

Formulación Del Plan Estratégico Para La Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-
Corpochingaza En El Municipio De La Calera Cundinamarca.

Autor

William Alexander Goyeneche Romero

Director

Janeth Lorena Valero Pabón

Ing Industrial

Magister En Planificación Global

Programa De Ingeniería Industrial

Departamento De Ingenierías Mecánica, Mecatrónica E Industrial

Facultad De Ingenierías Y Arquitectura



Universidad De Pamplona

Pamplona, Marzo 01 De 2020

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar la vida, cada día más. A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto de este arduo camino para convertirme en un profesional. A mi hermana y mi sobrina que también fueron parte de este proceso dándome su apoyo incondicional. A todos mis amigos y familiares de los cuales recibí su apoyo durante mi formación y elaboración de mi trabajo de grado.

WILLIAM ALEXANDER GOYENECHÉ ROMERO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la CORPORACIÓN ECOTURÍSTICA COMUNITARIA CHINGAZA-CORPOCHINGAZA en cabeza de su directora Ing Jenny Alexandra Romero, por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la UNIVERSIDAD DE PAMPLONA por su orientación y guía en este camino académico. Agradezco a mi directora Ing. Janeth Lorena Valero Pabón por el asesoramiento, a mis jurados por sus aportes al trabajo de grado y cada uno de los docentes que me formaron durante todos estos años, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

CONTENIDO

1	RESUMEN DEL PROYECTO	8
1.1	Palabras clave: 8	
2	JUSTIFICACIÓN:.....	9
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
4	OBJETIVOS	13
4.1	Objetivo General: 13	
4.2	Objetivos Específicos: 13	
5	METODOLOGÍA.....	14
6	CONCEPTO DE NEGOCIO	15
6.1	DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO 15	
6.2	RESEÑA HISTÓRICA 21	
6.3	Actividades, Servicios y Operaciones Autorizadas 22	
7	ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN.....	23
7.1	Nuevo modelo de organigrama-CORPOCHINGAZA. 24	
8	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
8.1	MISION Y VISIÓN SIN MODIFICAR 25	
8.1.1	MISIÓN	25
8.1.2	VISIÓN.....	26
9	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
9.1	CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE CORPOCHINGAZA QUE AYUDE A ENCAUZAR EL PLAN ESTRATÉGICO.	

27		
9.1.1	MISIÓN Y VISIÓN ACTUALIZADA	27
9.2	CONSTRUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.	
27		
9.2.1	Objetivos corporativos:.....	27
9.2.2	Principios Corporativos	28
9.3	DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS, QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD	
30		
9.3.1	Valores:.....	30
10	ANALISIS EXTERNO E INTERNO.....	32
10.1	ANALISIS PESTEL	
32		
10.1.1	Análisis Político:.....	34
10.1.2	Análisis Económicos:.....	34
10.1.3	Análisis Social:	34
10.1.4	Análisis Tecnológico:	35
10.1.5	Análisis Ecológico:	36
10.1.1	Análisis Legal:	36
10.2	ANALISIS PORTER	
37		
10.2.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:.....	42
10.2.2	Poder de Negociación de los Clientes:.....	42
10.2.3	Poder de Negociación de los Proveedores	42
10.2.4	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	43
10.2.5	Rivalidad Entre Competidores	43
10.3	MATRIZ DOFA	
44		
10.3.1	ANÁLISIS DOFA	47
11	ESTRATEGIAS.....	49
11.1	Estrategia FO: FORTALEZAS Vs OPORTUNIDADES	
49		
11.2	Estrategia FA: FORTALEZAS Vs AMENAZAS	

	50	
11.3	Estrategia DO: DEBILIDADES vs OPORTUNIDADES	
	50	
11.4	Estrategia DA: DEBILIDADES vs AMENAZAS	
	51	
11.5	Fortalecimiento de las estrategias.	
	52	
12	POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	54
13	ACCIONES OPERATIVAS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	56
14	MARCO METODOLOGICO.....	57
14.1	MARCO METODOLOGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN CONJUNTA DEL PLAN DE ACCIÓN	
	57	
14.2	<i>Fase de Diagnóstico:</i>	
	59	
14.2.1	Fase De Análisis:	59
14.2.2	Fase De Planificación:	59
15	PLAN DE ACCIÓN POR ÁREA.....	61
15.1	ESTRUCTURA DE LA PLAN DE ACCIÓN	
	61	
15.1.1	Fase Seguimiento y evaluación:.....	62
15.1.2	Fase de Mejora continúa:	63
15.2	Objetivo General	
	63	
15.3	Objetivos Específicos	
	63	
16	TERRITORIO DE OPERATIVIDAD.....	74
17	CONTROL Y SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN	84
18	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CORPOCHINGAZA.	85
18.1	Mapa Estratégico.	
	86	

18.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	
	87	
19	CONCLUSIONES	89
20	RECOMENDACIONES.....	91
21	BIBLIOGRAFÍA	93
22	ANEXOS	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de Ishikawa “Espina de pescado”	11
Figura 2	ORGANIGRAMA.....	24
Figura 3	Esquema de los tres pilares del desarrollo sostenible.....	29
Figura 4	Análisis PORTER CORPOCHINGAZA	39
Figura 5	Modelo de estrategias DOFA	47
Figura 6	Plantilla propuesta.	48
Figura 7	GRÁFICO CUADRO ESTRATÉGICO	55
Figura 8	Fase del proceso de planificación del Plan de Acción	57
Figura 9	la metodología para el plan de acción	58
Figura 10	Elaboración comité de trabajos.	59
Figura 11	Estructura del plan de acción.....	62
Figura 12	Mapa de alianzas estratégicas.....	75
Figura 13	Simulador control y seguimiento.....	84
Figura 14	Mapa estratégico.....	86
Figura 15	modelo mando integral por perspectiva.	87
Figura 16	Cuadro de mando integral corpochingaza/caracterización – metas y seguimiento	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis PESTEL CORPOCHINGAZA	33
Tabla 2	Simulación Análisis de Competidores CORPOCHINGAZA.....	40
Tabla 3	Análisis DOFA CORPOCHINGAZA	44
tabla 4	Cuadro estratégico.....	54
Tabla 5	Acciones Operativas del Área Administrativa de CORPOCHINGAZA.....	65
Tabla 6	Acciones Operativas del Área Comercial y de Marketing de CORPOCHINGAZA	67
Tabla 7	Acciones Operativas del Área de Servicios Ecoturísticos de CORPOCHINGAZA	70
Tabla 8	Acciones Operativas del Área de Negocios Verdes de CORPOCHINGAZA	71
Tabla 9	Acciones Operativas del Área Financiera de CORPOCHINGAZA.....	72

1 RESUMEN DEL PROYECTO

El presente trabajo de grado, tiene como finalidad formular un plan estratégico para la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-CORPOCHINGAZA

A través del desarrollo de un estudio interno y externo basado en un diagnóstico de la situación actual de CORPOCHINGAZA , con la participación de los diferentes responsables de las áreas que componen la organización y la dirección general se logró reestructurar el organigrama, la construcción de la misión y visión que ayude a encaminar el plan estratégico, así mismo, a través de reuniones concertadas se determinaron los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad de la corporación ,

Partiendo de estos análisis y trabajos estratégicos se estableció la necesidad de generar una estrategia para lograr el fortalecimiento de CORPOCHINGAZA en el municipio de LA CALERA CUNDINAMARCA aprovechando las fortalezas y oportunidades empresariales con las que cuenta.

1.1 Palabras clave:

Plan estratégico, diseño estratégico, diagnóstico, indicadores de gestión, mapa estratégico.

2 JUSTIFICACIÓN:

El turismo ha sido una de las actividades económicas de mayor dinamismo en el país durante los últimos años y se presenta como la tercera generadora de divisas después del petróleo y del carbón. Los componentes del turismo actual se encuentran en un cambio permanente, lo cual se refleja en aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales del país. (DNP, 2016)

Colombia ha contado con un moderado desarrollo del ecoturismo, por diversas razones, entre ellas los problemas de orden público, es un país que cuenta con un enorme potencial, aún en proceso de consolidación. Durante los últimos años, esta modalidad de turismo ha adquirido relevancia en el contexto nacional e internacional (Organización Mundial del Turismo)

El ecoturismo comunitario surge y ha venido tomando una gran relevancia debido a que es una alternativa económica para las comunidades que se encuentran en las zonas de influencia de las áreas protegidas, no solo es un beneficio para las comunidades, sino que se está aportando a la conservación del medio ambiente dando así un desarrollo sostenible.

CORPOCHINGAZA se constituye el 11 de agosto de 2014, como una corporación de ecoturismo comunitario, sin ánimo de lucro, mediante iniciativa de diferentes personas que pertenecen a comunidades de la zona de influencia de PARQUE NACIONAL NATURAL CHINGAZA, con el fin de cambiar sus actividades que causaban un impacto negativo al ecosistema, por el ecoturismo comunitario, que busca promover la articulación de la cadena de valor turística, ambiental y cultural de la zona de influencia del Parque Nacional Natural Chingaza a través del desarrollo sostenible.

La mayor parte de los asociados vinculados a la Corporación Ecoturística Comunitaria CORPOCHINGAZA son personas que habitan en las áreas rurales que limitan con el Parque Nacional Natural Chingaza que se dedicaban a diferentes labores como agricultura, ganadería, caza; es así como CORPOCHINGAZA surge como una nueva alternativa, sin embargo, el nivel de escolaridad de sus integrantes no es alto, de solo 10 asociados uno es profesional, dos son tecnólogos y 7 escasamente tienen un nivel de formación básica.

Un plan estratégico para CORPOCHINGAZA que permita optimizar procesos, establecer metas, realizar seguimientos que genere desarrollo para la organización y sus integrantes. De esta manera se beneficia no solo, a los asociados y sus familias sino a sus colaboradores que en la mayoría son personas de la área rural de los diferentes municipios del área de influencia, beneficiando de manera directa a 35 personas entre asociados y colaboradores y de manera indirecta a todos los artesanos y productores locales que tienen relación comercial con CORPOCHINGAZA; es evidente así que un buen plan estratégico para la Corporación generara un gran impacto al desarrollo sostenible de la comunidad.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Figura 1 Diagrama de Ishikawa “Espina de pescado”



Fuente 1: Elaboración propia del autor.

Se evidencia poco personal y no está capacitado en el direccionamiento de una empresa, no tienen conocimientos o herramientas técnicas que les permita direccionar a la organización. No existen sistemas de gestión, falta de la TIC, debido a que sus conocimientos son de forma empírica y no están actualizados a los nuevos cambios y nuevas herramientas de trabajo. El ecoturismo comunitario ha venido tomando una gran relevancia debido a que es una alternativa económica para las comunidades que se encuentran en las zonas de influencia de las áreas protegidas, dentro del área protegida se encuentran comunidades dedicadas a la agricultura y ganadería.

CORPOCHINGAZA opera en EL PARQUE NACIONAL NATURAL

CHINGAZA, es una de las áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales

Naturales, tiene una gran importancia por los bienes y servicios ambientales que presta a más de diez millones de personas, puesto que de allí se capta el agua para el consumo de la ciudad de Bogotá y de municipios cercanos, por encontrarse entre 11 municipios, los cuales son: Fómeque, Choachí, La Calera, Guasca, Junín, Gachalá y Medina en Cundinamarca, y San Juanito, El Calvario, Restrepo y Cumaral del departamento de Meta.

Este Parque protege ecosistemas que se encuentran amenazados como el páramo y el bosque andino que son el refugio de una gran biodiversidad de especies como el oso andino, venados, cóndor de los andes, puma, colibríes endémicos, entre otros. Es por esto, que se ve la necesidad de establecer mecanismos de conservación sin embargo, la gestión y manejo del área protegida y de su zona de influencia no puede ser analizada como un ente aislado de su contexto, en donde la población toma parte activa y sus actividades económicas conllevan a la fragmentación de los ecosistemas naturales, esta situación se da principalmente en las zonas de amortiguación, que son espacios de transición entre el área de conservación y la ruralidad del lugar, estas zonas no están debidamente delimitadas ni controladas, por lo tanto se pueden presentar problemáticas de interés económico, social y natural que conllevan al deterioro ambiental.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General:

Formular el plan estratégico de la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia de sus procesos operativos.

4.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico interno y externo de la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza que permita la descripción de la situación actual.
2. Diseñar el plan estratégico que oriente de forma clara la actuación de la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza
3. Proponer herramientas de seguimiento y control que garanticen la adecuada implementación del plan estratégico.

5 METODOLOGÍA

Este trabajo está orientado a una metodología de tipo diagnóstico – propositivo, que significa comprender al estudio realizado, como una totalidad, a partir del análisis de la problemática de la Empresa CORPORACIÓN ECOTURÍSTICA COMUNITARIA CHINGAZA-CORPOCHINGAZA. De acuerdo a lo establecido se realizará un análisis situacional de los diferentes problemas y debilidades presentados en las distintas áreas de la organización, se trabajará de la mano de todo el personal desde la dirección, hasta los empleados y así determinar con exactitud en qué estado se encuentra la organización y así diseñar un plan estratégico óptimo para el desarrollo eficiente de la organización.; Utilizando como herramienta la matriz DOFA. Se manejó una observación directa de la organización, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en ella.

Este proyecto se enfocó en primer lugar en un estudio de tipo exploratorio, el cual permitió un mayor conocimiento tanto de la empresa, como del problema planteado, en una etapa inicial, luego se diseño el plan estratégico que oriente de forma clara la actuación de la corporación luego se enfocó en la descripción detallada de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios usando como herramienta el análisis PORTER. (Porter, 2009)

En el trascurso del proyecto se manejó información de tipo cualitativa como cuantitativa, en la que se tuvo en cuenta aspectos subjetivos y de percepción, así como datos y cifras que puedan ser relevantes. Y por último se propuso herramientas de seguimiento y control que garanticen la adecuada implementación del plan estratégico.

6 CONCEPTO DE NEGOCIO

6.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

Empresa de carácter Privada del orden departamental, dedicada a Objeto: El objeto de la CORPORACIÓN ECOTURÍSTICA COMUNITARIA CHINGAZA cuya sigla será "CORPOCHINGAZA", es propender por la recuperación de los recursos naturales renovables y el medio ambiente; además es promover el desarrollo y fortalecimiento de la cadena del valor turístico y ambiental entre otros en el Parque Nacional Natural Chingaza y su zona de influencia, bajo las siguientes líneas o ejes estratégicos: Turismo, ambiental, saneamiento básico, ecoinnovación (Ecoinnovación y producción verde, s.f.), cultural, social, económico, desarrollo empresarial, ciencia, tecnología e investigación, deportivo recreativo, agrícola y agropecuario. Turismo A) Ecoturismo B) Turismo comunitario, C) Turismo de aventura y deportes extremos, D) Agroturismo, E) Turismo cultural, E) Turismo de salud, G) Turismo gastronómico, H) Turismo histórico, de costumbres y de identidad regional, I) Turismo empresarial, J) Turismo académico, K) Turismo artístico, L) Turismo deportivo, M) Turismo tecnológico, N) Turismo industrial y científico, O) Turismo religioso.

Los cuales permitirán el desarrollo planificado de las comunidades relacionadas con este sector económico. Ambiental A) Divulgación de conocimiento, B) Inventarios de biodiversidad, C) Promover y adelantar propuestos de turismo de naturaleza, restauración ecológica, planes de ordenamiento y manejo ambiental. Actividades de la corporación en desarrollo de su objeto la corporación cumplirá las siguientes actividades:

1. Inventarios de biodiversidad. 2. Formulación e implementación de planes de

ordenamiento y de manejo ambiental para áreas naturales protegidas y demás. 3. Capacitación en temas ambientales a comunidades, organizaciones de base y líderes responsables de la gestión ambiental. 4. Asesoría a entidades en aspectos de conservación y uso sostenible de los recursos naturales. 5. Promover y adelantar propuestas de ecoturismo comunitario y rural. 6. Diseño implementación y adecuación de senderos ecológicos, caminos reales y senderos interpretativos. 7. Restauración ecológica y reforestación. 8. Conservación de bosques naturales, establecimiento y manejo forestal, producción de material vegetal. 9. Proyectos de arborización, obras de ornato y ejes ambientales. 10. Impulsar la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales y sectoriales, conducentes a la promoción y el desarrollo integral de la región con énfasis en lo turístico y ambiental. 11. Organizar eventos de carácter turístico, ambiental, social, cultural, artístico, académicos, recreacional, deportivos, tecnológicos, industriales, científicos y de promoción de actividades empresariales, con el fin de fortalecer la identidad cultural, comercial y productiva de forma local, regional y nacional.

12. Organizar exposiciones de productos y servicios nacionales o extranjeros. 13. Organizar y desarrollar eventos feriales, comerciales, ruedas de negocios, vitrinas de ventas, conferencias, festivales culturales y artísticos, foros, seminarios, congresos, talleres, jornadas de trabajo e intercambio de experiencias que propendan por el posicionamiento y desarrollo de la imagen turística y ambiental de la región, el departamento y la nación. 14. Promoción local, regional, nacional e internacionalmente de paquetes turísticos que favorezcan el desarrollo y la competitividad de la cadena, bajo la participación activa de sus miembros. 15. Formular, presentar y ejecutar proyectos a

entidades públicas o privadas, locales, regionales, nacionales e internacionales de cooperación técnica y recursos en virtud de comodatos, contratos, créditos y convenios a nivel local, regional, nacional e internacional y todos aquellos recaudos provenientes de aportes voluntarios, participación, rentas, donaciones, préstamos o cualquier otro motivo.

34. Licitación y administración de concesiones de espacios públicos, para el desarrollo de programas y proyectos de señalización turística. 35. Articular los planes y programas de las administraciones municipales, departamentales y nacionales y demás entes institucionales de la región con el objeto social de la corporación. 36. Las demás actividades que permitan el cumplimiento y desarrollo del objeto social de la organización. 37. Actividades de educación informal en apoyo a conferencias, seminarios, mesas redondas y en general todas las labores socio-culturales y científicas de carácter ambiental. Parágrafo. La educación informal no estará sujeta al ministerio de educación. Las asistencias a dichas capacitaciones serán de manera voluntaria y no serán certificadas; la persona encargada de la capacitación no se le exigirá un título en docencia. 38. Elaborar diagnósticos de estado con los programas propuestos para los municipios. De su influencia, para la posterior formulación de proyectos ya sean de educación ambiental, ecoturísticos y/o agroturísticos que permitan el desarrollo auto sostenible de la región.

39. Promover el conocimiento y utilización del ecosistema y la biodiversidad de la región, ya sea con fines didácticos, de investigación, de recreación dirigida o de ecoturismo y asesorar a las autoridades encargadas de regular estos tópicos. 40. Promover el desarrollo y formación de personal y visitantes, capacitándolos en el campo de la educación ambiental comunitaria, del turismo ecológico, de eco innovación, cultural,

social, económico, ciencia, tecnología e investigación, deportivo recreativo, agrícola y agropecuario. 41. Elaborar las propuestas requeridas para la cabal ejecución de los planes y programas de desarrollo y conservación ambiental que sean de su incumbencia, basándose en los esquemas o planes de ordenamiento territorial, del orden municipal, departamental o nacional. 42. Estudiar y propiciar las relaciones con las entidades similares, públicas o privadas ya sean nacionales o internacionales. 43. Ejercer control sobre las obras civiles que causen deterioro a los diferentes nichos ecológicos y sus posibles soluciones.

44. Realizar los programas y ejecutar las obras de interés común que convengan a la preservación y saneamiento del medio ambiente, así como la defensa y conservación de los recursos naturales de la región, con sujeción a las leyes, ordenanzas y acuerdos que rigen esta materia. 45. Elaborar los estudios de costos y tarifas de los servicios que presta la asociación y obtener el equilibrio deseado entre costo - beneficio. 46. Celebrar contratos, convenios, negocios y empréstitos, para el cumplimiento de sus fines. 47. Ejecutar las obras proyectadas, controlando su correcta realización. 48. Adquirir, almacenar y custodiar los bienes requeridos para su funcionamiento y tomar las medidas del caso para su adecuada conservación. 49. Procurar el intercambio tecnológico de publicaciones especializadas y estimular la vinculación de los medios de comunicación social a la conservación de los ecosistemas de bosque, páramo y demás riquezas naturales. 50. Asociar a los guías, que adelantan la actividad turística en el territorio colombiano. 51. Impulsar, fomentar, promocionar y patrocinar el turismo rural y urbano en las diferentes regiones del territorio colombiano. 52. Difundir y promulgar las tradiciones culturales propias de la región. 53. Realizar eventos sociales, culturales,

deportivos, recreativos y turísticos, que incluyan caminatas, campismo, alojamiento, transporte, paseos ecológicos, cabalgatas y excursiones, restaurante, ciclo paseos y actividades fotográficas. 54. Brindar asesoría, consultoría y capacitación informal en temas de eco innovación, cultural, social, económico, ciencia, tecnología e investigación, deportivo recreativo, agrícola y agropecuario, turístico y ambiental a los asociados y a la comunidad en general: 55. Realizar toda clase de actividades que conlleven a la conservación, preservación, recuperación y embellecimiento de páramos, áreas de reserva forestal, hídricas y ecológicas. 56. Facilitar para los asociados a "CORPOCHINGAZA" el mercadeo de sus servicios y la adquisición de elementos que requieran para la prestación de un servicio de calidad. 57. Generar y fomentar el valor agregado en la prestación de servicios turísticos en los asociados. 58. Promocionar bienestar a la comunidad con el aumento en los ingresos familiares. 59. Gestionar ante entidades públicas y privadas, nacionales, extranjeras, apoyos y asesorías en tecnologías de prestación de servicios turísticos, en busca de beneficios para sus asociados y la comunidad: En general. 60. Gestionar ante entidades públicas y privadas, nacionales, extranjeras, que apoyen al desarrollo turístico, los recursos humanos, financieros, económicos, administrativos y de funcionamiento, necesarios para fortalecer a "CORPOCHINGAZA". 61. Establecer alianzas o cadenas productivas, que garanticen la correcta prestación y comercialización de los servicios ofrecidos por "CORPOCHINGAZA". 62; recibir manejar y administrar donaciones de entidades públicas y privadas a nivel municipal, departamental, nacional e internacional, orientadas a desarrollar proyectos de desarrollo turístico, ecológico, ambiental de eco innovación, cultural, social; económico, ciencia, tecnología e investigación, deportivo recreativo,

agrícola y agropecuario. 63. En el sector de saneamiento básico ofrece: Estudio para el diseño, montaje y construcción de acueductos, alcantarillados, suministro de materiales, equipos, herramientas y accesorios para el funcionamiento del saneamiento básico, en el sector de salud ofrece: Elaboración de proyectos de desarrollo de salud, suministro de materiales, equipos, herramientas e insumos hospitalarios, dotaciones de uniformes en general. 64. En el sector social ofrece: Elaboración de planes, programas y proyectos que beneficien y atiendan la población vulnerable y desplazada en todos sus aspectos. 65. En el sector pecuario ofrece: Elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo regional, capacitación, consultoría, asesoría y asistencia técnica especialmente en ganado bovino, equino, porcino, sector avícola piscícola, apícola, zoo-cría, explotación de cabras y camuros; lombricultura, sistema suyo-pastoril 66. En el sector agrícola ofrece: Capacitación en cultivos de la zona, capacitación en cadenas productivas con sus enfoques internacionales, nacionales, regionales y locales, elaboración de proyectos empresariales, suministros de implementos necesarios para el manejo y montaje de los sistemas productivos agropecuarios de la región. 67. En el sector de la cultura ofrece: Organización de eventos culturales de la región, como festivales de danza, baile, canto, teatro, música, seminarios. 68. Actividades que ofrece en el sector de deporte y recreación: Organización de campeonatos, olimpiadas, concursos y eventos deportivos y recreativos elaboración de planes, programas y proyectos deportivos y recreativos que busquen consolidar resultados satisfactorios, suministro de materiales, equipos y accesorios deportivos y recreativos.

69. En el sector de desarrollo empresarial ofrece: Asesoría, consultoría y capacitación en elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo regional

haciendo énfasis en estudios de mercados priorización en los planes de negocio, iniciación del plan de negocios (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible) operación comercial, talento humano, contabilidad, análisis financiero, proyección empresarial, identificada con NIT 900812825-9.

6.2 RESEÑA HISTÓRICA

CORPOCHINGAZA es una organización comunitaria, No Gubernamental, Sin Ánimo de Lucro, con sede en el municipio de la Calera - Cundinamarca, creada el día 11 de agosto de 2014, mediante la iniciativa de diferentes líderes sociales, ambientales y comunitarios, perteneciente a los municipios de la zona de influencia del PNN Chingaza, con el fin de cambiar sus actividades que causaban impacto negativo al ecosistema por ecoturismo, comprometiéndose con el desarrollo del turismo de naturaleza activo sostenible, la conservación y manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, la diversidad biológica y cultural de la región.

Después de su creación ha logrado varios logros entre los que se resaltan los siguientes: El 26 de mayo de 2016 Corpochingaza Firma un contrato de prestación de servicios de ecoturísticos comunitarios con Parques Nacionales Naturales de Colombia, por 10 años con el fin de presta los servicios de Ecoturismo. en convenio Macro con la Universidad Cooperativa de Colombia, para recibir apoyo y creación de proyectos, con estudiantes y profesores, Asignación de recursos por parte de la Gobernación de Cundinamarca-FED, mediante un proyecto presentado para mejorar el área del restaurante, Participación en el Consejo de Cuenca (POMCA) del Rio Humea, Donación

por parte de la clínica de la mujer, para restauración ecológica dentro del PNN Chingaza desde el año 2017 hasta la fecha, Registro Nacional de Turismo para Alojamiento y hospedaje, Registro Nacional de Turismo para Agencia de Viajes, Certificación del sello de calidad Turística para Agencia de Viajes, Asignación de recursos por parte de la Embajada de Alemania, Mediante un proyecto presentado para el fomento al fortalecimiento del Ecoturismo Comunitario en el PNN Chingaza, con el cual se logró mejorar el alojamiento y la construcción de una Ecotienda, Firma de Alianzas con Productores, Artesanos y personas que están interesadas en el ecoturismo con el fin de crear una red de negocios verdes y ofertar sus servicios en nuestra ecotienda.

6.3 Actividades, Servicios y Operaciones Autorizadas

Alojamiento en albergue y zona de camping, alimentación en el sector de Monterredondo (Fómeque) y actividades Ecoturísticas como educación ambiental, senderismo, entre otras dentro del Parque Nacional Natural Chingaza, además de poder brindar servicio de interpretación ambiental, Ecotienda, transporte y seguros o tarjeta de asistencia médica con la condición de apoyar al desarrollo del territorio, teniendo en cuenta a la comunidad y la conservación y uso responsable de los recursos turísticos con estándares de calidad en el servicio al cliente, desde entonces Corpochingaza intenta apoyar el desarrollo social y económico de la zona de influencia del Parque Nacional Natural Chingaza con respecto a la compra de productos locales, generando más de 40 empleos a personas que viven o son del territorio, siempre enmarcados en la conservación y preservación del área protegida del Parque Nacional Natural Chingaza.

7 ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN.

Se realizó un modelo de organigrama teniendo en cuenta el nuevo direccionamiento estratégico, que se le quiere dar, a la corporación “CORPOCHINGAZA”, ya que el anterior modelo que manejaban no era acorde a los nuevos cambios que se quieren lograr. La corporación cuenta con una asamblea que está compuesta por diez asociados, sin embargo, no se tuvo en cuenta, en el nuevo modelo de organigrama ya que no toman decisiones directamente sobre la empresa y las decisiones son tomadas por la dirección general, siendo así, es el órgano máximo de administración.

El nuevo modelo consta de cinco áreas las cuales son: Área comercial y marketing, Área administrativa, Área de servicios ecoturísticos, Área de negocios verdes y sostenible, y Área financiera. Todo esto basado en los tres pilares de sostenibilidad; el ambiental, el social y el económico y su enfoque hacia la comunidad.

Dicho modelo se presentó a la dirección y tuvo una buena acogida por la directora y su aprobación inmediata como nuevo organigrama para la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza- CORPOCHINGAZA.

7.1 Nuevo modelo de organigrama-CORPOCHINGAZA.

Figura 2 ORGANIGRAMA



Fuente 2: Elaboración propia del autor.

8 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para que un plan estratégico sea exitoso se debe involucrar a todas las áreas que tiene la organización para trabajar mancomunadamente por un mismo objetivo. Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos que verdaderamente enfoquen que se quiere lograr, siendo así lo más realistas. Es por esto que se realizó junto con un equipo de las diferentes áreas y dirección general, la nueva misión, visión, valores corporativos y objetivos corporativos, para empezar a encaminar el nuevo plan estratégico para la corporación.

8.1 MISIÓN Y VISIÓN SIN MODIFICAR

8.1.1 MISIÓN

CORPOCHINGAZA es una Corporación Privada, No Gubernamental, Sin Ánimo de Lucro que busca fortalecer a los actores de la cadena productiva y de valor que se encuentran en la zona de influencia del PNN Chingaza, mediante actividades de Ecoturismo que contribuyan a la conservación y manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, la diversidad biológica y cultural de la región, así como la formulación, ejecución y administración de proyectos estratégicos en el ámbito Regional, Nacional e Internacional, que estén basados en la experiencia y conocimiento de la comunidad, mejorando la calidad de vida de las personas locales, evitando así el desplazamiento de la sociedad rural hacia la ciudad.

8.1.2 VISION

Para el año 2020 Corpochingaza será reconocida a nivel Nacional como una corporación líder en la formulación, administración, ejecución seguimiento y control de planes, programas y proyectos en materia turística, ambiental y cultural; comprometida con el manejo de los recursos naturales y desarrollo del turismo de naturaleza, generando empleo, autosuficiencia y sostenibilidad a la comunidad local.

9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE CORPOCHINGAZA QUE AYUDE A ENCAUZAR EL PLAN ESTRATÉGICO.

9.1.1 MISIÓN Y VISIÓN ACTUALIZADA

Misión: CORPOCHINGAZA es una organización de ecoturismo comunitario que busca promover la articulación de la cadena de valor turístico, ambiental y cultural de la zona de influencia del PNN CHINGAZA a través de los pilares del desarrollo sostenible

Visión: Para el año 2025 CORPOCHINGAZA será una organización líder en ecoturismo comunitario a nivel regional, promoviendo la cadena de valor turística, ambiental y cultural, permitiendo mejorar la calidad de vida de la comunidad de área de influencia del PNN CHINGAZA, aplicando los pilares de desarrollo sostenible.

9.2 CONSTRUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

9.2.1 *Objetivos corporativos:*

- ❖ Posicionar a CORPOCHINGAZA como organización líder en procesos comunitarios involucrándolos
- ❖ Promover el ecoturismo comunitario como alternativa de conservación.
- ❖ Articular la cadena de valor turística, ambiental y cultural.
- ❖ Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad de la zona de influencia del Parque Nacional Natural Chingaza

9.2.2 *Principios Corporativos*

El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social, y ambiental de las actividades humanas; se trata de progresar en estos ámbitos sin tener que destruir el medio ambiente. Es un concepto desarrollado como alternativa al concepto de desarrollo habitual, haciendo énfasis en la reconciliación entre el bienestar económico, los recursos naturales y la sociedad, evitando comprometer la posibilidad de vida en el planeta, ni la calidad de vida de la especie humana. (Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo, 2011). CORPOCHINGAZA trabaja enmarcando estos conceptos en el desarrollo sostenible como pilar que sostiene los procesos de la corporación y así los desarrolla en busca de la equidad entre el aspecto económico y social, la viabilidad entre lo económico y lo ambiental y viable entre el aspecto ambiental y social.

Social: Basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Implica la mitigación de impactos sociales negativos causados por la actividad que se desarrolla, así como la potencialización de los impactos positivos. Se relaciona también con el hecho de que las comunidades locales reciban beneficios por el desarrollo de la actividad desarrollada en aras de mejorar sus condiciones de vida.

Económico: Se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social y es financieramente posible y rentable

Ambiental: Compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables (Oñate, 2002)

Figura 3 Esquema de los tres pilares del desarrollo sostenible.



Fuente 3 (Dréo, 2006)

9.3 DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS, QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD

9.3.1 Valores:

Responsabilidad social: CORPOCHINGAZA promueve el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad del área de influencia del PNN Chingaza involucrándolos a los procesos que desarrolla la corporación.

Trabajo en equipo: El recurso humano de CORPOCHINGAZA se apoya entre sí para solucionar y dar respuesta a las necesidades de la corporación; viéndola como una unidad y buscando el bienestar para todos los colaboradores.

Cooperación: En su misión se expresa el deseo promover la cadena de valor y es por esto que se buscan aliados estratégicos para compartir beneficios y buscar satisfacer las necesidades de las partes

Vocación de servicios: CORPOCHINGAZA crece gracias a ofrecer servicios ecoturísticos, debido a esto la corporación busca mejorar cada día la relación con los clientes.

Sentido de pertenecía: Para laborar con la corporación se desarrolla el sentimiento de pasión y compromiso cada día facilitado por el deseo de ayudar a nuestra comunidad y el apoyo a la conservación ambiental.

Valores Ambientales

Sentido de la sustentabilidad: Es la capacidad que se tiene como organización para hacer uso consciente y responsable de sus recursos, bienes y servicios sin ser agotados o exceder su capacidad de renovación.

Conciencia ambiental: Entendimiento que se tiene del impacto de las acciones humanas en el entorno y como sus consecuencias afectan el territorio en el futuro.

Sensibilidad ambiental: El sentido de la consideración desde el significado vital y el sentido de vida digna frente a las problemáticas socio-ambientales y realidades de habitabilidad.

Respeto y responsabilidad ambiental: Estar conscientes de fijar los límites permitidos de la naturaleza y que línea no se debe atravesar para no hacer daño y responder por los actos o decisiones que se toman.

Conservación ambiental: Es tener muy presente en todos los procesos de la organización el mantener, cuidar y proteger en buen estado y sin alteraciones al medio ambiente del cual depende la calidad de vida en general.

10 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

10.1 ANÁLISIS PESTEL

De acuerdo con Kaplan y (Norton, 2008) al desarrollar la estrategia de una compañía es necesario entender el impacto que las tendencias macroeconómicas ejercen sobre ésta. En dirección a ello se realiza a continuación un análisis de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (denominado comúnmente como análisis PESTEL) que conforman el entorno de la **CORPORACIÓN ECOTURÍSTICA COMUNITARIA CORPOCHINGAZA**

Tabla 1 Análisis PESTEL CORPOCHINGAZA

<p>Político</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 La Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo (2005) 2 Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia (2008) 3 Programa de Ecoturismo Comunitario en Parques 4 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Turismo el propósito que nos une. 5 Plan sectorial de turismo 2018-2020 "Por un Turismo que construye país" 6 7 8 	P	E	<p>Económico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aumento de los impuestos 2 Crisis sanitaria por el COVID-19 3 Lenta recuperación en la economía del turismo 4 Garantizar un desarrollo regional con legalidad y sostenibilidad 5 6 7 8
<p>Social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Busca de canales de compras alternativo (Ecoturismo) 2 Preferencia de los turistas por el Ecoturismo Comunitario 3 Localización 4 Posicionamiento de marca 5 Estados de vida saludable- Salud Naturalmente en los Parques 6 7 8 	S	T	<p>Tecnológico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Potencial de innovación 2 Sistema de reservas y facturación electrónica 3 Redes sociales para promocionar el destino turístico La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a 4 la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva 5 6
<p>Ecológico</p> <p>Corredor de Conservación entre los Parques Nacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Naturales Chingaza y Sumapáz, los Cerros Orientales y el Páramo de Guerrero 2 Leyes de protección medioambiental 3 Preocupación por la contaminación y el cambio climático 4 Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos 5 	E	L	<p>Legal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Artículo 62 y 94 de la ley 300 de 1996. Guía Turístico 2 Norma técnica sectorial de Alojamiento y Hospedaje 3 Norma técnica sectorial de Agencia de viajes 4 Repse (Resolución 401 de 2017) 5 Decreto 504 de 1997 Nivel Nacional RNT 6 7 8

10.1.1 Análisis Político:

Son aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la corporación en el futuro, las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales. Es importante entender la globalidad de ***lo que ocurre y sus relaciones; como lo son las siguientes:***

- ✓ La Política Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo (2005)
- ✓ Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia (2008)
- ✓ Programa de Ecoturismo Comunitario en Parques Nacionales Natural
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Turismo el propósito que nos une.
- ✓ Plan sectorial de turismo 2018-2020 "Por un Turismo que construye país"

10.1.2 Análisis Económicos:

Consiste en analizar, pensar y estudiar las cuestiones económicas actuales y futuras que nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- ✓ Aumento de los impuestos
- ✓ Crisis sanitaria por el COVID-19
- ✓ Lenta recuperación en la economía del turismo
- ✓ Garantizar un desarrollo regional con legalidad y sostenibilidad

10.1.3 Análisis Social:

En este caso, lo que interesa es analizar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en la planeación y cómo están cambiando, se buscó identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- ✓ Busca de canales de compras alternativo (Ecoturismo)
- ✓ Preferencia de los turistas por el Ecoturismo Comunitario
- ✓ Localización que nos ayuda con la cercanía con la capital del país
- ✓ Posicionamiento de marca
- ✓ Estilos de vida saludable- Salud Naturalmente en los Parques

10.1.4 Análisis Tecnológico:

Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente acelerada. Nos interesa analizar sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo, siendo visible en estos momentos en que pasamos por una emergencia sanitaria COVID-19. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar si no adaptamos la corporación en un avance tecnológico. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- ✓ Potencial de innovación
- ✓ Sistema de reservas y facturación electrónica
- ✓ Redes sociales para promocionar el destino turístico
- ✓ La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva

10.1.5 Análisis Ecológico:

Estos factores son de suma importancia debido a los cambios que han venido ocurriendo en planeta, estos cambios climáticos pueden afectar directa o indirectamente a la empresa, ya que actualmente la corporación gira en torno a un parque es estado de conservación como el PNN CHINGAZA. Nos interesa estar al tanto, no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que analizar sobre cuestiones como las siguientes:

- ✓ Leyes de protección medioambiental
- ✓ Preocupación por la contaminación y el cambio climático
- ✓ Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos .

10.1.1 Análisis Legal:

Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestra planeación, que le puede afectar de forma positiva o negativa a la corporación. Ya que la operación está inmersa en turismo de naturaleza- Ecoturismo comunitario, nos interesará estudiar los aspectos legales del país sobre cuestiones como las siguientes:

- ✓ Artículo 62 y 94 de la ley 300 de 1996. Guía Turístico
- ✓ Norma técnica sectorial de Alojamiento y Hospedaje
- ✓ Norma técnica sectorial de Agencia de viajes
- ✓ Repse (Resolución 401 de 2017)
- ✓ Decreto 504 de 1997 Nivel Nacional RNT

10.2 ANÁLISIS PORTER

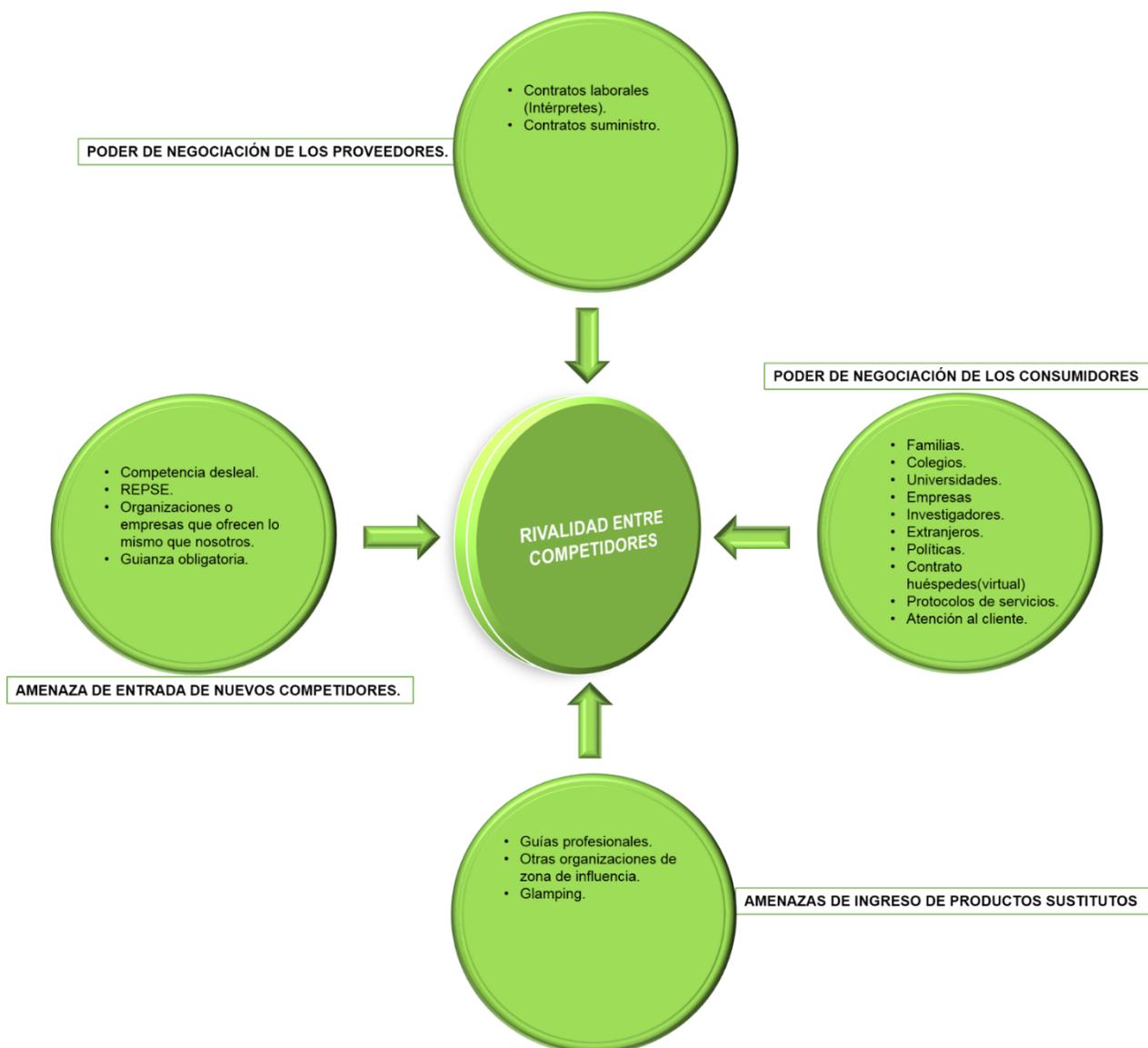
El modelo de Porter (1979, 2008) de las cinco fuerzas competitivas ha sido ampliamente difundido en el mundo académico y aplicado en la práctica como enfoque explicativo de la estrategia competitiva de los negocios. Su enfoque pragmático desde el mundo académico ha hecho que su adopción en las empresas se vea como un quehacer normal en su análisis estratégico (Brandenburger, 2002). La rivalidad de la competencia actual, el poder de negociación de las empresas de un sector frente a sus proveedores o sus compradores, la adición de los productos sustitutos y de los potenciales entrantes configuran en conjunto las cinco fuerzas competitivas que definen la estrategia competitiva de la industria. De hecho, el modelo de las cinco fuerzas competitivas enfrenta poderes de negociación, valor, costos de oportunidad y por supuesto escala de los participantes que se enfrentan de manera que se pueden explicar con teoría de juegos (Brandenburger & Stuart, 1996)

Otro elemento a considerar en las cinco fuerzas competitivas es la unidad de análisis que pretende explicar. Para McGahan y Porter (1997), es claro que la industria es quien gobierna la estrategia competitiva de las empresas individuales. En contravía sobre las consideraciones de que la unidad de análisis para conformar la estrategia debe ser la misma empresa como lo anotaba Wernerfelt (1984) con la perspectiva del enfoque basado en recursos y que posteriormente fue enriquecido con Barney (1991) y Peteraf (1993). Porter (1996) hace algunos reparos a sus críticos, principalmente haciendo distinción entre estrategia competitiva y efectividad operacional, siendo la primera referida a opciones y la segunda a referentes, mejores prácticas y minimización de costos.

Respecto a la unidad de análisis, su enfoque micro lo dirige necesariamente a una relación directa con las empresas, pero continua su discurso haciendo énfasis en la industria, particularmente acuñando el concepto de clúster como conjunto de empresas que cooperan y rivalizan en un espacio geográfico determinado. Finalmente, y respecto a las otras fuerzas que sus críticos mencionan como necesarias en el modelo (gobierno e internet), él las analiza como exógenas y se refiere a ellas como determinantes que facilitan o dificultan las estrategias de las empresas dentro de la industria. Con este marco en mente se atribuye a la funcionalidad del modelo su aplicación, y es precisamente esa la razón para utilizarlo en este sector. (Lombana, 2016)

El Modelo de las Cinco Fuerzas, que fue desarrollado, sirvió como herramienta analítica, utilizada para examinar el entorno competitivo. En términos de las cinco fuerzas competitivas básicas: rivalidad entre competidores, Poder de negociación de los consumidores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de entrada de nuevos competidores y Amenaza de ingreso de nuevos sustitutos. Que pueden determinar la posición de **CORPOCHINGAZA** ante cualquier otra organización comunitaria.

Figura 4 Análisis PORTER CORPOCHINGAZA



Fuente 4: Elaboración propia del autor.

Tabla 2 Simulación Análisis de Competidores CORPOCHINGAZA

CORPOCHINGAZA		Análisis de la Competencia					
	Variables	Evaluación		Valoración			
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1 INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	5	5	A			
	2 Número y equilibrio entre competidores	5	5	A			
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	5	5	A			
2 ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	5	5	A			
	2 Reacción de la competencia	5	5	A			
	3 Facilidad instalación	5	5	A			
3 PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	1	5				Op
	2 Mejor rendimiento o prestaciones	2	5			•	
	3 Mejor diseño o imagen	1	5				Op
4 PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	5	5	A			
	2 Volumen compras de la empresa	1	5				Op
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	1	5				Op
5 CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	3	5			•	
	2 Facilidad cambio de proveedor/producto	1	5				Op
	3 Grado diferenciación del producto/servicio	1	1	A			

Fuente 5 Elaboración propia del autor.

Aplicando el Modelo Porter y simulador del Análisis de la Competencia, se evidencia lo siguiente:

10.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

Puede considerarse que esta amenaza es alta ya que el parque mediante su reglamentación va a implementar la guianza obligatoria, la cual permitirá que los operadores u otras organizaciones que ofrezcan el servicio de guianza puedan operar dentro del PNNCH, mediante el REPSE (Registro para prestadores de servicios asociados al ecoturismo), convirtiendo esto en una competencia desleal, ya que CORPOCHINGAZA cumple con todas las obligaciones contractuales y el pago de impuestos del orden Nacional, Departamental y/o Municipales, ya que las otras organizaciones no cumplen a cabalidad ni les exigirían.

10.2.2 Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes y visitantes que buscan ecoturismo son colegios, familias, universidades, investigadores, empresas, extranjeros, entre otros; la facilidad de cambio de proveedor ante nuestros competidores se convierten en una oportunidad para nosotros ya que muchos de ellos buscan los servicios completos como alojamiento, restaurante e interpretación, sin embargo el cliente no encuentra una diferenciación en la interpretación ambiental y esto se convierte en una amenaza ya que nuestros competidores manejan un precio menor.

10.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

En el área de interpretación ambiental encontramos una amenaza en el número de proveedores alternativos, ya que nuestros competidores se llevan a nuestros intérpretes

ambientales ya capacitados (Personas que han tenido inconvenientes y diferencias con la Corporación); sin embargo para nosotros es una oportunidad la demanda de intérpretes ambientales solicitados, por parte de nuestros clientes lo que nos permite, tener una diferenciación ante nuestros competidores, ya que todos nuestros interpretes cuentan con un contrato de prestación de servicios, plus que nos manejan nuestros competidores, lo cual nos permite tener un gran poder de negociación.

10.2.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Se puede considerar que es una oportunidad para Corpochingaza ya que la zona de influencia representa un escenario perfecto para la visita de distintas clases de turistas, que buscan diversificación de productos, en la cual Corpochingaza podría ser el pionero, a través de las alianzas estratégicas con el fin de no ofertar solo el PNNCH, sino los otros atractivos y recursos turísticos presentes en la zona de influencia generando una red de negocios verdes.

10.2.5 Rivalidad Entre Competidores

La competencia desleal y la desigualdad ante nuestros competidores hacen que esto se convierta en una amenaza latente para CORPOCHINGAZA, lo cual aumenta la rivalidad del sector, obstaculizando el progreso de la empresa.

10.3 MATRIZ DOFA

El objetivo de este análisis consiste en enumerar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que afectan la competitividad de la empresa, utilizando una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de los proyectos (Lopez, 2012)

El análisis de la matriz DOFA se hizo con el objetivo de realizar un diagnóstico Sobre la situación actual en la que se encuentra CORPOCHINGAZA. Para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades, hacen referencia a los factores internos de la Corporación y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto y mediano plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. Al contrario de las Oportunidades y Amenazas hacen referencia a los factores externos que afectan a la Corporación, sobre los cuales existe menos capacidad de control, ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la corporación sino también de los factores o cambios del entorno en el que se mueve la misma.

Tabla 3 Análisis DOFA CORPOCHINGAZA

DEBILIDADES

- D1 Falta sentido de pertenencia de los asociados y colaboradores.
- D2 Visibilizarían
- D3 Falta de Implementación de la NTS 002 - 003
- D4 Falta Diseño del sistema de gestión de calidad
- D5 Falta de identidad corporativa.
- D6 Faltas de estrategias de comunicación (marketing).
- D7 Falta Protocolo para resolver PQRS.
- D8 Poco equipamiento y dotación del personal (Interpretes).
- D9 Servicio de atención al cliente.
- D10 Falta Equipos.
- D11 Respuestas ante emergencia.
- D12 No hay buen ambiente laboral (Monterredondo).
- D13 Gestión del recurso humano (programa bienestar).
- D14 Altos costos asociados a la operación del transporte.
- D15 Gestión de la búsqueda de fuente de financiación.
- D16 Falta de capacitación.
- D17 Falta Página web
- D18 Mala calidad del servicio público de energía (Monterredondo)
- D19 Diseño experiencias.
- D20 Falta personal en Bilingüismo.

D

F

FORTALEZAS

- F1 Modelo organización comunitaria.
- F2 Contrato con PNN CPSEC 003 de 2016
- F3 Trayectoria.
- F4 Atractivo turístico (Monterredondo)
- F5 Ecotiendas. – Cadena de valor
- F6 Equipo con habilidades y competencias.
- F7 Ubicación geográfica. Por sus vías acceso y cerca de Bogotá
- F8 Oportunidad de expansión.
- F9 Bienes muebles propios.
- F10 Alianzas Estratégicas – Artesanos, Productores y Ecoturismo.
- F11 Vía de acceso (calera).
- F12 Productos turísticos.
- F13 Capacidad de respuesta.
- F14 Liderazgo.
- F15 Credibilidad ante otras organizaciones.
- F16 Buena relación con PNN nivel central.

AMENAZAS		OPORTUNIDADES
<p>A1 Competencia desleal.</p> <p>A2 Intereses particulares de algunos funcionarios del PNN Chingaza.</p> <p>A3 Repse (Resolución 401 de 2017)</p> <p>A4 Reservas plataformas.</p> <p>A5 Policía de turismo. Multas a los intérpretes que no son profesionales en turismo.</p> <p>A6 Guianza obligatoria.</p>	 	<p>O1 Contrato con PNN CPSEC 003 de 2016</p> <p>O2 Plan de negocios /plan estratégico</p> <p>O3 Guianza obligatoria.</p> <p>O4 Capacidad de expansión</p> <p>O5 Alta disponibilidad de recursos turísticos y aliados estratégicos.</p> <p>O6 Vías de acceso.</p> <p>O7 Atractivo.</p> <p>O8 Fuente de financiación externa.</p> <p>O9 Posicionamiento del destino.</p> <p>O10 Capacitación.</p> <p>O11 Convenio marco UCC.</p> <p>O12 Segmentos especializados de mercado.</p> <p>O13 Líder de ecoturismo comunitario.</p> <p>O14 Posicionamiento de marca.</p> <p>O15 Relaciones con las instituciones públicas de la zona de influencia.</p>

Fuente 6 Elaboración propia del autor.

10.3.1 ANÁLISIS DOFA

Es importante el análisis de sus amenazas para que estas no afecten el desempeño de la empresa, evaluando a su competencia y el precio que ofrecen al momento de realizar el trabajo dentro de la empresa (Amaya J. , 2005)

Para la segunda fase del desarrollo de la matriz, se generan las estrategias de Corpochingaza basado en el enfrentamiento por pares de los factores:

- ✓ Las Fortalezas con las Oportunidades (Estrategia FO)
- ✓ Las Fortalezas con las Amenazas (Estrategia FA)
- ✓ Las Debilidades con las Oportunidades (Estrategia DO)
- ✓ Las Debilidades con las Amenazas (Estrategia DA)

Figura 5 Modelo de estrategias DOFA

ANÁLISIS DOFA	Q: OPORTUNIDADES	A: AMENAZAS
	E: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>FO</u> (ataque)
D: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>DO</u> (Refuerzo/mejora)	ESTRATEGIAS <u>DA</u> (Retirada)

Fuente 7 (Amaya J. , 2005)

Se dejó una plantilla estipulada para para facilitar un futuro análisis de la matriz

FODA: Ver plantilla figura 6

Figura 6 Plantilla propuesta.

ID	CUADRANTE	PREGUNTA	INFORMACIÓN NECESARIA	FUENTE	MEDIO DE RECOLECCIÓN	ESTADO	COMENTARIOS
-	-					-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	
-						-	

Fuente 8 Elaboración propia del autor.

11 ESTRATEGIAS

Se desarrolló cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y oportunidades ,Estrategias de fuerzas y amenazas, Estrategias de debilidades y oportunidades Estrategias de debilidades y amenazas Este conjunto de ayudas metodológicas permitirán a la corporación desarrollar acciones mediante la normativa que establece el de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Parques Nacionales Naturales (GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL ECOTURISMO EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA) donde determinan a un área protegida decidir la alternativa más adecuada para determinar la capacidad de carga aceptable de visitantes en sitios de interés turístico de acuerdo con sus particularidades y dinámicas propias, relacionadas con aspectos biofísicos, perfil del visitante, demanda de producto. (Normas Técnicas Sectoriales)

11.1Estrategia FO: FORTALEZAS Vs OPORTUNIDADES

Considerando las fortalezas que tienen, ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades?

F4-O1

Desarrollo de nuevos productos y servicios acorde con las necesidades del cliente Y disponibilidad del patrimonio natural.

F8-O8

Replicabilidad de todos los procesos, con potencial de innovación.

F7-O5

Posicionar El Parque Nacional Natural CHINGAZA debido a la alta disponibilidad de recursos y atractivos turísticos, debido a la cercanía con la capital del país nos permite una mayor accesibilidad.

11.2 Estrategia FA: FORTALEZAS Vs AMENAZAS

Considerando las fortalezas que tienen, ¿Cómo puede reducir las amenazas?

F10-O4

Implementar una plataforma de reservas online propio para que los clientes puedan acceder desde cualquier dispositivo a los diferentes servicios que ofrecen (alojamiento en albergue, zona de camping, restaurante, ecotiendas e interpretación ambiental) y así tener una capacidad de respuesta efectiva.

F15-A1

Preparar estrategias de mercado aprovechando la Credibilidad ante otras organizaciones gubernamentales que respaldan la corporación y así contrarrestar la competencia desleal de otras organizaciones basadas en desinformación.

F16-A2

Fortalecer relaciones con todas las dependencias de PNN, generando así una mejor dinámica de trabajo, que permitirá trabajar mancomunadamente en pro de la conservación.

11.3 Estrategia DO: DEBILIDADES vs OPORTUNIDADES

¿Qué oportunidades se pueden aprovechar al disminuir estas debilidades? , ¿Cómo se pueden disminuir?

D6-O5

Iniciar desarrollos tecnológicos propios, que le permita a la corporación posicionar la marca y poder diseñar una estrategia de comunicación y marketing digital dando a conocer la oportunidad de expansión debido a la alta disponibilidad de recursos turísticos y aliados estratégicos.

D1-O14

Motivación a los socios y colaboradores impulsando así el liderazgo, sentido de pertenecía

Y cultura organizacional, aumentando así la productividad de la organización ya que la corporación se está convirtiendo en un líder de ecoturismo de la región permitiendo un buen trabajo en equipo para poder cumplir sus metas propuestas

D4-O10

Diseño e implementación de los sistemas de gestión, permitiendo así la eficiencia y eficacia de la organización. Teniendo como resultado el posicionamiento del destino turístico como lo estipula la normativa vigente.

11.4Estrategia DA: DEBILIDADES vs AMENAZAS

¿Qué amenazas se pueden reducir al disminuir estas debilidades? ¿Cómo se pueden disminuir?

D17-A4

Al Impulsar las TIC con el diseño de la página web de la organización y desarrollo del sistema de reservas online permitirá la expansión y conocimiento de los productos y servicios, implementando así el marketing digital.

D16-A5

Capacitar los intérpretes ambientales aprovechando los convenios con instituciones que ofrezcan el plan de estudios como guía profesional como lo dictamina el ministerio de industria y comercio y así se evitaría posibles multas por parte de la policía de turismo. Teniendo en cuenta que el Repse (Registro para prestadores de servicios asociados al ecoturismo, s.f.) La Resolución 401 de 2017 de Parques nacionales Naturales los reconoce y les permite prestar el servicio de guianza dentro del área protegida. Pero al estar por fuera del área protegida serian expuestos a multas ya que no poseen tarjetas profesionales como profesional en turismo.

11.5 Fortalecimiento de las estrategias.

Al plantear las estrategias que van a permitir que corpochingaza, se encamine hacia el cumplimiento de su misión y su visión proyectada. Y Concretándolas así, se definió que el área comercial y marketing, es la primer área con la que va tener contacto el cliente por tal motivo se debe fortalecer. Impulsando así las TIC.

Después de establecer la página web y un sistema de reservas online propio. Le permitirá a la organización la expansión y conocimiento de sus productos y servicios para

que los clientes puedan acceder desde cualquier dispositivo a los diferentes servicios que ofrece la corporación, implementando así el marketing digital utilizando el concepto “las 4P's del marketing” producto, precio, Punto de venta y promoción, accediendo a un posicionamiento de marca y reconocimiento ante otras organizaciones y de más clientes potenciales.

12 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado, en especial sobre la competencia. Significa definir para nuestra empresa cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad.

Este modelo simple y práctico permite mostrar el posicionamiento de la empresa respecto a los conceptos, líneas o criterios estratégicos clave y compararlos con la competencia

Tabla 4 CUADRO ESTRATÉGICO

Fuente

GRÁFICO CUADRO ESTRATÉGICO			
	Concepto (breve)	VALOR Puntos 1 a 10	VALOR Puntos 1 a 10
		CORPOCHINGAZA	COMPETENCIA
1	Cuota mercado	5	1
2	Precios	9	6
3	Producto	5	3
4	Marca	8	5
5	Calidad servicio	7	6
6	Atención Cliente	5	8
7	Fidelización	8	8
8	Ubicación	8	5
9	Penetración	4	5
10	Facilidades	6	8

9

Fuente 10 Elaboración propia del autor.

Este cuadro estratégico permite definir y comparar la posición respecto a los 10 puntos estratégicos básicos. Es un gráfico simple pero muy claro que ayudará a expresar cual es la posición estratégica y compararla, visualizando puntos débiles y fuertes.

Figura 7 GRÁFICO CUADRO ESTRATÉGICO



Fuente 11 Elaboración propia del autor.

El gráfico valora de 1 a 10 los puntos clave, define con certeza los 10 puntos estratégicos clave evaluando la posición de la empresa: Valora de 1 a 10 cada uno de dichos puntos. 10 máximo, 1 mínimo y evalúa la posición de la competencia.

13 ACCIONES OPERATIVAS DEL PLAN DE ACCIÓN

La corporación Ecoturística comunitaria chingaza “CORPOCHINGAZA”, presenta un rápido crecimiento empresarial, lo cual le exige fomentar una cultura de planificación que le permita responder a las necesidades de sus usuarios internos y externos, a la vez que se genere una sostenibilidad para la corporación.

Como consecuencia se formula el plan de acción , considerando que es un documento que de gran utilidad ya que constituye una herramienta estructurada y secuencial, que permite a través de la articulación de las áreas que conforman la corporación, optimizar los procesos y garantizar el adecuado funcionamiento, considerando como centro las comunidades de la zona de influencia del área protegida Chingaza; dado a la base de la corporación buscando la sostenibilidad como los pilares que sostienen y fundamentan la razón de ser de CORPOCHINGAZA.

14 MARCO METODOLÓGICO

14.1 MARCO METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN CONJUNTA DEL PLAN DE ACCIÓN

Siguiendo el orden para el diagnóstico de CORPOCHINGAZA se define el enfoque estratégico, para limitar los objetivos corporativos encaminados al objetivo de Corpochingaza y establecer el sistema de seguimiento y evaluación de la siguiente manera.

Figura 8 Fase del proceso de planificación del Plan de Acción



Fuente 12 Elaboración propia del autor.

En el diagrama anterior se evidencian las fases de la metodología que se aplicaron para la creación del plan de acción, inicialmente con un diagnóstico que permite ver las falencias y ante esto seguir con la fase de análisis para que cada área encamine sus acciones a mejorar, pasando a la fase de planificación donde se estandariza un modelo para todas

las áreas, dando paso al seguimiento y evaluación por parte de la dirección general quien toma decisiones con el equipo de trabajo para pasar a la fase de mejora continua en vista de que los procesos pueden estar sujetos a cambios por diferentes situaciones fortuitas que en la corporación se presenten.

Figura 9 la metodología para el plan de acción



Fuente 13 Elaboración propia del autor.

A continuación, se evidencia el enfoque desarrollado por el equipo de trabajo que apoya la metodología para el plan de acción:

14.2 Fase de Diagnóstico:

Figura 10 Elaboración comité de trabajos.



Fuente 14 Elaboración propia del autor.

CORPOCHINGAZA realiza comités de trabajo para crear una matriz DOFA como herramienta que diagnostica el estado actual de la empresa con el equipo de trabajo para identificar por áreas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todo esto con el fin de evaluar el estado y posteriormente buscar estrategias que conviertan las debilidades en fortalezas.

14.2.1 Fase De Análisis:

Para dicha fase el comité de trabajo desarrolla el esquema de análisis Porter, donde se toma en consideración las amenazas ya que son situaciones externas de la Corporación, las cuales no se pueden controlar, pero si minimizar con estrategias.

14.2.2 Fase De Planificación:

Se identificó las problemáticas que Corpochingaza presenta y se empieza la construcción del plan de acción desde lo macro hasta lo específico, dando cada uno sus

aportes desde su respectiva área de trabajo, logrando así la formulación de los planes de acción por área; esto se llevó a cabo mediante varios comités de trabajo donde se socializaba y retroalimentaba con el fin de consolidar el documento final.

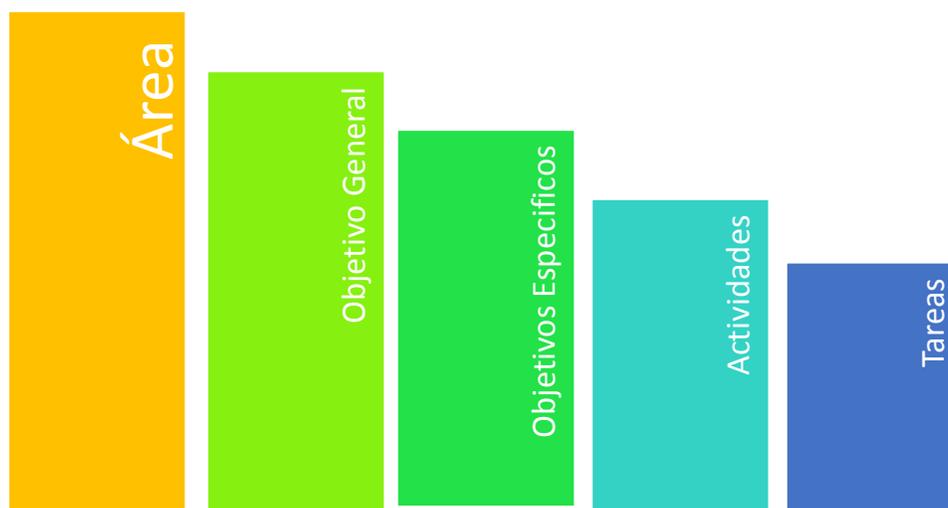
15 PLAN DE ACCIÓN POR ÁREA

Siguiendo este orden se estructura la siguiente metodología para el plan de acción:

- ❖ Objetivos a alcanzar a lo largo del año que den respuesta a ¿Qué se quiere y espera lograr en el año? Y ¿Para qué se trabajará? La fijación de estos objetivos se habrá realizado a partir de unas hipótesis iniciales que a grandes rasgos responderán a tres escenarios diferentes: Pesimista, Optimista y Realista.
- ❖ Las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos, responde a la pregunta ¿Qué se tiene que hacer para lograr los objetivos?, es conveniente organizarlas por áreas, por proyectos o tipos de acción. Las acciones tienen que estar calendarizadas, al menos por trimestres y preferiblemente por meses.
- ❖ Los recursos responden a ¿Con qué, con quiénes, con cuánto?, es decir los elementos que la Corporación cuenta (humanos, materiales, tecnológicos, financieros e intangibles) para contribuir al logro de los objetivos.
- ❖ La metodología / funcionamiento responde a: ¿Cómo se tiene que hacer? En cuanto al Control, seguimiento y evaluación ¿De qué manera se controlará el cumplimiento del plan de trabajo? ¿Qué modificaciones son necesarias realizar para lograr los objetivos? Por medio de los Sistemas de control de la gestión por objetivos aplicados como herramienta que permita mejorar la competitividad de la corporación de una forma eficaz y eficiente.

15.1 ESTRUCTURA DE LA PLAN DE ACCIÓN

Figura 11 Estructura del plan de acción.



Fuente 15 Elaboración propia del autor.

Se Define los objetivos por áreas. Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. Detalla las estrategias. A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo, planeando y desarrollando las tareas.

15.1.1 Fase Seguimiento y evaluación:

Se establece el esquema de seguimiento y evaluación para establecer la periodicidad por medio de un cronograma de actividades para que se cumpla y ejecute el plan de acción, la evaluación estará a cargo del comité de trabajo encabezado por la dirección general y seguido por los responsables de las diferentes área de la corporación (administrativa, financiera, servicios ecoturísticos, negocios verdes y sostenibles,

comercial y de marketing) y el asesor externo y por ultimo individualmente los responsables por área puesto que la ejecución es directamente compromiso de dichos colaboradores.

15.1.2 Fase de Mejora continúa:

En cada reunión de comité de trabajo se analiza el cumplimiento de los objetivos dependiendo de las actividades realizadas, permitiendo su revisión. Si en dado caso no se ejecuta según lo planeado debe estudiar el caso y replantear si es necesario ya que se entiende que por situaciones externas es sujeto a modificaciones.

15.2 Objetivo General

Optimizar procesos en todas las áreas, logrando así el crecimiento organizacional visibilizando a la corporación como un modelo a seguir para las diferentes organizaciones comunitarias del área de influencia del Parque Nacional Natural Chingaza.

15.3 Objetivos Específicos

Área Administrativa

- ❖ Apoyar el crecimiento organizacional por medio del diseño e implementación de procesos.

Área Comercial y Marketing

- ❖ Consolidar un sistema de venta y post venta oportuno por medio de canales de información y distribución fortaleciendo las relaciones con los clientes dando a conocer el ecoturismo comunitario como alternativa de conservación.

Área De Servicios Ecoturísticos

- ❖ Garantizar el funcionamiento operativo fortaleciendo la calidad de los servicios ecoturísticos (alojamiento, camping, Ecotiendas, restaurante e interpretación ambiental).

Área De Negocios Verdes Y Sostenibles

- ❖ Implementar las alianzas estratégicas firmadas en el año 2019, buscando nuevas alianzas con los demás municipios no priorizados en el año anterior.

Área Financiera

- ❖ Estandarizar y optimizar los procesos contables, de compras, facturación y pagos.

	Act 4. Tener una contabilidad más ordenada, para hacer un mejor seguimiento de inventarios, cuentas de cobro, egresos, ingresos y demás finanzas que la corporación requiera para su óptimo funcionamiento.														
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

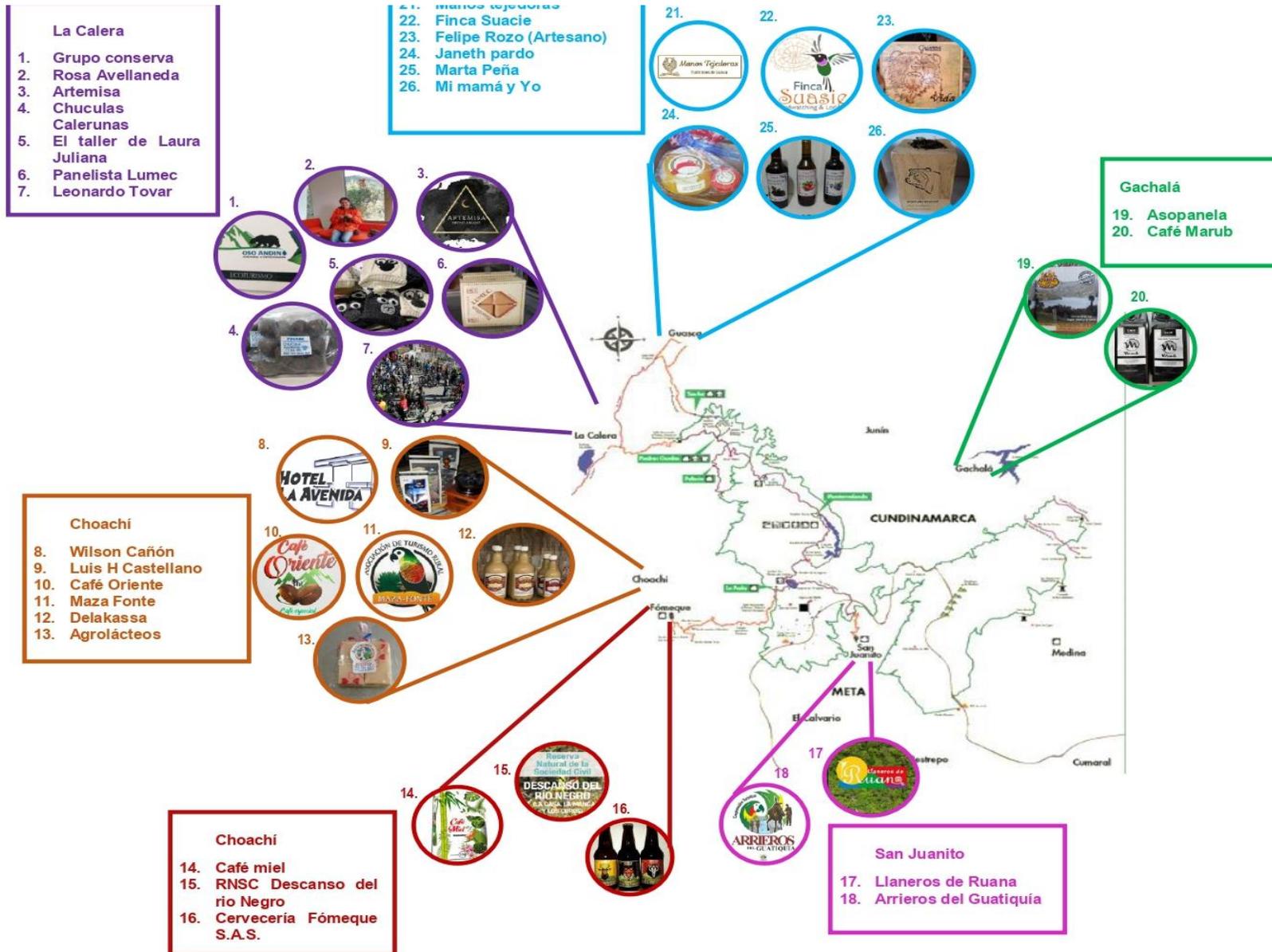
Fuente 20 Elaboración propia del a

16 TERRITORIO DE OPERATIVIDAD

Corpochingaza como organización comunitaria busca tener alcance en los 11 municipios que conforma el área protegida del Parque Nacional Natural Chingaza, para ser líder en ecoturismo comunitario esto se debe cumplir, hoy en día hace participación en 6 municipios gracias a las alianzas estratégicas que se firmaron en el año 2019 y amplió el alcance de la corporación; permitiendo ser visibilizada en el territorio por la comunidad involucrando artesanos, productores locales y operadores de servicios turísticos de los siguientes municipios:

- ❖ La calera
- ❖ Guasca
- ❖ Choachí
- ❖ Fómeque
- ❖ San Juanito
- ❖ Gáchala

Figura 12 Mapa de alianzas estratégicas.



La Calera	
EMPRENDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Rosa Avellaneda</p> 	<p>Artesana de la vereda Frailejonal, tejiendo a mano para la creación de gorros, cuellers, bolsos de fique y demás accesorios buscando un apoyo económico para su familia.</p>
 <p>Grupo Conserva</p>	
 <p>Artemisa</p>	<p>Nace en el año 2018. Es una micro empresa conformada inicialmente por Alejandra Alméciga y Carolina Ayala, crean una alternativa de negocio, teniendo como inspiración la flora y fauna de Chingaza.</p>

 <p>Chuculas Calerunas</p>	<p>Emprendimiento que tiene aproximadamente 25 años; un negocio familiar que producen y distribuyen productos como chuculas maíz tostado - maíz - crudo maíz pintado en el municipio de La calera; se constituyeron legalmente hace 5 años gracias a una receta familiar, transmitida a través del tiempo.</p>
 <p>El Taller Laura Juliana</p>	<p>Productos exclusivos elaborados en telar manual. hamacas, ruanas, chales, ponchos, individuales, caminos de mesa, telas, entre otros. Artesanías reconocidas en La Calera como representante de este gremio.</p>
 <p>Panelitas Lumec</p>	<p>Producto local reconocido no solo en la Calera, sino también en municipios aledaños, vendidos en diferentes locales, panaderías, tiendas de esquina etc...</p>

<p>Leonardo Tovar</p> 	<p>Emprendimiento de Vivienda turística con el valor agregado de realizar ciclo paseos, ciclo montañismo y ciclo travesías además de caminatas ecológicas y pedagogía experiencial. Y a futuro zona de camping y un (1) Glamping. Ubicado en la vereda La Epifania. Se llama "La casa de los abuelos" o "Wesikas kak awe" en lengua muisca.</p>
<p>Choachí</p>	
<p>EMPRENDIMIENTO</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
<p>WilsonCañon</p> 	<p>Nació de la idea de tener una casa propia y que generara ingresos para pagar la cuota de la hipoteca, una casa que se dividió es dos aptos uno para vivienda y en el otro se acomodó para 4 habitaciones con baño privado teniendo como base un hospedaje familiar. Viendo la demanda de gente los fines de semana y festivos y terminando de</p>

	pagar la deuda al banco se decidió ampliar para un mejor servicio.
 <p>Luis H Castañeda</p>	
 <p>Café Oriente</p>	La asociación “la familia cafetera” es un grupo conformado por 45 familias cafeteras de Choachí de fincas que producen no solo café, también otros productos, reunidos con la intención de generar la cultura cafetera en Cundinamarca y ser reconocidos por su calidad.
Asociación de turismo Rural	Esta empresa fue constituida como ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO y se dedica a Actividades de las agencias de viaje en la vereda Maza de Choachí.

 <p>Maza-Fonte</p>	<p>Constituida el 25 de Noviembre del 2010 trabaja con el aviturismo, una de las organizaciones fuertes en este segmento.</p>
 <p>Delakassa</p>	
<p>Agrolacteos</p> 	<p>La Cooperativa Agrolacteos Potrero Grande, surge como una iniciativa de 30 mujeres campesinas. Gracias a una capacitación del Sena en lácteos, el 12 de enero de 2008 se constituye legalmente esta organización sin ánimo de lucro con el objetivo de la producción de los derivados lácteos, entre otros, para buscar el bienestar socioeconómico e integral de los</p>

	asociados y satisfacer las necesidades de la comunidad.
Fomequé	
EMPRENDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Reserva Natural de la Sociedad Civil del Rio Negro.</p> <p style="text-align: center;">Café Miel</p> 	<p>RNSC Descanso del rio Negro y Café Miel</p> <p>Son una familia campesina vecina del PNN Chingaza que durante generaciones hemos trabajado con tesón y dedicación en la producción de café y caña de azúcar. El resultado de nuestro trabajo es tener los cafetales en el corazón de las reservas naturales el Descanso del Rio Negro y el Paraíso que hacen parte del Ecosistema Natural Chingaza, en el que habita el oso de anteojos.</p>
Cervecería Fόμεque	Una empresa que produce cerveza y se enfoca en desarrollar toda una producción sostenible desde sus cimientos.

<p>S.A.S.</p> 	<p>Gracias a su visión sostenible apoya en el reciclaje de las botellas, Los inicios de la empresa fueron cooperativos y cubiertos de cierta saludable neblina mitológica al identificar la cervecería con el dios Fú. Era -según cuentan los que saben de teogonías muiscas- el defensor de la selva y el dios de la bebida.</p>
<p>San Juanito</p>	
<p>EMPRENDIMIENTO</p>	<p>DESCRIPCIÓN</p>
 <p>Llaneros de Ruana</p>	<p>Red de turismo comunitario en el Cañón del Guatiquia. Organizada desde San Juanito en medio de Chingaza. Constituida a partir del 1 de Mayo de 2019. Los servicios son Cultura, Fotografía, senderismo, avistamiento de aves, espeleologismo, cayoning, agrotours y aventuras.</p>

 <p>Arrieros del Guatiquía</p>	
Gachalá	
EMPRENDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Asopanela</p> 	
<p style="text-align: center;">Café Maru</p> 	<p>Producido en: Gachalá – Cundinamarca en la finca marub, Cosechado manualmente, beneficio en húmedo, cumpliendo con la normativa vigente en cuanto a empaque y con un perfil de taza de 86,2%.</p>

Guasca	
EMPRENDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Manos tejedoras</p> 	
 <p>Finca Suasie</p>	<p>La Finca Suasie está ubicada en la puerta de entrada al PNN Chingaza. El bosque de niebla es el principal atractivo y el hogar de más de 130 especies de aves ideal para el aviturismo, servicios como Hospedaje en alojamiento rural, educación ambiental y aviturismo.</p>

 <p>Felipe Rozo</p>	<p>Se apoya a un artista del Guavio, artículos realizados en el municipio de Guasca Cundinamarca.</p> <p>Estos artículos decorativos son completamente personalizables y los procesos son a mano, imágenes plasmadas directamente en la madera.</p> <p>Arte FeRoz</p> <p>"Diseña tu alegría & Decora tu vida"</p>
<p>Finca Betania</p> 	<p>Betania finca orgánica, proyecto familiar desde hace unos 12 años. Producción de hortaliza orgánica, huevos y transformación en mermeladas, dulces, salsas, antipastos, encurtidos, jabones. Todo elaborado de forma Artesanal. Estuvimos certificados como productores orgánicos hasta el 2017, pero por costos no nos hemos recertificado. Estamos en la vereda san José, Guasca Cundinamarca. Luz Janeth Pardo Alonso, Rafael</p>

	<p>Rivera Rodríguez y Valery Rivera Pardo.</p>
<div data-bbox="436 428 695 662" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="491 670 659 703">Marta Peña</p>	
<p data-bbox="474 756 680 789">Mi Mamá y yo</p> <div data-bbox="447 797 695 1036" data-label="Image"> </div>	<p>Paola Vargas creo el emprendimiento "mi mamá y yo", se trata de hacer elementos de madera, nació de la necesidad de pasar tiempo de calidad con el hijo, llevan un par de años haciendo juguetes para él o para regalos a sus amigos, hemos querido probar llevándolo al mercado con algunos elementos representativos de nuestro territorio como el páramo Chingaza</p>

17 CONTROL Y SEGUIMIENTO PLAN DE ACCIÓN

Se realizó un simulador en Excel que permite llevar el control de las actividades programadas y de igual manera las actividades que ya se ejecutaron y que previamente se habían programado, este permite analizar mes a mes y dar un porcentaje de cumplimiento mensual. La P equivale a programado, la E equivale a ejecutado.

Figura 13 Simulador control y seguimiento.

				NOMBRE DEL ÁREA																											
OBJETIVO:				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5											
Item	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO / SOPORTE	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
				P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E				
1				1	1			1				1				1				1				1							
2																															
3																															
4																															
5																															
1								1	1																						
2										1	1																				
3																															
4																															
1																															
2																															
3																															
4																															
1								1				1								1				1							
2																															
3																															
4																															
CUMPLIMIENTO PLAN DE TRABAJO ANUAL																															

Fuente 22 Elaboración propia del autor.

18 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE SIRVA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LA DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CORPOCHINGAZA.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. (Norton, 2008)

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (propósito de la organización), la visión, los valores centrales las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que ayudan a alcanzar sus objetivos). (Pensemós S.A, 2020)

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton

Son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

18.1 Mapa Estratégico.

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. (Kaplan, Robert; Norton, David P.,

Figura 14 Mapa estratégico.



Fuente: 23: Elaboración propia del autor

18.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Figura 15 modelo mando integral por perspectiva.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROPÓSITO OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
USER: Seleccione el tipo de perspectiva que quiere ejecutar.	USER: Seleccione el tipo de objetivo que quiere realizar, de acuerdo la perspectiva.	USER: Defina que se quiere lograr con este objetivo	USER: Indicador que se quiere medir de acuerdo al objetivo planeado.	USER: Realice una breve descripción, de como se va lograr.
FINANCIERA	Aumentar los ingresos			
	Disminuir costes de producción			
	Aumentar las ventas			
	Disminuir costes de producción			

.. FINANCIERA CUENTAS OPERATIVA APRENDIZAJE CONTROL DE MANDO ⊕ : <

Fuente: 24 Elaboración propia del autor.

El primer paso del es realizar el diseño del cuadro de mando integral propuesto para cumplir la misión de corpochingaza, dejando claro la orientación de cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva., definiendo así, que tipo indicador se va utilizar para medir ese objetivo, el propósito de ese objetivo y un breve descripción de cómo se va realizar.

Para luego definir las metas y responsables, que permitan hacer informes de seguimiento donde se estable la periodicidad y se analizan los avances de cada objetivo del plan estratégico, permitiendo así un seguimiento y control de las metas y resultados.

Figura 16 Cuadro de mando integral corpochingaza/caracterización – metas y seguimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CORPOCHINGAZA - CARACTERIZACIÓN - METAS									
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia	Responsable	Meta	Metas y resultados			I
						I	II	III	
FINANZAS CLIENTES OPERATIVA APRENDIZAJE									

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CORPOCHINGAZA - CARACTERIZACIÓN - METAS										
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia	Responsable	Meta	Metas y resultados				I
						I	II	III	IV	
USER: Seleccione el tipo de perspectiva que quiere ejecutar	USER: Seleccione el tipo de objetivo que quiere hacer, de acuerdo a la perspectiva.	USER: Indicar que se quiere medir de acuerdo al objetivo planteado.	USER: Indique la periodicidad, en que va evaluar el objetivo.	USER: Definir quien será el responsable directo de la ejecución del o.	USER: Se debe cuantificar según la actividad definida para los propósitos de priorización					

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CORPOCHINGAZA - CARACTERIZACIÓN - METAS										
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia	Responsable	Meta	Metas y resultados				I
						I	II	III	IV	

SEGUIMIENTO CONTROL									
Metas y resultados						Metas futuras		I metas y resultados alcanzados	
Ejecucionales									
I	II	III	IV						

Fuente: 25 Elaboración propia del autor.

19 CONCLUSIONES

Este trabajo fue un trabajo mancomunado con todo los colaboradores, los cuales se tuvieron en cuenta a la hora de desarrollar este proyecto porque de nada servirá si no son conocidos en todos los niveles de la organización , ya que el formularlos y medirlos permitirá un mejor compromiso enfocado al sentido de pertenencia de los asociados y colaboradores, para que sean de conocimiento por todas las personas en las diferentes áreas, buscando enfocar de la forma más eficiente, la estrategia trazada.

Se realizaron diagnósticos que permitieron generar estrategias y generar un plan de acción operativo por área , no se contaba con un conocimiento previo por parte de los miembros de la organización , sin embargo, se cumplió, así como determinar la situación que hoy por hoy la representa aplicando los conocimientos adquiridos durante esta práctica para el desarrollo del presente proyecto, de igual forma, la Organización Comunitaria Chingaza -Corpochingaza , maneja un modelo gerencial empírico, dejando a un lado el propósito empresarial con el cual toda empresa encamina sus estratégicas y sus funciones. En el análisis del entorno, se identificó que no existía una relación entre la misión de la empresa y los objetivos y visión organizacional, careciendo de una planeación estratégica, se establecieron las correcciones la nueva misión y visión, así como los valores corporativos fundamentales para la corporación, la nueva reestructuración del organigrama permitiendo una mejor división del trabajo y evitar con ello contra tiempos que permitirán una mejor productividad.

Al diseñar un plan estratégico para la organización comunitaria chingaza-corpochingaza del municipio de la calera /Cundinamarca, se pretende que éste le permitirá diseñar estrategias gerenciales para lograr consolidar su crecimiento y sostenibilidad en nuevos mercados.

Para dar cumplimiento al control y seguimiento se desarrolló un simulador en Excel, permitiendo así llevar el control de las actividades programadas y de igual manera las actividades que ya se ejecutaron permite analizar mes a mes y dar un porcentaje de cumplimiento mensual. Es una herramienta que facilita el control de las tareas programadas y las que se ejecutaron. Por otra parte se propone el Balance Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral), que es una herramienta que permitió enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas

20 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los diferentes análisis realizados a la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza se pudo establecer que existe la necesidad de reorientar las políticas de la organización, integrar los procesos a una estrategia innovadora en pro de un crecimiento empresarial y en fundamentar correctamente en términos de administración las actividades propias para el sector del ecoturismo comunitario, para lo cual se sugiere:

Es necesario e importante que Corpochingaza implemente y desarrolle el plan estratégico propuesto en el presente documento, con el ánimo que genere expectativas de competitividad, lo que hace necesario responder a los constantes cambios del entorno que centre sus indicadores en el cumplimiento de metas y objetivos.

De igual forma, para hacer un seguimiento y control de lo planeado, se requiere que el comité de trabajo conformado por los diferentes representantes del área y la dirección de la Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza, vea esta planeación estratégica como un nuevo modelo al desarrollo de sus metas y objetivos enfocados en su visión.

Es fundamental la adopción de programas de capacitación sobre planeación estratégica y cultura organizacional, permitiendo con ello impartir los conocimientos requeridos para la ejecución del plan estratégico.

Como una recomendación adicional se recomienda a Corporación Ecoturística Comunitaria Chingaza-Corpochingaza encaminar también la organización como una

organización inteligente donde los colaboradores son capaces de expandir sus capacidades y de crear resultados con base en procesos sistémicos y trabajo colaborativo, actuando en el cambio de mentalidad y actitud de las personas y grupos. Con el fin de gestionar a los equipos de trabajo a los que pertenecen, orientados al desarrollo y conocimiento de su entorno.

21 BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4e/Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png/800px-Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png
- The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise*. London and New York: Earthscan. (2012). Bishop, J. (Ed.).
- 0389, R. (12 de 09 de 2017). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf
- 2017, R. O. (s.f.). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf
- Ackoff, R. L. (1997). *UN CONCEPTO DE PLANIFICACION* . LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Amaya, J. (2005). Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia* (4 ed.). Universidad Santo Tomas de Aquino. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Amaya, J. A. (s.f.). *GERENCIA: PLANEACIÓN & ESTRATEGIA* (4 ed.). ISBN 978-958-44-0578-4. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Arewaro. (2009). Obtenido de <http://www.ecoturismoarewaro.com/web/es/ecoturismo-comunitario-y-sostenible.html>
- Carriazo, F. I. (2003). *Valoración de los Beneficios Económicos Provistos por el Sistema de Parques Nacionales Naturales: Una Aplicación del Análisis de Transferencia de Beneficios*. .
- Chingaza, E. P. (2003). Vargas Ríos, Orlando y Paola Pedraza: Universidad Nacional de Colombia. colaboradores, J. S. (1996).
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA. (1991). *ARTICULO 79*.
- DECRETO 2811 DE 1974*. (1974). PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
- (s.f.). *DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REPRODATA CIA. LTDA. DEDICADA A LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COPIADO E IMPRESIÓN (IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONES) MARCA LEXMARK, DE LA CIUDAD DE QUITO"*.
- DNP. (19 de 10 de 2016). DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION.
- Dréo, J. (9 de marzo de 2006). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

Ecoinnovación y producción verde. (s.f.). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40968-ecoinnovacion-produccion-verde-revision-politicas-america-latina-caribe>

(2015). *EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL DESARROLLO DEL TURISMO. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LOS PLANES TURÍSTICOS PROVINCIALES DE ARGENTINA.*

Estudio del Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo en la República Dominicana. (marzo de 2010). Obtenido de https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11999463_01.pdf

goyeneche. (2020). *ecoturismo planificacion*. tame: el tiempo.

GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL ECOTURISMO EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. (s.f.). Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2014/05/guia_planificacion_ecoturismo_pnn.pdf

GUÍA PARA LA PLANIFICACION DEL ECOTURISMO EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. (2013). 9,10.

Hamptom. (1989).

HUMBOLDT, I. (2015). Obtenido de <http://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/assets/img/2016/4/408/leyenda-mapa-areas-potenciales-turismo-de-naturaleza.png>

HUMBOLDT, I. (2015). *INSTITUTO DE INVESTIGACION DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT*. Obtenido de http://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/assets/img/2016/4/408/408-mapa-turismo_piorizacion.png

(2011). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Obtenido de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Volunteerism%20Report/SWVR2011_Spanish_Full.pdf

Kaplan, Robert; Norton, David P. (2003). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. doi:9788480881753.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL DESARROLLO. (2012). Obtenido de <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>

Lombana, C. J. (2016). Obtenido de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1683/1171>

Lopez, V. &. (2012). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2645/AyaLorena2012.pdf?sequ%20enc=3>

López., V. A. (2012). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2645/AyaLorena2012.pdf?sequ%20enc=3>

- Madriñán, S. (2012). *Flora ilustrada del Páramo de Chingaza, Guía de campo de flores comunes* ((3ª edición) ed.). (Bogotá:Uniandes, Ed.) ISBN 958-33-6823-7.
- Mapa del Parque Nacional Natural Chingaza*. (2010). Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4e/Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png/800px-Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, .. (s.f.). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2014-2018). *Plan sectorial de turismo . Turismo: herramienta de apoyo para la construcción de la paz en Colombia*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan sectorial de turismo 2014-2018. Turismo: herramienta de apoyo para la construcción de la paz en Colombia. . (s.f.)*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Modelo de planeacion del manejo. (2013). 9.
- Normas Técnicas Sectoriales . (s.f.). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>
- Norton, K. y. (2008).
- Oñate, J. J. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica*. Obtenido de Oñate, J. J., Pereira, D., Suárez, F., Rodríguez, J. J., & Cachón, J. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica: la evaluación ambiental de Políticas, Planes y Programas*. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Pasos para la Planeación estratégica (GARCÍA Y MAZO, 2. p. (s.f.).
- Pasos para la Planeación estratégica*. (2008). (GARCÍA Y MAZO.
- Pensemos S.A. (2020). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Planeación & Estrategia, (. 2. (s.f.).
- PLANEACION, D. N. (2016). *DNP*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/turismo.aspx>
- Planes de Manejo Áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2002).

- Planes de Manejo Áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2002). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/organizacion/planes-de-manejo-areas-del-sistema-de-parques-nacionales-naturales-de-colombia/>
- PNN. (2002). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-de-parques-nacionales-naturales/propuesta-de-documento-conceptual-del-trabajo-con-comunidades/>
- PNN. (2011). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/organizacion/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Pirámide. doi:8436823389
- (2018). *Proyecto de Investigación Requerimientos Logísticos y Estratégicos del Ecoturismo en Colombia*.
- Registro para prestadores de servicios asociados al ecoturismo. (s.f.). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/registro-para-prestadores-de-servicios-asociados-al-ecoturismo-repse/>
- RESOLUCION.** (2016).
- Resolución 0389 de 12 de septiembre de 2017. (s.f.). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf
- Resolución 0439 de 26 de agosto de 2016. (s.f.). Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2015/04/res_0439_260816_pnn.pdf
- RESOLUCIÓN 0710.** (2016).
- Rifai, T. (2011). Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>
- SINAP. (2009). <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/>.
- ten Brink, P. M. (2012)). *Nature and its Role in the Transition to a Green Economy*. Obtenido de <http://www.teebweb.org/wp-content/uploads/2012/10/Green-Economy-Report.pdf>
- (, 2010). *Tesis de maestría -- Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia*.
- UNEP. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Obtenido de <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy>
- Vargas Ríos, O. y. (2003). *El Parque Nacional Natural Chingaza*.: Universidad Nacional de Colombia.
- Villada, L. Q. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ECOTURISMO EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE LA CUENCA ALTA DEL RÍO OTÚN*. SFF Otún Quimbaya: Ediprint Ltda.

(s.f.). Obtenido de
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4e/Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png/800px-Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png

The Economics of Ecosystems and Biodiversity in Business and Enterprise. London and New York: Earthscan. (2012). Bishop, J. (Ed.).

0389, R. (12 de 09 de 2017). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf

2017, R. O. (s.f.). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf

Ackoff, R. L. (1997). *UN CONCEPTO DE PLANIFICACION*. LIMUSA NORIEGA EDITORES.

Amaya, J. (2005). Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia* (4 ed.). Universidad Santo Tomas de Aquino. Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Amaya, J. A. (s.f.). *GERENCIA: PLANEACIÓN & ESTRATEGIA* (4 ed.). ISBN 978-958-44-0578-4. Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Arewaro. (2009). Obtenido de <http://www.ecoturismoarewaro.com/web/es/ecoturismo-comunitario-y-sostenible.html>

Carriazo, F. I. (2003). *Valoración de los Beneficios Económicos Provistos por el Sistema de Parques Nacionales Naturales: Una Aplicación del Análisis de Transferencia de Beneficios*. .

Chingaza, E. P. (2003). Vargas Ríos, Orlando y Paola Pedraza: Universidad Nacional de Colombia.

colaboradores, J. S. (1996).

CONSTITUCIÓN POLÍTICA. (1991). *ARTICULO 79*.

DECRETO 2811 DE 1974. (1974). PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

(s.f.). *DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REPRODATA CIA. LTDA. DEDICADA A LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COPIADO E IMPRESIÓN (IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONES) MARCA LEXMARK, DE LA CIUDAD DE QUITO*".

DNP. (19 de 10 de 2016). DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION.

Dréo, J. (9 de marzo de 2006). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

Ecoinnovación y producción verde. (s.f.). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40968-ecoinnovacion-produccion-verde-revision-politicas-america-latina-caribe>

(2015). *EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL DESARROLLO DEL TURISMO. ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LOS PLANES TURÍSTICOS PROVINCIALES DE ARGENTINA.*

Estudio del Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo del Ecoturismo en la República Dominicana. (marzo de 2010). Obtenido de https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11999463_01.pdf

goyeneche. (2020). *ecoturismo planificacion*. tame: el tiempo.

GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DEL ECOTURISMO EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. (s.f.). Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2014/05/guia_planificacion_ecoturismo_pnn.pdf

GUÍA PARA LA PLANIFICACION DEL ECOTURISMO EN PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA. (2013). 9,10.

Hamptom. (1989).

HUMBOLDT, I. (2015). Obtenido de <http://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/assets/img/2016/4/408/leyenda-mapa-areas-potenciales-turismo-de-naturaleza.png>

HUMBOLDT, I. (2015). *INSTITUTO DE INVESTIGACION DE RECURSOS BIOLÓGICOS ALEXANDER VON HUMBOLDT*. Obtenido de http://reporte.humboldt.org.co/biodiversidad/assets/img/2016/4/408/408-mapa-turismo_piorizacion.png

(2011). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Obtenido de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Volunteerism%20Report/SWVR2011_Spanish_Full.pdf

Kaplan, Robert; Norton, David P. (2003). *Strategy maps : converting intangible assets into tangible outcomes*. doi:9788480881753.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA PARA EL DESARROLLO. (2012). Obtenido de <http://www.world-tourism.org/sustainable/esp/top/concepts.html>

Lombana, C. J. (2016). Obtenido de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1683/1171>

Lopez, V. &. (2012). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2645/AyaLorena2012.pdf?sequ%20enc=3>

López., V. A. (2012). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2645/AyaLorena2012.pdf?sequ%20enc=3>

Madriñán, S. (2012). *Flora ilustrada del Páramo de Chingaza, Guía de campo de flores comunes* ((3ª edición) ed.). (Bogotá:Uniandes, Ed.) ISBN 958-33-6823-7.

- Mapa del Parque Nacional Natural Chingaza.* (2010). Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/4/4e/Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png/800px-Parque_Nacional_Natural_Chingaza_map_es.png
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, .. (s.f.). *Plan Nacional de Negocios Verdes.* Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2014-2018). *Plan sectorial de turismo . Turismo: herramienta de apoyo para la construcción de la paz en Colombia.* Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación.* (2014). *Plan sectorial de turismo 2014-2018. Turismo: herramienta de apoyo para la construcción de la paz en Colombia.* . (s.f.). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Modelo de planeacion del manejo. (2013). 9.
- Normas Técnicas Sectoriales . (s.f.). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>
- Norton, K. y. (2008).
- Oñate, J. J. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica.* Obtenido de Oñate, J. J., Pereira, D., Suárez, F., Rodríguez, J. J., & Cachón, J. (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica: la evaluación ambiental de Políticas, Planes y Programas.* Madrid: Ediciones Mundi-Prensa
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Pasos para la Planeación estratégica (GARCÍA Y MAZO, 2. p. (s.f.).
- Pasos para la Planeación estratégica.* (2008). (GARCÍA Y MAZO.
- Pensemos S.A. (2020). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Planeación & Estrategia, (. 2. (s.f.).
- PLANEACION, D. N. (2016). *DNP.* Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/turismo.aspx>
- Planes de Manejo Áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2002).
- Planes de Manejo Áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2002). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/organizacion/planes-de-manejo-areas-del-sistema-de-parques-nacionales-naturales-de-colombia/>

- PNN. (2002). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-de-parques-nacionales-naturales/propuesta-de-documento-conceptual-del-trabajo-con-comunidades/>
- PNN. (2011). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/organizacion/>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Pirámide. doi:8436823389
- (2018). *Proyecto de Investigación Requerimientos Logísticos y Estratégicos del Ecoturismo en Colombia*. Registro para prestadores de servicios asociados al ecoturismo. (s.f.). Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/registro-para-prestadores-de-servicios-asociados-al-ecoturismo-repse/>
- RESOLUCIOM. (2016).
- Resolución 0389 de 12 de septiembre de 2017. (s.f.). Obtenido de https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/12/res_0389_2017-PNN-CHINGAZA.pdf
- Resolución 0439 de 26 de agosto de 2016. (s.f.). Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2015/04/res_0439_260816_pnn.pdf
- RESOLUCIÓN 0710. (2016).
- Rifai, T. (2011). Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>
- SINAP. (2009). <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/>.
- ten Brink, P. M. (2012)). *Nature and its Role in the Transition to a Green Economy*. Obtenido de <http://www.teebweb.org/wp-content/uploads/2012/10/Green-Economy-Report.pdf>
- (, 2010). *Tesis de maestría -- Universidad de Costa Rica. Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia*.
- UNEP. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. Obtenido de <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy>
- Vargas Ríos, O. y. (2003). *El Parque Nacional Natural Chingaza*.: Universidad Nacional de Colombia.
- Villada, L. Q. (2013). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ECOTURISMO EN LAS ÁREAS PROTEGIDAS DE LA CUENCA ALTA DEL RÍO OTÚN*. SFF Otún Quimbaya: Ediprint Ltda.

22 ANEXOS

Simulador por área:

Área administrativa.

Área comercial y marketing.

Área de servicios ecoturísticos.

Área de negocios verdes y sostenibles.

Área financiera.

Plantilla manejo de matriz DOFA.

Mapa estratégico.

Cuadro de Mando Integral (BSC).