

5 Decisiones gerenciales asociadas al desarrollo económico del municipio de Carmen de Carupa: caso Glamping Cascada Escondida

Diego Rafael Roberto Cabrera-Moya Ph.D.¹⁷
Juan Carlos Robles Camargo Ph.D.¹⁸

1. Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar las decisiones gerenciales que permiten el desarrollo económico y el aumento de la productividad en el municipio de Carmen de Carupa (Colombia), utilizando como técnica de investigación el caso de estudio desarrollado en la empresa Glamping Cascada Escondida.

El municipio de Carmen de Carupa se caracteriza por su actividad agrícola y ganadera, pero también cuenta con un gran potencial turístico basado en sus atractivos naturales y culturales. La empresa Glamping Cascada Escondida fue fundada en 2021 como una iniciativa familiar, para aprovechar un terreno destinado a la ganadería y convertirlo en un espacio de hospedaje ecológico y recreación natural.

El problema central evidenciado en el estudio es la falta de planeación estratégica y la toma de decisiones empíricas, situación que limita el crecimiento y el impacto de la empresa en el desarrollo económico del municipio. Como aporte académico para este caso, se

¹⁷ Profesor Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia. diegor.cabreram@utadeo.edu.co – ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8942-4437>. Índice h = 7.

¹⁸ Docente Universidad de América, ingeniero industrial, PhD. en Administración – juan.robles@profesores.uamerica.edu.co – ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3208-9287>. Índice h = 1.

plantea un análisis interno y externo de la empresa utilizando las matrices MEFI y MEFE, que evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la empresa. Los hallazgos y las conclusiones del estudio destacan los aspectos a mejorarse para potenciar el aporte de la empresa Glamping Cascada Escondida al desarrollo turístico de la región.

2. Introducción

Las tendencias globales han generado cambios en los hábitos de consumo de las personas, que buscan cada día productos más personalizados y servicios con valor agregado para permitir equilibrar el trabajo y el ocio. Así mismo, el estado de cuarentena mundial por el COVID-19, incrementó en los consumidores la necesidad de realizar actividades de turismo diferentes, orientadas más a entornos naturales y ecoturismo. Ante esta necesidad, varios municipios del país han mostrado la importancia que tiene el paisajismo, la cultura, el clima y la gastronomía propia de cada zona, como atractivo turístico nacional e internacional, impulsando la creación de diversas empresas que ven en la industria del turismo el motor económico y de desarrollo para sus regiones, además del posicionamiento y visibilidad que se le daría a cada municipio.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las decisiones gerenciales relacionadas con el desarrollo económico y el aumento de la productividad en el municipio de Carmen de Carupa, utilizando como técnica de investigación el caso de estudio que se desarrollará en la empresa Glamping Cascada Escondida, una microempresa asociada al sector turismo con un año de antigüedad en la región previamente mencionada. Lo anterior, en concordancia con Guitarra Romero (2019) quien afirma que: “Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son la base de la estructura económica de un país. Su contribución al desarrollo económico y social es trascendental, pues generan empleo, aportan al Producto Bruto Interno (PBI), entre otros. Por tal motivo, es necesario que desarrollen procesos de gestión y toma de decisiones innovadoras para hacer frente al entorno de incertidumbre, complejidad y competitividad en el que se encuentran inmersas” (p. 107)

En consecuencia, se hace necesario estudiar el proceso de toma de decisiones gerenciales aplicadas en la puesta en marcha y crecimiento de la empresa *Glamping Cascada Escondida* y su contribución al desarrollo económico de la región de Carmen de Carupa.

Lo anterior, tomando en cuenta que de acuerdo a Jiménez (2017), Colombia tiene un importante potencial para ser un jugador relevante en turismo de naturaleza teniendo en cuenta que este es un sector que en el mundo mueve USD215 billones por año y crece tres veces más rápido que los segmentos de turismo masivos. Además, el gobierno ha incluido al sector de turismo de naturaleza dentro de sus apuestas productivas consignadas en el Programa de Transformación Productiva (PTP).

Por otro lado, la competitividad del turismo debe ser comprendida no solo a partir de la riqueza de sus atractivos turísticos o capacidades de las empresas, sino que se debe contemplar el desarrollo mismo del territorio como punto de partida para la generación de una oferta de servicios competitivos, que le permita a Colombia ganar una posición en el escenario global y por encima de todo, ser sostenible.

De allí la importancia de realizar el presente estudio en el municipio de Carmen de Carupa, evidenciando una oportunidad específica de desarrollo territorial, mediante el aprovechamiento de los paisajes y recursos naturales con los que cuenta la zona para intensificar la labor turística y promover el desarrollo urbanístico en términos de vías de acceso, hotelería, gastronomía y diversidad cultural, para ser reconocidos como destino turístico en un plazo de 5 años.

3. Contexto económico de Carmen de Carupa - Cundinamarca

El turismo es un sector clave para el desarrollo económico, social y cultural de una región; involucra a múltiples actores que pueden influir directa o indirectamente en su gestión. Para maximizar el potencial turístico de una región, es necesario contar con un adecuado conocimiento y orientación que permita a estos actores desarrollar actividades relacionadas con los recursos turísticos de forma sostenible y competitiva. (Blanco. et al., 2015)

Por tal motivo, se ha decidido realizar este ejercicio de investigación en el municipio de Carmen de Carupa, municipio ubicado en el departamento de Cundinamarca, situado al norte de este y colindante con el departamento de Boyacá. Se encuentra a una distancia aproximada de una hora y media de Bogotá.

Este municipio abarca un área total de 228 km², de los cuales 0.45 km² corresponden al área urbana y alrededor de 227.55 km² al área rural., su población actual es de 8.247 habitantes con una densidad poblacional de 28 hab/km² y más del 60% de la población reside en áreas rurales, mientras que el resto habita en el casco urbano. La mayoría de estas personas se dedican a la agricultura y la ganadería. Sin embargo, en la actualidad, una gran proporción de la población se dedica a la minería de arena y gravilla, lo que ha contribuido al crecimiento del municipio.

Respecto a su actividad económica, el municipio se soporta principalmente en las actividades agrícolas y de ganadería, sin embargo, cuenta con una serie de atractivos turísticos vírgenes, que motivan la creación de proyectos orientados a dinamizar la economía de la región a partir de iniciativas que atraigan a turistas nacionales y extranjeros al municipio. Dentro de los principales atractivos se encuentran:

- Parque Embalse el Hato.
- Cerro de Chegua.
- Peña de Sucre.
- Museo Fotográfico Parque Principal.
- Capilla de Cabrera.
- Iglesia Nuestra Señora del Carmen.
- Cerros de Santuario.
- Chorros de Salinas.
- Ferias y fiestas (homenaje a la Virgen del Carmen mes de julio).
- Festival y Reinado de la papa (celebrado en el mes de octubre).
- Páramo de Guargua.

Figura 1
Chorros de Salinas



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 2
Cerro Chegua



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 3
Cascada Escondida



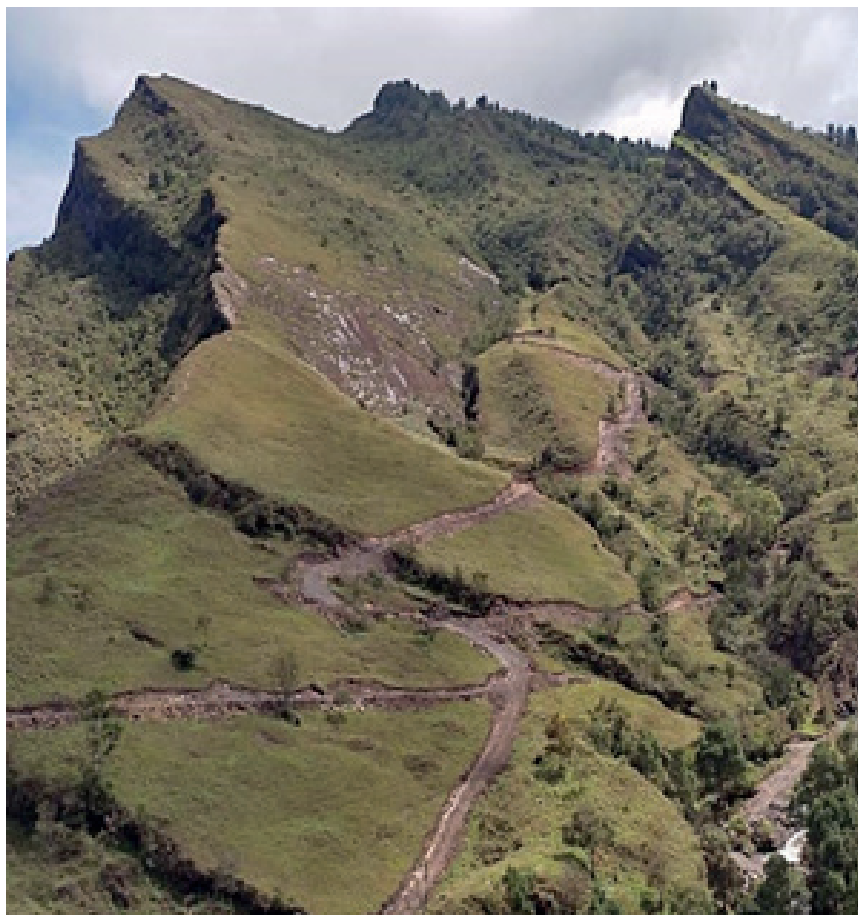
Fuente: Glamping Cascada Escondida.

4. Evolución histórica de la empresa

De allí que el proyecto Cascada Escondida nace en 2021, en la vereda Sucre del municipio de Carmen de Carupa, tras la evidencia de una gran oportunidad de turismo en este terreno, cuyo uso inicial era destinado a procesos de ganadería y su extensión es de aproximadamente 64 hectáreas, haciéndolo apto para el desarrollo de hospedajes ecológicos conocidos como “*glamping*”, además de la posibilidad de llegar a una cascada, tres quebradas, una zona boscosa, y senderos montañosos, a través de senderos naturales adaptados, proporcionando un valor agregado a la estadía de sus huéspedes.

Figura 4

Terreno inicial para el desarrollo del proyecto



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Para dar inicio al proyecto constituido como empresa familiar, se realizó una exploración de los terrenos, la configuración que iban a tener los *glamping*, la adecuación de senderos y los servicios a prestar, para que la familia del propietario, aprobara el desarrollo del proyecto y de esta forma, constituir legalmente la empresa de turismo ecológico denominada Glamping Cascada Escondida

Una vez constituida la empresa y con los permisos pertinentes por parte de la alcaldía municipal, se da paso a la construcción de los *glamping* geodésicos, incentivando la participación de las personas de la región como proveedores de insumos tales como madera o mano de obra, en aras de generar la dinamización económica de la región mencionada.

Finalmente, en enero de 2022 se realizó la inauguración inicial, donde participaron los familiares y socios del proyecto para posteriormente, dar apertura formal a huéspedes externos, logrando el alquiler de los *glampings* durante algunos puentes festivos del 2022, lo que permitió el desarrollo de un restaurante y la mejora de los senderos a través de la adecuación de puentes, permitiendo el acceso a nuevas rutas de exploración.

Figura 5
Apertura Glamping Cascada Escondida



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 6
Vistas panorámicas del Glamping



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Planteamiento del problema

Según las proyecciones realizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019), basadas en datos históricos, se espera que el número de turistas internacionales siga en aumento a nivel mundial hasta el año 2030.

De manera gradual, las autoridades locales han asumido la responsabilidad de gestionar las actividades turísticas en sus respectivas jurisdicciones, dentro de sus capacidades. Este fenómeno representa un desafío administrativo complejo, ya que la presencia de recursos que suscitan interés turístico conduce a un crecimiento orgánico de actividades relacionadas en las comunidades locales. Estas actividades, que abarcan una variedad de servicios, son formas mediante las cuales estas comunidades buscan obtener beneficios económicos. (Llugsha et al. 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario analizar desde una perspectiva administrativa, la contribución al desarrollo territorial de Carmen de Carupa que se puede generar a partir de las decisiones

gerenciales implementadas en la PYME Glamping Cascada Escondida.

Todo ello, teniendo en cuenta que desde noviembre de 2022 el servicio de alquiler de *glamping* se encuentra en estado cesante, debido a la temporada de lluvias que ocasionó daños en las estructuras de los puentes y algunos de los domos usados como glamping, por lo que lo que la toma de decisiones también estará orientada a la reactivación del servicio.

5. Diagnóstico de la situación actual

Para el desarrollo del caso, se optó por usar como instrumento de investigación una entrevista semiestructurada aplicada al señor Juan Medina (ver anexo A) único dueño de la empresa Glamping Cascada Escondida, con el fin de comprender la perspectiva desde la dirección respecto a los factores internos y externos que terminan impactando el negocio y su prospectiva de desarrollo económico para la región.

Los datos de la entrevista fueron condensados y analizados a partir de las matrices MEFE y MEFI que evalúan de forma resumida los factores internos y externos dentro de las áreas funcionales de la empresa (Palomares, 2020).

Matriz MEFI

Según González y Rodríguez (2019), la matriz MEFI es un instrumento que las organizaciones emplean para evaluar y cuantificar los factores críticos de éxito que influyen, positiva o negativamente, en los procesos internos de las empresas. Esta herramienta permite, mediante una auditoría interna, analizar las fortalezas y debilidades que presentan los procesos organizacionales (p.57).

Talancón, H. (2006) propone la siguiente metodología para elaborar la matriz MEFI:

-  1. **Asignar un peso a cada factor**, que varía desde 0% (no importante) hasta 100% (muy importante). El peso otorgado a cada factor refleja su importancia relativa, y la suma total de todos los pesos debe ser 100%.
-  2. **Asignar una calificación a cada factor**, que oscila entre 1 y 4, en orden de importancia. El valor 1 se considera irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
-  3. **Realizar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente**, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
-  4. **Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor** para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 1

Matriz MEFI Glamping Cascada Escondida

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	51%		
La empresa no tiene misión ni visión.	15%	4	0,60
El músculo financiero es bajo.	8%	2	0,16
Falta de experiencia en el sector turístico.	5%	3	0,15
Diseño de plan estratégico.	10%	4	0,40
Las decisiones son unipersonales.	3%	2	0,06
Vías de acceso inestables y limitadas.	4%	3	0,12

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Acceso limitado a servicios públicos.	4%	3	0,12
Falta de profesionalización de los empleados.	2%	2	0,04
FORTALEZAS	49%		
Terreno amplio para desarrollo del proyecto.	5%	2	0,10
Cascadas de agua y senderos ecológicos dentro de la propiedad.	15%	4	0,60
Único propietario del terreno.	3%	2	0,06
El terreno no está financiado.	10%	3	0,30
Orientados a trabajar con energías limpias.	8%	4	0,32
Diversificación turística y cultural.	8%	2	0,16
Totales	100%		3,19

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Si bien, al analizar el total ponderado de la empresa en la evaluación de los factores internos, el resultado es de 3,19 superando el valor de la media. Sin embargo, al analizar puntualmente el ponderado de debilidades y fortalezas, las debilidades son valoradas con un ponderado de 1,65 frente al 1,54 de las fortalezas, evidenciando de esta forma, el desarrollo de la empresa de forma empírica y la necesidad de formular un plan estratégico que facilite y soporte el proceso de toma de decisiones orientadas al desarrollo económico de la empresa Glamping Cascada Escondida y su aporte a la región de Carmen de Carupa.

Matriz MEFE

Según Mar y Pérez (2019): Se considera como la herramienta que permite que se resuma y evalúe la información con la finalidad de comprender, anticiparse y conocer el entorno externo de la empresa. El proceso de evaluación de factores es exactamente el mismo que se describe en la matriz MEFI.

Tabla 2
Matriz MEFI Glamping Cascada Escondida

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	23%		
Cambios climáticos que afectan la infraestructura de los glamping y los senderos.	10%	4	0,4
Baja penetración de mercado por desconocimiento del municipio.	8%	4	0,32
Incremento de la oferta por nuevos competidores.	1%	5	0,05
OPORTUNIDADES	77%		
Apoyo de la Alcaldía para trámites de permisos.	12%	2	0,24
Desarrollo de infraestructura municipal.	12%	2	0,24
Desarrollo de infraestructura municipal.	15%	4	0,06
Alianzas estratégicas con campesinos de la zona.	15%	4	0,06
Fortalecimiento del sector agro y la industria lechera de la región.	15%	4	0,06
Baja oferta de servicios turísticos en municipios cercanos (Ubaté y Pacho)	8%	3	0,24
Totales	100%		3,29

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Finalizada la calificación de la matriz, nuevamente se evidencia la gran relación que proporciona el entorno para motivar el desarrollo de la PYME Glamping Cascada Escondida, aprovechando las bondades del territorio, su inexplorada cultura y su economía orientada al agro y la minería, los productos lecheros y los paisajes naturales, que sin duda alguna, permiten la integración de ellos como estrategia turística para el posicionamiento del municipio como alternativa de ecoturismo para los habitantes de Bogotá.

Una vez analizados los datos obtenidos en la entrevista, se evidencia la concentración mayoritaria de debilidades que tiene la empresa y que le impiden acceder a las oportunidades que fomenten el crecimiento económico no solo de la misma sino del municipio de Carmen de Carupa. A pesar de ello, vale la pena resaltar que el señor Juan Medina, pretende integrar a las comunidades del municipio, generando un desarrollo integro que va desde la generación de empleo directo, pasando por la alianza con los campesinos, artesanos y comerciantes del municipio, desencadenando en un desarrollo a nivel de infraestructura que facilite el acceso y dinamice la economía.

Por tanto, es necesario analizar este tipo de iniciativas a través de la matriz de nudos críticos y posteriormente, llevada a la matriz de identificación de alternativas o estrategias de cambio y actores competentes, con el fin de evidenciar el posible impacto que tendrían las decisiones gerenciales en el desarrollo económico del municipio de estudio.

Matriz de identificación de nudos críticos

La matriz de nudos críticos es una herramienta que posibilita la identificación y evaluación de los factores o desafíos, que amenazan la eficacia operativa de una organización. Estos nudos críticos pueden obstaculizar el avance o funcionamiento de procesos técnicos, operativos y gerenciales en cualquier sistema. Conforme a los principios de la gestión moderna, el término “nudo crítico” se emplea como sinónimo de brecha, cuello de botella, debilidad o problema. Un nudo crítico se define como cualquier cambio cualitativo o cuantitativo que provoque una alteración significativa en las características al definir un problema (Robbins, 1996).

La evaluación de los factores, se realiza en una escala de 1 a 10, donde 1 es menos probable que la empresa esté en peligro de continuar con su funcionamiento y 10 es inminente el peligro que afecta la continuidad de la empresa. Por tanto, se da mayor valoración a los factores expresos de la planeación estratégica soportados en la investigación realizada por Silva et al. (2007), donde se destaca la necesidad de una definición precisa del propósito o misión en estas organizaciones, como un paso inicial para la formulación de objetivos

que se alinean con los criterios empresariales.

Por tanto, se hace necesario definir claramente el propósito o misión de estas organizaciones. Los elementos que configuran la misión en estos sistemas se basan en la tradición familiar, la vocación, la única fuente de ingresos y la estabilidad, además de poseer una visión orientada al corto plazo.

En consecuencia, se presenta la valoración de los nudos críticos identificados para la empresa Glamping Cascada Escondida.

Tabla 3
Matriz de identificación de nudos críticos Glamping Cascada Escondida

Número	Nudos críticos identificados	Valoración
1	Infraestructura vial que garantice el acceso al glamping	7
2	Infraestructura física versátil a los cambios climáticos	8
3	Definición de una misión y visión empresarial que oriente la toma de decisiones	10
4	Integración de la comunidad productora (campesinos, artesanos, restaurantes) para diversificar la oferta de servicios del municipio	7
5	Desarrollo de planes estratégicos que permitan medir el crecimiento del negocio y el impacto en el municipio	8

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se evidencia una falta de planeación estratégica al no tener definida una misión y una visión empresarial y que, a su vez, impide el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en las matriz MEFE que han estancado la empresa y por ende, su estado cesante desde noviembre de 2022.

Tabla 4
Matriz de identificación de alternativas

Nudos críticos	Estrategia de cambio	Impacto en la región
Infraestructura vial que garantice el acceso al glamping.	Aprovechar el apoyo técnico de la Alcaldía para el desarrollo de infraestructura municipal, que facilite el acceso al municipio y los glamping.	Desarrollo de infraestructura vial, hotelera y turística que dinamiza la economía de la región del Carmen de Carupa.
Infraestructura física versátil a los cambios climáticos.	Inversión del sector privado para el desarrollo de infraestructura especializada y adaptable a los climas de la región.	Articulación entre el sector privado y la Alcaldía que facilite el acceso a recursos financieros para el desarrollo de nuevas alternativas de turismo y empresas en la región.
Definición de una misión y visión empresarial que oriente la toma de decisiones.	Definición de una misión y visión acorde a los recursos de la empresa, experiencia en el sector y oportunidades de la región.	Aprovechamiento de los recursos naturales del municipio, mediante el desarrollo de iniciativas sostenibles y activación económica.
Integración de la comunidad productora (campesinos, artesanos, restaurantes), para diversificar la oferta de servicios del municipio.	Desarrollo de alianzas estratégicas con campesinos, artesanos y empresarios de la región para el desarrollo de un turismo integral, que dinamice distintos sectores económicos de la región.	Creación de empresas nuevas y generación de empleo que diversifique las alternativas del turista y motive el mejoramiento continuo de la oferta de servicios en la región además, de la profesionalización de los habitantes del municipio para poder ofertar los distintos servicios.
Desarrollo de planes estratégicos que permitan medir el crecimiento del negocio y el impacto en el municipio.	Definición de un plan estratégico específico para la empresa Glamping Cascada Escondida, que permita controlar los procesos y medir el impacto de las estrategias implementadas.	Diversificación de los sectores económicos generando alternativas de empleo que, a su vez, requieran una oferta educativa especializada mejorando la calidad de vida los habitantes del municipio.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6. Resultados obtenidos

Resultado de la evaluación realizada para la empresa Glamping Cascada Escondida, se evidenció que la formulación de una matriz de análisis de factores internos y externos, permitió identificar que la empresa no cuenta con un proceso administrativo definido y toma decisiones de forma empírica y circunstancial, ni con una misión y visión definidas afectando a su vez el desarrollo económico de la región, tal como lo evidencia Saporiti (2006):

“El turismo ha liderado el desarrollo en muchos países y aparece como una opción atractiva que permite estimular el crecimiento económico y aliviar la pobreza, mejorar la balanza de pagos y la provisión de divisas, aumentar el empleo, desarrollar redes formales e informales entre las empresas fomentadas en racimos productivos mediante eslabonamientos, aumentar los ingresos públicos y diversificar la economía, es decir teniendo un impacto económico positivo” (p.80).

Todo lo anterior, lleva que las decisiones se tomen de forma centralizada y unificada por el único dueño de la empresa, además, de no contar con un apalancamiento financiero externo que limita el desarrollo de infraestructura apropiada para el proyecto. Por otro lado, el dueño no cuenta con experiencia previa en el sector turismo y tampoco se soporta con algún tipo de asesoría externa.

Lo anterior, contrasta con las fortalezas identificadas, ya que el no tener conocimiento de la planeación estratégica y la definición de estrategias hace que se desaprovechen baluartes como el terreno con que cuenta el dueño para el desarrollo del proyecto, ya que es lo suficientemente amplio para aumentar la oferta de servicios, además de la riqueza natural que se encuentra dentro de su propiedad y la facilidad en el trámite de los procesos orientados a los permisos y licencias de funcionamiento otorgados por la alcaldía local.

Por otro lado, el entorno presenta grandes oportunidades como por ejemplo la baja oferta de servicios turísticos en la región, que supone ser pioneros en un sector económico hasta ahora no explorado por el municipio.

De igual manera, se proyecta el desarrollo de alianzas estratégicas con campesinos y artesanos de la región, que posiblemente desarrollen una reacción en cadena ya que se le daría mayor visibilidad al municipio, atraería mayor número de turistas, motivaría la generación de empleo y la adecuación de infraestructura de acceso y estadía en la región, tal como lo asegura Ortiz et al. (2019) el sector turístico se destaca como un generador significativo de empleo, atribuible a la multitud de enlaces intersectoriales que comprende. Esta red incluye operadores turísticos, agencias de viajes, empresas de transporte, hoteles y restaurantes. Por lo tanto, esta actividad se convierte en un potente motor para el desarrollo económico.

7. Conclusiones

El diagnóstico elaborado en este caso de estudio como resultado de la aplicación de los instrumentos detallados, permite identificar diferentes aspectos que deberían evaluarse para mejorar el desempeño de la empresa y potenciar su aporte al desarrollo turístico de la región. A continuación, se desarrollan estos hallazgos y se plantean algunas sugerencias de mejora para el desempeño de la empresa.

La falta de planeación estratégica puede ser perjudicial para el éxito a largo plazo de una empresa turística. En el caso de Glamping Cascada Escondida, la falta de planificación estratégica ha llevado a la empresa a un estado cesante desde noviembre de 2022 debido también a la temporada de lluvias. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas realicen una planificación estratégica adecuada para garantizar su éxito a largo plazo.

La falta de inversión en infraestructura y servicios turísticos puede limitar el potencial turístico de una región. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, carece de infraestructura y servicios turísticos adecuados. Por lo tanto, es importante que las autoridades locales inviertan en infraestructura y servicios turísticos para aprovechar al máximo el potencial turístico de la región.

La falta de integración con la comunidad local puede limitar el impacto económico y social del turismo en una región. En el caso del

municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, la falta de integración con la comunidad local ha limitado su impacto económico y social. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas trabajen en estrecha colaboración con la comunidad local para garantizar que el turismo tenga un impacto positivo en la economía y la sociedad local.

La falta de diversificación de la oferta turística puede limitar el atractivo de una región para los turistas. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, carece de una oferta turística diversificada. Por lo tanto, es importante que las autoridades locales y las empresas turísticas trabajen juntas para desarrollar una oferta turística variada que atraiga a diferentes tipos de turistas.

La falta de capacitación y formación en el sector turístico puede limitar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, la falta de capacitación y formación en el sector turístico ha limitado la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas inviertan en capacitación y formación para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

La visibilidad y el alcance de una empresa turística pueden verse limitados por la falta de promoción y marketing. Este es el caso de Glamping Cascada Escondida, que, a pesar de su gran potencial para el ecoturismo, no cuenta con una estrategia de promoción y marketing efectiva. Por lo tanto, es esencial que las empresas turísticas implementen una estrategia de promoción y marketing sólida para aumentar su visibilidad y alcance.

Considerando que Glamping Cascada Escondida no cuenta con una estrategia de marketing efectiva, sería beneficioso para la empresa desarrollar una que aumente su visibilidad y alcance. Esta estrategia podría incluir la creación de un sitio web atractivo, la publicación en redes sociales, la participación en ferias y eventos turísticos y la colaboración con agencias de viajes y operadores turísticos. Estas acciones podrían ayudar a la empresa a alcanzar un mayor público y a incrementar su presencia en el mercado turístico.

Dado la falta de capacitación y formación en el sector turístico, ha limitado la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, por lo que evaluar la posibilidad de invertir en capacitación y formación sería beneficioso para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La capacitación podría incluir temas como atención al cliente, gestión hotelera, sostenibilidad ambiental, entre otros.

Cuando se trata de inversiones que implican recursos limitados, es crucial realizar una evaluación exhaustiva de la inversión mediante un estudio de factibilidad. Este estudio debe explorar la mayor cantidad de opciones posibles en el sector objetivo, incluyendo la elección de la ubicación geográfica más adecuada. La ubicación es un factor crítico que puede aprovechar las ventajas de las economías de localización, lo que puede tener un impacto significativo en la maximización del retorno de la inversión. (Cabrera-Moya, 2020).

Es esencial que este proceso se realice de manera objetiva y basada en datos para asegurar que las decisiones tomadas sean informadas y responsables. La elección de la ubicación geográfica no debe ser una excepción a este enfoque basado en datos. Al considerar la ubicación, se deben tener en cuenta factores como la proximidad a los mercados objetivo, la disponibilidad de recursos, la infraestructura existente y las políticas locales, entre otros. Esta consideración cuidadosa de la ubicación puede ayudar a minimizar los riesgos asociados y a aprovechar al máximo las oportunidades disponibles. (Cabrera-Moya, 2021).

Las sugerencias anteriormente expuestas permitirán a los autores continuar con el desarrollo de este caso, planteando metodologías y estrategias que permitan a la empresa completar su inserción en el mercado.

8. Discusión

El desarrollo de turismo de naturaleza en Colombia es un eje de aprovechamiento no solo desde la sostenibilidad ambiental, también, comienza a desarrollar interés el hecho de ser sostenible desde el punto de vista financiero, promoviendo la creación de marcas región que a su vez permitiría la comercialización de productos con

denominación de origen de cada una de las regiones en las que se desarrollen este tipo de proyectos.

Así mismo, el turismo de naturaleza en el Carmen de Carupa, permitirá una integración desde lo social, ambiental y financiero teniendo como eje principal la participación activa de las comunidades locales, quienes serán las encargadas de proporcionar interacciones culturales entre la comunidad local y los visitantes, proporcionar servicios, potenciar los productos locales, tomar decisiones en los diseños de los proyectos e iniciativas respecto a las acciones, participar con los costes de los proyectos y proteger las normas culturales (Martínez, 2017).

Esto, sin duda alguna genera la necesidad de desarrollo urbanístico, académico, social, financiero y ambiental y le permitirá al municipio de Carmén de Carupa ser cada vez más competitivo, posicionándose como el destino turístico de los bogotanos en 2029. Sin embargo, es necesaria una debida planeación estratégica, que permita tener un crecimiento controlado en el número de visitantes, la proyección de aumento en la tasa de turismo acorde a la oferta de servicios de hotelería y el uso responsable y sostenible de los atractivos naturales con que cuenta la región.

9. Preguntas de reflexión y/o análisis

En esta sección se invita a los lectores a profundizar en los temas discutidos en este artículo, particularmente en relación con la empresa Glamping Cascada Escondida y su impacto en el desarrollo turístico de Carmen de Carupa. Las preguntas planteadas buscan fomentar análisis crítico sobre la importancia de una estrategia de marketing efectiva y la integración con la comunidad local, para el éxito de las empresas turísticas.

1.

¿Qué tipo de metodología se podría utilizar para evaluar el impacto económico y social del turismo en el municipio de Carmen de Carupa, teniendo en cuenta las particularidades de su contexto y su población?

2.

¿Qué estrategias se podrían implementar para mejorar la calidad y la competitividad de los servicios turísticos ofrecidos por la empresa Glamping Cascada Escondida, considerando las mejores prácticas del sector y las expectativas de los clientes?

3.

¿Qué acciones se podrían realizar para fortalecer el vínculo entre la empresa Glamping Cascada Escondida y la comunidad local, fomentando la participación, la cooperación y el desarrollo sostenible de la región?

4.

¿Qué herramientas se podrían utilizar para diseñar e implementar un plan estratégico que oriente la toma de decisiones gerenciales de la empresa Glamping Cascada Escondida, teniendo en cuenta su misión, visión, objetivos y recursos?

5.

¿Qué desafíos y oportunidades se podrían presentar para la empresa Glamping Cascada Escondida ante el escenario actual y futuro del turismo, considerando los efectos de la pandemia del COVID-19 y las tendencias globales del sector?

10. Referencias

- Aguilera, A. y Virgen, V. (2016). Model for developing strategies specific to SME business growth. *Entramado*, 12(2), p.30-40. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24204>
- Blanco, P., Vázquez, V., Reyes, J. y Guzmán, M. (2015). Inventario de recursos turísticos como base para la planificación territorial. *Cuadernos de turismo*. 35, 17-42. Disponible en: <https://www.re-dalyc.org/pdf/398/39838701001.pdf>.
- Cabrera-Moya, D. (2020). Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia. En M. F. Martínez Aguilar y M. E. Peñalosa Otero (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 1-33). San Luis Potosí: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2021). Empresas de servicios en Bogotá en 2015 y posicionamiento geográfico. Visión directiva y decisión estratégica. In M. Á. Aizaga (Ed.), *Gestión administrativa de las organizaciones, actualidad y perspectivas* (pp. 302-327). Quito, Ecuador: Universidad de Israel.
- Carrillo, I. y Pulido, J. (2021). Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. *Innovar*, 31(80). 45-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93663>.
- Correa, F., Leiva, V., y Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, M., y Stumpo, G. (Coord.). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. (pp. 473-543). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- González, J., y Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Bogotá: Diaz de Santos.

- Guitarra Romero, R. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. *Tendencias*, 20(1), 107-129. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110>.
- Hernández, A., Marulanda, C., y López, M. (2013). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*. Vol. 25(2), 111-122. doi: 10.4067/S0718-07642014000200013
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6.ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, N (2017). Caracterización y análisis de la competitividad del sector de turismo de naturaleza en Colombia. Documento contratado por Swisscontact Colombia. Disponible en: <https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/02/Reporte-Turismo.pdf>
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica, En: *EconoQuantum*, Revista de Economía y Negocios. 2 (1), p. 141-164. Disponible en: <http://EconPapers.repec.org/RePEc:qua:journl:-v:2:y:2005:i:1:p:141-164>.
- Llugsha, V., Cabanilla, E., Camacho, S., y Carrillo-Flores, R. (2021). Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19. *CONGOPE Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador*, (pp. 7-35).
- Mar Morales, M., & Pérez Vargas, V. (2019). EI IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS.
- Martínez, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785): a396. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Murillo, M. y Restrepo, L. (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Bogotá: Confecámaras. Recuperado el 1 de diciembre de 2018 de: https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00B0lisis_Economico_N_11.pdf

- Ortíz, J., Cancino, S. y Cancino, G. (2019) El aporte del turismo al desarrollo económico del municipio del Pamplona, región nororiental de Colombia, *Espacios*, 40 (1). 15. 24.
- Palomares, A. (2020). Plan estratégico para el desarrollo turístico en el municipio de Carmen de Carupa 2020-2023. Trabajo de grado administración de empresas, inédito. Universidad de Cundinamarca. Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1ER-ZRu3z-qaPXA2Xn8yEFU03QRUEOxnWD>
- Robbins, S. 1996. Administración. Teoría y Práctica. Prentice-Hall, editorial Hispanoamericana S.A. México 600 pp.
- Saporiti, P. (2006). Turismo y desarrollo económico. (Documento de trabajo No. 4 del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/turismo-y-desarrollo-economico.pdf>
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología (10ed.). Bogotá, D.C. 3R Editores.
- Silva, D, Rincón, N, Pérez, Y, Peña, M, y Urdaneta, F. (2007). Nudos críticos de procesos gerenciales en unidades de producción de ganadería de doble propósito del municipio Machiques de Perijá, estado Zulia. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 24(3), 547-576. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-78182007000300009&lng=es&tlng=es.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
- Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y gestión*. 51, 15.53. doi: <https://dx.doi.org/10.14482/pege.50.658.155>