptores de turismo internacional y en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo. En: Portes 4 (8), pág. 81-100. Disponible en línea en <http://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/portes/article/view/268/213>.
- Jiménez Orozco, Natalia (2017): CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE TURISMO DE NATURALEZA EN COLOMBIA.
- Kadocsa, György (2010): Possible ways for improving the competitiveness of SMEs. A Central-European approach, pág. 103-121, Última comprobación el 04/11/2019.
- Liikanen, Erkki (2014): EUROPA - Enterprise - Las PYMEs europeas en estudio.
- LYSETTE HENRIQUEZ AMESTOY (2009): CAPITULO V LAS PYMES DE AMERICA LATINA Y EUROPA FRENTE A LA CRISIS.
- Mejía, Consuelo Rubí (2002): Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). En: Universidad EAFIT (125), pág. 74-86.
- Miranda Chavarro, Fernando; Sellamén Garzón, Alexander (2017): Panorama de las PyME del sector turístico en Colombia en el marco de la alianza del pacífico. En: Revista de Investigación 10 (1), pág. 91-111, Última comprobación el 04/11/2019.
- Moscoso Durán, Fabio F.; Uribe, Rafael Pérez; Leguizamón, Gustavo Olmos; Rojas, Willington Ortíz; Cruz, Luis A. Blanco; Niño, Oscar H. Arcila et al. (2015): INFORME ANUAL DE COMPETITIVIDAD DE CUNDINAMARCA 2010-2011. En: Universidad EAN, Última comprobación el 04/11/2019.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

· Muñoz Cardona, Ángel Emilio; Mayor López, María Patricia (2015): Las pymes en América Latina, Japón, la Unión Europea, Estados Unidos y los clúster en Colombia 45 (1), pág. 7-15.

· Quintero Reatiga, Juan Sebastián (2018): LAS PYMES EN COLOMBIA Y LAS BARRERAS PARA SU DESARROLLO Y PERDURABILIDAD.

· Villamil, Deisy Nohemí Sánchez; Cardona, Yeraldin Carolina Parra; Tuesta, Yenny Naranjo (2014): EL PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS DEL SIGLO XXI. En: ANFECA.

· Alcaldía de Cogua (2020): Plan De Desarrollo ¡Cogua En Buenas Manos 2020-2023!, pág. 1-148. Disponible en línea en <http://www.cogua-cundinamarca.gov.co/normatividad/plan-de-desarrollo-cogua-en-buenas-manos-20202023>.

· Alcaldía Municipal de Cajicá (2016): CONCEJO MUNICIPAL DE CAJICA, Cajicá, Nuestro Compromiso, pág. 1-260. Disponible en línea en <http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2020/05/Cajica.pdf>.

· Cámara de Comercio de Bogotá (2005): Plan económico para la Competitividad de Zipaquirá, pág. 1-78. Disponible en línea en https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2930/657_2005_8_23_11_36_57_Plan_Zipaquirá.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

· Cámara de Comercio de Bogotá (2008): Sabana Centro Caracterización Económica y Empresarial, 1-53. Disponible en línea en https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2891/6235_caracteriz_emprerial_sabana_centro.pdf?sequence=1.

· Camelo, Juan Carlos (2016): INFORME DE CALIDAD DE VIDA SABANA CENTRO CÓMO VAMOS. En: Sabana Centro Cómo Vamos, pág. 1-180. Disponible en línea en

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Documentos/Documentos_Empresa_y_Sociedad/La_Sabana_como_vamos/sabana-centro-informe.pdf

· Cárdenas Quiroga, Wilson Stevens (2018): Diagnóstico básico para el análisis histórico ambiental en el Municipio de Tabio. UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS, Bogotá. Disponible en línea en

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/16320/1/C%C3%A1rdenasQuirogaWilsonStevens2019.pdf>.

· Casallas, Alejandra (2018): Municipio de Gachancipá. Proyecto de grado. Universidad de la Sabana, Bogotá. Disponible en línea en

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/32885/Municipio%20de%20Gachancip%C3%A1%20Proyecto%20Evoluci%C3%B3n%20Valor%20Agregado%20Sabana%20Centro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018a): Cajicá, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1-23. Disponible en línea en

http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/cajica_ficha_25126.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018b): Chía, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1-23. Disponible en línea en

http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/chia_ficha_25175.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018c): Cogua, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1-23. Disponible en línea en

http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/cogua_ficha_25200.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018d): Cota, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1-23. Disponible en línea en

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/cota_ficha_25214.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018e): Gachancipa, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/gachancipa_ficha_25295.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018f): Nemocón, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/nemocon_ficha_25486.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018g): Sopó, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/sopo_ficha_25758.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018h): Tabio, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/tabio_ficha_25785.pdf.

DNP Departamento Nacional de Planeación (2018i): Tenjo, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/tenjo_ficha_25799.pdf.

· DNP Departamento Nacional de Planeación (2018j): Tocancipá, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1–23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/tocancipa_ficha_25817.pdf.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- DNP Departamento Nacional de Planeación (2018k): Zipaquirá, Cundinamarca. TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales), pág. 1-23. Disponible en línea en http://orarbo.gov.co/apc-aa-files/a65cd60a57804f3f1d35afb36cfcf958/zipaquira_ficha_25899.pdf.
- Donoso Ruiz, Leonardo (2016): Diagnostico Municipio de Chía. Plan de Desarrollo 2016-2019, pág. 1-186. Disponible en línea en <https://www.chia-cundinamarca.gov.co/PDM2016/Diagn%C3%B3stico%20PDM%202016%202019%20Ch%C3%ADa%2027052016.pdf>.
- Idecut (S.F): Turismo. Disponible en línea en <http://www.idecut.gov.co/index.php/turismo>.
- Idecut (2019a): Cajicá. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/Sabana-Centro/cajica.
- Idecut (2019b): Chía. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/chia.
- Idecut (2019c): Cogua. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/cogua.
- Idecut (2019d): Cota. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/cota.
- Idecut (2019e): Gachancipá. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/gachancipa.
- Idecut (2019f): Nemocón. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/nemocon.
- Idecut (2019g): Tenjo. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/tenjo.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

- Idecut (2019h): Tocancipá. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/tocancipa.
- Idecut (2019i): Zipaquirá. Instituto Departamental de Cultura y Turismo. Disponible en línea en www.idecut.gov.co/index.php/sabana-centro/zipaquira.
- Moreno Gómez, Carlos Julio: Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019. "Cota municipio ecoindustrial de la Sabana". En: Sabana Centro Cómo Vamos, pág. 1-518. Disponible en línea en <http://sabanacentrocomovamos.org/home/wp-content/uploads/2016/11/Cota.pdf>.
- ROMERO TORRES, FABIO ANDRÉS (2016): TRANSFORMACIÓN DEL TERRITORIO EN EL MUNICIPIO DE TOCANCIPÁ. UN RESULTADO DE LOS PROCESOS DE RELOCALIZACIÓN INDUSTRIAL DURANTE EL PERIODO 2000 - 2015. Trabajo de grado. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Bogotá. Disponible en línea en <http://repository.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/3037/TE-20550.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sabana Centro cómo vamos (2018a): Dinámica empresarial Cajicá. Microsoft Power BI. Disponible en línea en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0liwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.
- Sabana Centro cómo vamos (2018b): Dinámica empresarial Chía. Microsoft Power BI. Disponible en línea en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0liwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.
- Sabana Centro cómo vamos (2018c): Dinámica Empresarial Cogua. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018d): Dinámica empresarial Cota. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018e): Dinámica empresarial Gachancipá. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018f): Dinámica empresarial Nemocón. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018g): Dinámica empresarial Sabana Centro. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018h): Dinámica empresarial Sopó. Microsoft Power BI. Disponible en línea en

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

Fase Dinámica en las Mipymes de Ecoturismo

INGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMi
OjR9.

· Sabana Centro cómo vamos (2018i): Dinámica empresarial Tabio. Microsoft Power BI. Disponible en línea en
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018j): Dinámica empresarial Tenjo. Microsoft Power BI. Disponible en línea en
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018k): Dinámica empresarial Tocancipá. Microsoft Power BI. Disponible en línea en
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Sabana Centro cómo vamos (2018l): Dinámica empresarial Zipaquirá. Microsoft Power BI. Disponible en línea en
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYWUyNDcyOWltYjc5Yy00ZmI5LWI1NmMtMWQ5N2JINGViMDk0IiwidCI6ImFjYTUxNjMxLTAwZmUtNDkwZC05MWFilTE2M2VmODcyNjBIZSIsImMiOjR9>.

· Vanegas Ramirez, William Octavio (2016): "Sopó, territorio saludable", pág. 1-212. Disponible en línea en
http://concejosopo.micolombiadigital.gov.co/sites/concejosopo/content/files/000022/1096_acuerdo0082016planterritorialdesalud.pdf.

