

La Gestión Administrativa en las Pymes de Turismo de Occidente de Boyacá

Fecha de recepción: 13 mayo de 2022

Fecha de aprobación: 11 noviembre de 2022

Para citar este artículo:
Hernández Lache, E., & Castillo Garrido, J. (2023). "La Gestión Administrativa en las Pymes de Turismo de Occidente de Boyacá". In *Vestigium Ire*. Vol. 17-1, p.p. 44 -63.

Elías Hernández Lache¹ - Julieth Castillo Garrido²

Resumen

El presente trabajo deriva de una investigación que tuvo como objeto medir el nivel de gestión administrativa en las micros y pequeñas empresas de turismo en occidente de Boyacá, como perspectiva económica importante para su crecimiento y desarrollo. Para la construcción de esta investigación se realizó un planteamiento metodológico basado en método cuantitativo y cualitativa, se tomó una muestra de 15 empresas, de 84 inscritas en cámara de comercio. Se aplicaron 42 encuestas a directivos y empleados. El objetivo del estudio se enfocó en hacer una medición de la capacidad de la gestión administra la eficiencia del liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, sopesando la integralidad de los principios fundamentales de la administración como: planeación, organización, dirección y control, ponderados en una escala de medición entre uno (1) y cinco (5). Los resultados desnudan la capacidad técnica y habilidades gerenciales que presentan la mayoría de las empresas encuestadas.

Palabras claves. Turismo, gestión, administración, estrategias, organización.

Abstract

The present work derives from an investigation that aimed to measure the level of administrative management in micro and small tourism companies in western Boyacá, as an important economic perspective for their growth and development. For the construction of this research, a methodological approach based on a quantitative and qualitative method was carried out, a sample of 15 companies was taken, out of 84 registered in the chamber of commerce. 42 surveys were applied to managers and employees, the tool used corresponds to a Google form, but the interviews were conducted directly through telephone calls in which a semi-structured questionnaire was prepared.

The objective of the study focused on making a measurement of the ability of management to manage the efficiency of leadership, motivation, communication and teamwork, weighing the integrity of the fundamental principles of administration such as: planning, organization, direction and control, weighted on a measurement scale between one (1) and five (5). The results reveal the technical capacity and managerial skills that most of the companies surveyed present.

-
- 1 Administrador de Empresas, Magíster en Administración de Organizaciones. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Colombia. Correo electrónico: elias.hernandez@unad.edu.co lachegou@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5614-5979>
 - 2 Administradora de Empresas. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Colombia. Correo electrónico: julieth.castillo@unad.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7659-5608>



Keywords. Tourism, management, administration, strategies, organization.

Resumo

O presente trabalho deriva de uma investigação que teve como objetivo medir o nível de gestão administrativa nas micro e pequenas empresas turísticas do oeste de Boyacá, como uma perspectiva económica importante para o seu crescimento e desenvolvimento. Para a construção desta investigação foi realizada uma abordagem metodológica baseada em métodos quantitativos e qualitativos, tendo sido recolhida uma amostra de 15 empresas, das 84 registadas na câmara de comércio. Foram aplicados quarenta e dois inquéritos a gestores e colaboradores. O objetivo do estudo centrou-se na medição da capacidade de gestão dos gestores em administrar a eficiência da liderança, motivação, comunicação e trabalho em equipa, ponderando a integralidade dos princípios fundamentais da administração tais como: planeamento, organização, direção e controlo, ponderados numa escala de medida entre um (1) e cinco (5). Os resultados revelam a capacidade técnica e as competências de gestão da maioria das empresas inquiridas.

Palavras-chave: Turismo, gestão, administração, estratégias, organização.

Introducción

La motivación de la presente investigación deriva de los problemas detectados en la provincia de Occidente de Boyacá relacionada con el sector turismo que viene cobrando una incidencia de alto interés en los renglones económicos y sociales en la región. Las iniciativas de turismo se dan en

base a la gestión de emprendedores que buscan otras fuentes de ingresos diferentes a la extracción de esmeraldas, y han visto en los atractivos turísticos de la región una oportunidad de negocio aprovechable.

El estudio se centra en los municipios de Chiquinquirá, Pauna, Muzo, Otanche y San Pablo de Borbur, es una región fantástica y privilegiada por su variedad de climas, atractivos culturales y patrimoniales que hacen parte de la historia de las esmeraldas (Álvarez et al., 2022; Rodríguez-Moreno y Piracoca, 2017). La belleza paisajística, la variedad de productos gastronómicos diferenciadores, y la riqueza patrimonial material e inmaterial, como la catedral de Chiquinquirá, el mito de la Leyenda de Fura y Tena, las canteras mineras, la cascada del Hilo, la laguna Leticia, la laguna el Bálsamo, el río minero, quebrada la Cobre, la serranía las Quinchas, entre otras maravillas que hacen de la región un atractivo mágico y encantador para los viajeros turistas, actividad que se viene convirtiendo en un eje estratégico dentro de la economía de la región.

Las instituciones territoriales vienen direccionando ejes de política pública tendientes a dinamizar el renglón, como se observa en la Ordenanza Departamental 042 de 2019, (Gobernación de Boyacá, 2019) que establece lineamientos de planificación para la creación del corredor turístico de la provincia de occidente; privilegiada por innumerables atractivos, como la historia de las esmeraldas, diversidad de climas, paisajes diversos, productos gastronómicos únicos y diferenciadores, bienes patrimoniales materiales e inmateriales. A partir de esta iniciativa, muchos emprendedores han decidido incursionar en la actividad turís-



tica, con el fin de brindar servicios, como hospedaje, alimentación, diversión, rutas mineras, ecológicas y paisajísticas, entre otras, sin embargo, la mayor problemática radica en el sentido que muchas iniciativas de emprendimiento que surgen, no logran estándares de crecimiento exitosos, mientras que otras desaparecen del mercado. Para dar respuesta a esta situación se formuló la siguiente pregunta, ¿Cuál será el nivel de gestión administrativa actual de las pymes del sector Turístico de Occidente de Boyacá?

A partir de estos factores, la investigación aborda un diagnóstico situacional, en la cual se pudieron detectar debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, el nivel de gestión, la integralidad de los principios básicos de la administración como insumos para propiciar el debate de cara a la implementación de estrategias, potenciar su desarrollo y competitividad en el mercado.

El turismo ha venido generando un desarrollo promisorio en los últimos años en Colombia, jalonando un posicionamiento económico de gran importancia en las distintas regiones de nuestro país (Garavito et al., 2019; Alvarado y Camacho, 2020). Esta perspectiva propició iniciativas de desarrollo sostenible (Serrano y Cazares, 2019) de la mano de políticas públicas a fin de aportar, dentro del enfoque de sostenibilidad, pilares fundamentales como la protección ambiental, el desarrollo social y económico bajo el concepto de buenas prácticas de sostenibilidad, el “mejoramiento de la calidad de vida” y el progreso en regiones, ya que la afluencia de turistas tanto del extranjero y nacionales despierta

el interés de visitar zonas culturales exóticas, religiosas y patrimoniales.

El concepto de desarrollo sostenible (Serrano y Cazares, 2019; Gómez, 2014) tiene sus primeros asomos en los años 70, con la iniciativa global dada en Europa, centradas en la conservación del medioambiente con la incorporación de normas y mandatos ambientales bajo el apoyo de entidades globales entre las que se destaca la comisión Mundial. En esta comisión se generaron indicadores de medición de sostenibilidad para las instituciones, ratificados más adelante en la cumbre de Río de Janeiro en el año de 1980, y se involucró el concepto de calidad en las instituciones para la sostenibilidad y la competitividad. En la actualidad se está dando paso al alistamiento de la cumbre 2030 en donde se predicen nuevos retos de bienestar para las futuras generaciones.

El desarrollo sostenible en Colombia se establece mediante la ley 99 de 1993 en donde se inculcan las buenas prácticas sostenibles para el mejoramiento del bienestar social, ambiental y económico, preservando los recursos naturales. Para el sector de turismo se estableció la Norma Técnica Colombiana NTS SH 002, vigente a partir de 2006 (Serrano et al., 2018) sin embargo, hasta el 31 de marzo de 2017 se establecieron los parámetros para que las instituciones de turismo implantaran la certificación para el ejercicio de la actividad.

De acuerdo con la norma en comento; el departamento de Boyacá (Serrano y Cazares, 2019) ha venido trabajando una política de desarrollo sostenible impulsada por instituciones como la oficina de Turismo del SENA, y la cámara de comercio de las

distintas ciudades, estableciendo alianzas de buenas prácticas.

La actividad turística para el año 2019 tuvo un auge de crecimiento progresivo (Félix y García, 2020) el registro de llegadas de turistas internacionales en el orden mundial reflejó un crecimiento del 4% alcanzando cifras de 1.500 millones de viajeros, sin embargo, esta cifra estuvo por debajo de los años anteriores con tasas de crecimiento excepcionales para el 2007 con el 7%, 2018 con el 6% y aunque los topes de decrecimiento se atribuyen a factores económicos que marcaron incertidumbre y tensiones como el Brexit, y las tensiones geopolíticas y comerciales entre los países más poderosos; las variaciones en el índice de confianza de la Organización Mundial del Turismo (OMT) indica que las proyecciones de crecimiento (Menchero, 2020) estaban previstas entre el 3% y el 4%, cifra que traducía en un incremento de dos millones aproximados de viajeros turistas internacionales para el año 2020, expectativas que fueron bloqueadas con la aparición intempestiva del COVID-19, generando un colapso a nivel planetario, si se tiene en cuenta que la actividad turística mueve más del 29% de las exportaciones, posicionándose en la tercera actividad económica más importante después de los químicos y los hidrocarburos, aportando un 3% al PIB mundial (Vargas, 2020, citado por Menchero, 2020).

En tanto el renglón del turismo enfrentó una crisis jamás vista, donde el tejido empresarial sobre todo las micros, pequeñas y medianas empresas sufrieron alto impacto económico, apenas logrando sobrevivir, y aunque aún es prematuro cuantificar la magnitud de los efectos, ya que el renglón

del turismo por su condición particular se obedece a flujos físicos de movilidad de las personas, estos disminuyeron de facto la demanda en las empresas variando directamente sus ingresos económicos, pues es bien conocido que en los primeros meses de la aparición del virus, (Simancas et al., 2020) el 100% de los países aplicaron fuertes restricciones a viajeros, entre los que se destacan Europa con el 83%, y cierre total de las entradas y salidas de turistas, América con el 80%, Asia y el pacífico 79% el oriente medio 62% y África el 57%, cifras que se mantuvieron hasta mediados de 2021, el cual después de mitad de año se empieza a reactivar tímidamente la actividad.

Esta situación ha motivado a la academia a desarrollar estudios y diagnósticos sobre las nuevas dinámicas y estrategias como insumos para que las empresas tengan luces en la toma de decisiones (Paz et al., 2020) pues sin duda después del colapso y el tiempo de pandemia hay muchos factores que han venido cambiando la mentalidad de los turistas, su manera de seleccionar los nuevos destinos, las formas de reservación configurando un nuevo perfil de los viajeros en donde la prioridad es preservar las normas sanitarias para evitar el contagio (Mascareño, 2021; (Abad y Carranco, 2022) es así que las estrategias en línea vienen cambiando la mentalidad y hábitos del turista y cobran una alta aplicabilidad en el mercado, las empresas y agencias de recepción de turistas están transitando con fuerza en esta nueva modalidad de marketing en línea.

La Gestión Administrativa Esencial para la Competitividad

La eficiente gestión administrativa constituye un factor transversal en las empresas de turismo, en tanto la aplicación de estrategias optimiza el desempeño del talento humano y gerencial, significa que los encargados de la administración deben tener un alto conocimiento en el direccionamiento de su talento humano (Ramírez et al., 2017; Bohórquez, 2013) en el manejo de herramientas claves para articular su proceso de administración empresarial. La administración requiere procesos rigurosos de planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2017; Mero, 2018) integrados sinérgicamente, en primer lugar, con planeación y organización para lograr la eficacia y eficiencia, y en segundo lugar articulando la dirección y el control para alcanzar las metas y resultados trazados en la planeación.

Hoy las pymes tienen retos de productividad y competitividad de alta calidad para sostenerse en los mercados, que les demanda esfuerzos significativos (Leyva et al., 2018; Bran et al., 2020; Rodríguez, 2020) entre otros: 1) tener un gerente con estudios universitarios con una clara orientación de sus ventas, 2) tener una planeación estratégica formal e incrementar las alianzas y acuerdos de cooperación persiguiendo un comportamiento innovador y flexible, 3) generar un desarrollo superior de la estructura organizacional con mayor fuerza en las áreas de contabilidad y finanzas, 4) poner en marcha nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la empresa 5) desarrollar un sistema de contabilidad de costos y pre-

supuestos anuales con análisis financieros para la toma de decisiones.

La planeación estratégica en la empresa se convierte entonces en la columna vertebral de la arquitectura funcional de administración, pues marca el camino para el desarrollo de las proyecciones de la empresa (Jaramillo y Tenorio, 2019) esta se concentra en determinar la misión, visión, objetivos, políticas y valores corporativos, que guía la empresa, trazando rutas de innovación, rediseños y acciones de manera continua para mejorar su competitividad y estar a la vanguardia de manera sostenible dentro de la dinámica de los mercados globalizados.

En este marco, se identifican siete pasos para la construcción de la planeación estratégica en la empresa familiar (Araya, 2017): 1) contar con una radiografía clara del estado actual de la empresa basada en el análisis (DOFA). 2) generar acuerdos y compromisos familiares en concordancia con el futuro de la empresa para asegurar el cumplimiento de la planificación. 3) realizar análisis financieros que permitan conocer el estado del negocio. 4) hacer un estudio de mercados y analizar varias alternativas. 5) conocer las aspiraciones y metas de la familia. 6) hacer una selección de estrategias, explorando mercados, fidelizando proveedores y clientes. 7) hacer una evaluación de las aspiraciones de la familia.

Para Araya (2017) los modelos de planificación estratégica para las empresas familiares se sustentan en tres ejes fundamentales:

- Desarrollo del pensamiento estratégico

- Formulación de la estrategia
- Puesta en práctica y reformulación

Los modelos de planeación estratégica en las micros y pequeñas empresas están ligados a las necesidades financieras, que se hacen muy comunes en las MiPymes, es por ello, que según el análisis investigativo de Araya y Ward (2006) más allá de la planeación formal, es más importante inculcar un pensamiento estratégico direccionado en la radiografía de la empresa, es decir, un diagnóstico claro, establecer compromisos concretos entre los dueños de la empresa encaminados a la construcción de su futuro articulados en un análisis serio de sus finanzas que permita proyectar el negocio a largo plazo.

Metodología

El planteamiento metodológico de la investigación está basado en el método de investigación, cuantitativa y cualitativa (Ugalde y Balbastre, 2013) pues se buscó validar datos estadísticos e indagar la situación que vienen padeciendo las micros y pequeñas empresas del sector turístico de occidente de Boyacá.

Tamaño de la Muestra

Se trabajó el modelo de cálculo de población finita, tomando como base las 84 empresas de turismo en la provincia de occidente. De las cuales se encuestaron 15 directivos y 27 empleados

El nivel de confianza estimado es de 90%, con margen de error del 9%, la probabilidad de éxito (P 60%) y la probabilidad de no éxito (Q 40%) determinado en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p(1-p)}$$

N	84
z	1,64
e	9%
p	60%

Muestra: 42 Encuestas

Donde:

N= Cantidad de empresas (84)

Z = Nivel de confiabilidad = 90%

d = Error estimado = 9%

p = Probabilidad de éxito = P (60)

q = Probabilidad de no éxito Q= (40)

n = Número de muestras (42)

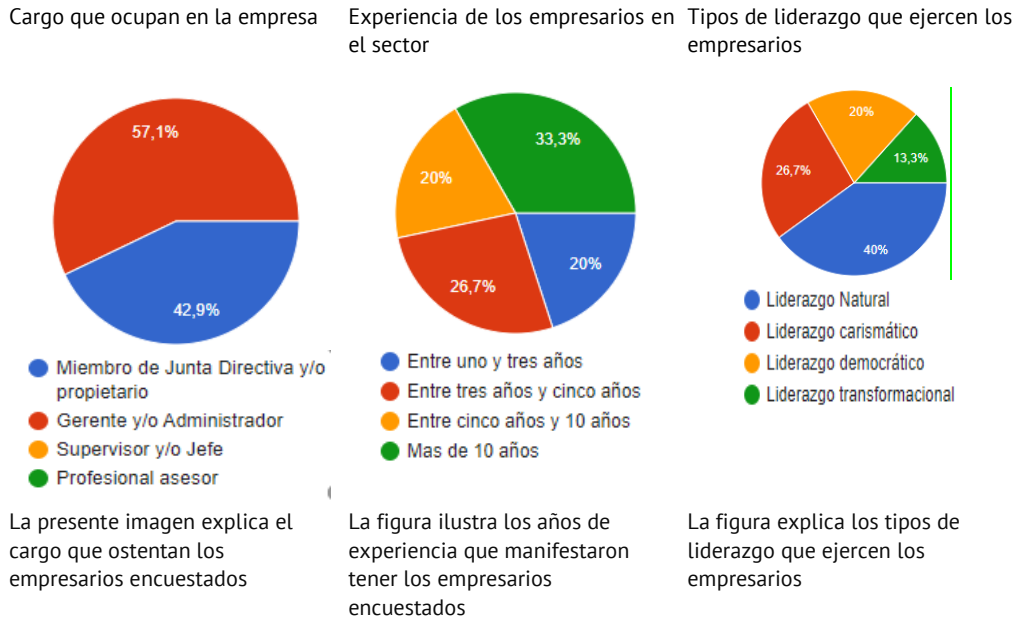
Discusión de Resultados

Los resultados presentados en la actual investigación están encaminados medir tres factores fundamentales, la capacidad de gestión, la integridad de los principios de administración y el análisis del diagnóstico sobre los factores internos y externos que presentan las empresas de turismo en la provincia de occidente de Boyacá, clave para potenciar su desarrollo y generar competitividad en los mercados.



Figura 1. Características de los empresarios encuestados.

Fuente: Elaboración propia.



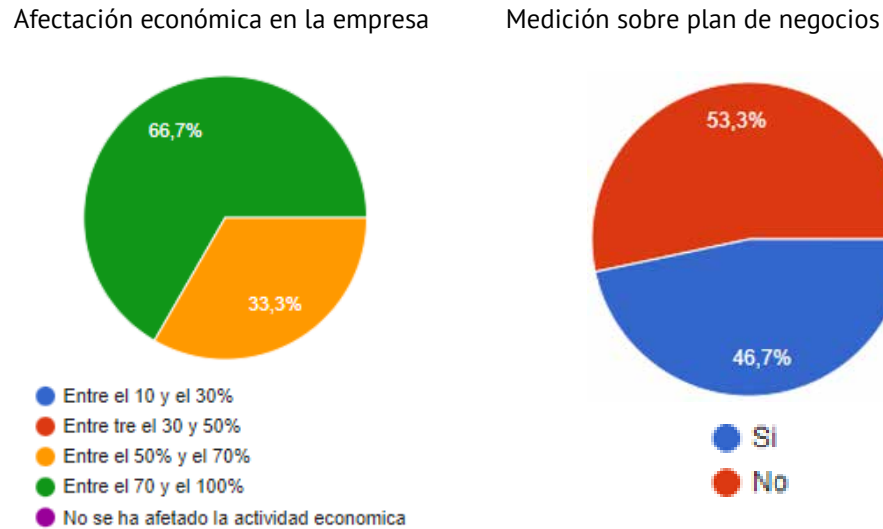
La caracterización de los empresarios corresponde a gerentes o administradores y propietarios o miembros de la junta directiva. El 33,3%, tienen más de 10 años de experiencia, el 26,7% entre tres y cinco años y el 20% están en el rango de cinco y diez años. Al preguntarse sobre el tipo de liderazgo que ejercen los empresarios, el 40% manifestaron que ejercen liderazgo natural, el 26,7% liderazgo carismático y el 20% ejercen liderazgo democrático y tan solo el 13,3% ejercen un liderazgo transformacional.

Un factor fundamental a destacar es que 67% las empresas de turismo en occidente de Boyacá vieron afectados sus ingresos

entre 70 y 100% durante el tiempo de pandemia y el 33% entre el 50 y 70%.

El plan de negocios es una herramienta que incide de manera sustancial en el desarrollo competitivo de la organización (Vega y Guerrero, 2020), siguiendo el hilo sobre la importancia del plan de negocios se indagó sobre las empresas que cuentan con esta herramienta aplicable en la práctica y el 53,34% manifestaron no tenerlo, mientras que el 46,7% si cuenta con un plan de negocios.

Figura 2. Afectación económica y medición de planes de negocios.



La anterior figura ilustra el porcentaje de afectación económica en las empresas de turismo durante el pedido de pandemia.

La anterior figura muestra el porcentaje de planes de negocios que tienen las empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Gestión Administrativa

Se realizó un análisis de la gestión administrativa en las Pymes de turismo. Se indagaron sobre los pilares fundamentales como planeación, organización, dirección y control. También se indagó sobre la integralidad de la función de la dirección, determinados en la eficiencia del liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo, conside-

rados claves para potenciar el desarrollo y la competitividad de las empresas del sector. Así mismo se realizó un análisis sobre la consideración de los factores internos y externos para determinar el grado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

La medición se realizó dentro de una escala de valor entre uno (1) y cinco (5).

Tabla 1. Escalas de medición.

Escala	1	Poco pertinente
Escala	2	Medianamente pertinente
Escala	3	Pertinente
Escala	4	Muy pertinente
Escala	5	Absolutamente pertinente

Nota: La tabla anterior muestra los criterios de medición para ponderar la valoración del nivel de gestión administrativa en las empresas de turismo de Occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

Pertinencia de la Gestión Administrativa

Dentro del análisis sopesado sobre el nivel de gestión administrativa, entendida esta como la columna vertebral, se observa que el 40% de las empresas encuestadas consideran su gestión de planeación en la escala tres, (pertinente) mientras que el 20% se consideran en la escala dos y cinco (medianamente pertinente y absolutamente pertinente). El proceso de organización fue considerado por los empresarios entre las escalas tres y cuatro (pertinente y muy pertinente) con el 47% y 33% respectivamente. Mientras que la dirección de la empresa se ubicó en la escala tres y cinco con el 40% cada ítem y el proceso de control tuvo una ponderación entre las escalas tres con el 40% y cuatro con el 33%. De acuerdo a los resultados esgrimidos se toma un promedio general de la gestión administrativa, clasificándose en las escalas tres y cuatro con el 41% y 27% tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 2. Gestión administrativa.

Gestión administrativa	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Proceso de planeación de empresa	0%	20%	40%	20%	20%
Proceso organizativo en la empresa	0%	7%	47%	33%	13%
Dirección de la empresa	0%	0%	40%	20%	40%
Procesos de control en la empresa	0%	13%	40%	33%	13%
Promedio	0%	13%	43%	27%	17%

Nota. La tabla uno ilustra el nivel de gestión administrativa, considerado por los empresarios de las pymes turísticas de Occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del estudio se analizaron los pilares fundamentales de la gestión administrativa de manera detallada. En el ítem de planeación estratégica relacionado con el componente misional, se observan resultados valiosos para la toma de decisiones en la empresa. Contenidos en la aplicabilidad en la práctica de la misión, con el 33%. La calificación de la visión se posicionó en las escalas cuatro y tres con el 47% y 27%. La aplicabilidad de las políticas y valores corporativos, objetivos a corto, mediano y largo plazo tuvieron la mayor calificación en la escala tres con el 33% mientras que la aplicación de objetivos se ponderó en las escalas tres y cuatro con el 27% cada una. La medición sobre la aplicación en la práctica de presupuestos y cumplimiento de metas obtuvo la mayor calificación en la escala tres con el 32% y escala cuatro con el 28%. En la ponderación total del nivel

de gestión estratégica de la empresa arroja una calificación en las escalas tres y cuatro con 32% y 28% respectivamente.

En la parte de organizacional se estudiaron tres elementos que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa: La utilización de organigramas funcionales con una calificación en la escala cuatro con el 33% y escalas dos y tres con el 27% cada una. En el establecimiento de cargos y funciones definidas obtuvo una valoración en la escala cuatro con el 33% seguida de la escala tres con el 27%, y la disposición de recursos materiales, técnicos y financieros, se clasificó en la escala tres con el 53% seguidas de las escalas dos y cuatro con el 20%. Tomada la ponderación de cada uno de los rangos, el estudio muestra el nivel de organización de las empresas en la escala tres con el 36% seguida de la escala cuatro con el 29%.

A partir de estos elementos el estudio se centró en la integralidad de la función de la administración, incorporando factores como la eficiencia del liderazgo y gestión gerencial calificada con el mayor nivel en la escala tres y cinco con el 40% y 27%. La eficiencia en la autoestima de los equipos de trabajo, arrojaron la mayor calificación en las escalas cinco y tres con el 40 y 33% respectivamente. La eficiencia en las comunicaciones de doble vía se calificó en la escala tres con el 47% seguido de la escala cinco con el 33% y el Ítem de eficiencia para propiciar el trabajo en equipo y optimización de resultados obtuvo su

mayor calificación en la escala tres con el 33% seguidos de las escalas cuatro y cinco con el 27%.

La ponderación total de la integralidad de la función de la administración obtuvo su mayor calificación en la escala tres con el 38% seguida de la escala cinco con el 32%.

Otro factor de incidencia que se analizó en el estudio está contenido en la función del control, la cual se analizaron factores como: métodos de medición para el cumplimiento de metas puntuado en la escala dos con el 53% y escalas tres y cuatro con el 20%.

Utilización de métodos de medición y evaluación en la gestión gerencial se calificó en la escala dos con el 47%, seguido de la escala tres con el 27%. El ítem de utilización de métodos, medición de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio se calificó en la escala tres con la 47% seguido de la escala dos con el 27%, la medición de la eficacia operativa y organizacional obtuvo una valoración en la escala dos y tres con el 47% y 27% y el control de tiempos, motivación y rendimiento del talento humano obtuvo una calificación en las escalas dos y tres con el 33% cada una seguida de la escala cinco con el 20%.

Ponderados los resultados de la integralidad de la función del control en la empresa, arrojó una calificación en la escala dos con el 41% seguida de la escala tres con 31%. Los resultados esgrimidos anteriormente se ilustran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados del análisis de la gestión empresarial.

Nivel de planeación estratégica de la empresa		Escalas				
Criterios	E1	E2	E3	E4	E5	
Cuenta con una misión definida y se aplica en la práctica.	7%	13%	33%	33%	13%	
Cuenta con una visión definida y se aplica en la práctica.	7%	7%	27%	47%	13%	
Cuenta con políticas, principios y valores corporativos y se aplican en la práctica	7%	13%	33%	13%	33%	
Cuenta con objetivos definidos en el corto, mediano y largo plazo y los aplica en la práctica.	0%	27%	27%	27%	20%	
Establece presupuestos, y metas para cumplimiento de sus objetivos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.	7%	13%	40%	20%	20%	
Promedio	5%	15%	32%	28%	20%	
Nivel de organización de la Empresa		Escalas				
Criterios	E1	E2	E3	E4	E5	
Cuenta con un organigrama funcional de acuerdo a los niveles competitivos actuales	7%	27%	27%	33%	7%	
Cargos y funciones definidos dentro del equipo de trabajo de acuerdo al organigrama	7%	13%	27%	33%	20%	
Cuenta con asignación de recursos materiales, técnicos y financieros en cada uno de los cargos y funciones establecidos.	0%	20%	53%	20%	7%	
Promedio	4%	20%	36%	29%	11%	
Nivel de integralidad de la función de la dirección		Escalas				
Criterios	E1	E2	E3	E4	E5	
Eficiencia en el liderazgo y gestión gerencial y/o administración	0%	13%	40%	20%	27%	
Eficiencia en la motivación y la autoestima en los equipos de trabajo para propiciar ambientes laborales propicios	0%	7%	33%	20%	40%	
Eficiencia en las comunicaciones de doble vía entre jefes empleados y viceversa	0%	0%	47%	27%	33%	
Eficiencia para propiciar el trabajo en equipo, la optimización de resultados y la minimización de esfuerzos	0%	13%	33%	27%	27%	
Promedio	0%	8%	38%	23%	32%	



Nivel de integralidad de la función del control	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Utiliza métodos de medición y evaluación en el cumplimiento de metas de acuerdo a la planeación establecida y plantea alternativas de solución	0%	53%	20%	20%	13%
Utiliza métodos de medición y evaluación en la gestión gerencial y administrativa y plantea alternativas de solución	0%	47%	27%	7%	20%
Utiliza métodos de medición y evaluación en la eficiencia y eficacia de los procesos de prestación del servicio y plantea alternativas de solución.	0%	27%	47%	7%	20%
Utiliza métodos de control para determinar la eficacia operativa y organizacional de la empresa y plantea alternativas de solución	0%	47%	27%	7%	20%
Utiliza métodos de medición y control de tiempos, motivación y rendimiento del talento humano y plantea alternativas de solución	0%	33%	33%	13%	20%
Promedio	0%	41%	31%	11%	19%

Nota. La tabla dos ilustra el nivel de planeación, organización, dirección, la integralidad de función del control en empresa

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico en las Pymes de Turismo de Occidente de Boyacá

En el diagnóstico se analizaron los factores internos y externos, entendidos estos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dentro de las fortalezas se analizaron seis ejes considerados claves para el desarrollo empresarial. La experiencia administrativa en servicios turísticos calificados estos en la escala cuatro y tres con el 40% y 33% respectivamente. La calidad del servicio y capacidad logística calificada fue en la escala cuatro con el 47%, seguida de la escala dos el 27%. El nivel de fortaleza para ofertar el servicio y atraer clientes obtuvo la mayor puntuación en la escala tres con el 40%, seguidos de las escalas dos, cuatro

y cinco obtuvieron el 20% cada una. La idoneidad del talento humano en la eficiencia de la prestación del servicio, de acuerdo al estudio, obtuvo la mayor puntuación en la escala cuatro y tres con el 40 y 33% respectivamente. El apoyo institucional, entendido este como las Instituciones públicas, fue calificado en la escala uno con el 40% seguido de la escala dos con un 27% y el Ítem de solvencia financiera compartieron la escala dos y tres con el 33% seguida de la escala cuatro con el 20%.

El valor promedio de cada uno de los ítems analizados dentro de las fortalezas se ponderaron en la escala cuatro con el 30% seguidas de las escalas tres y dos con el 27% y 21% respectivamente.

Tabla 4. Fortaleza empresarial.

Fortaleza empresarial	Escalas				
	Criterios	E1	E2	E3	E4
Experiencia administrativa en servicios turísticos.	0%	13%	33%	40%	13%
Calidad del servicio y capacidad logística.	0%	27%	13%	47%	13%
Capacidad para ofertar el servicio y atraer clientes.	0%	20%	40%	20%	20%
Idoneidad del talento humano en la eficiencia de la prestación del servicio.	0%	7%	33%	40%	20%
Apoyo institucional (Instituciones públicas)	40%	27%	7%	13%	13%
Solvencia financiera.	13%	33%	33%	20%	0%
Promedio	9%	21%	27%	30%	13%

Nota. En la anterior tabla se ilustran los resultados de la investigación de la fortaleza empresarial medidos una escala de uno a cinco.

Fuente: Elaboración propia.



Las debilidades de la empresa es un factor altamente sensible para el desarrollo y proyección de su componente misional, en ese sentido el estudio analizó cinco factores claves que inciden en la marcha de la empresa; se observa que la debilidad para innovar y rediseñar el servicio fue calificada en la escala tres y cuatro con el 33% y 27% respectivamente. La debilidad para promocionar, vender el servicio y atraer clientes obtuvo la mayor calificación en la escala tres con el 47%, seguido de la escala cuatro con el 33%. La debilidad para contrarrestar la competencia se calificó en la escala tres con el 33%, seguidas de las escalas dos y cuatro con el 27% cada una. La debilidad en la prestación del servicio al cliente se calificó en la escala tres y uno con el 47 y

20% respectivamente y la debilidad financiera para desarrollar planes de inversión obtuvo una calificación en la escala tres con el 60%, seguidas de las escalas dos y tres con el 13% cada una.

Ponderados cada uno de los valores medidos de las debilidades de la empresa, se observa que sus valores más relevantes se ubican en las escalas tres y cuatro con el 44% y 23% respectivamente.

Tabla 5. Debilidades de la empresa.

Debilidades de la empresa	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Debilidad para innovar y rediseñar el servicio	13%	20%	33%	27%	7%
Debilidad para promocionar vender el servicio y atraer clientes	13%	7%	47%	33%	0%
Debilidad para contrarrestar la competencia	13%	27%	33%	27%	0%
Debilidad en prestación del servicio al cliente	20%	13%	47%	13%	7%
Debilidad financiera para desarrollar planes de inversión	7%	13%	60%	13%	7%
Promedio	13%	16%	44%	23%	4%

Nota. En la anterior tabla se ilustran los resultados de la investigación sobre la ponderación de las debilidades que presentan las empresas del sector turístico en occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de oportunidades para aprovechar el mercado del turismo, se consideraron cinco elementos fundamentales, entre ellos: Oportunidad para atraer clientes de acuerdo a los atractivos de la región, en la cual el 60% de los empresarios encuestados dieron una calificación en la escala cuatro y el 27% calificaron la escala cinco. El ítem de posibilidad de alianzas estratégicas con operadores para dinamizar el mercado turístico se calificó en la escala cuatro con el 40% seguido de las escalas 2 y tres con el 27%. Políticas públicas favorables encaminadas a estimular el turismo

obtuvo una calificación en la escala tres con el 53% seguidos de las escalas dos y cuatro con el 20%, mientras que el factor de desarrollo económico en la región y mejoramiento de vías de acceso obtuvo una calificación en la escala tres y cuatro con el 40% y 33%, respectivamente.

Los valores promedios indican que las oportunidades del mercado de turismo en occidente de Boyacá fueron consideradas en el rango de las escalas cuatro y tres con el 40% y 32% cada una.

Tabla 6. Análisis de oportunidades de mercado de Turismo en Occidente de Boyacá.

Oportunidades para aprovechar el mercado del turismo	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Criterios					
Oportunidad para atraer clientes de acuerdo a los atractivos de la región.	0%	0%	13%	60%	27%

Posibilidad de alianzas estratégicas con operadores para dinamizar el mercado turístico	0%	27%	27%	40%	7%
Nuevas dinámicas socioculturales tendientes a estimular el turismo	0%	13%	27%	47%	13%
Políticas públicas favorables encaminadas a estimular el turismo	0%	20%	53%	20%	7%
Desarrollo económico en la región y mejoramiento de vías de acceso	0%	13%	40%	33%	13%
Promedio	0%	15%	32%	40%	13%

Nota. En la anterior tabla se ilustran el valor de oportunidad del mercado de turismo en occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

En el factor de amenazas se analizaron cinco aspectos considerados relevantes para el desarrollo del sector empresarial. (Capitación de clientes por la competencia, perdida de proveedores, hábitos socioculturales desfavorables, políticas públicas desfavorables y pobreza en la región), en el ítem de captación de clientes por la competencia dado que tienen mejor capacidad logística, se valoran en las escalas tres y cuatro con el 47% y 27% respectivamente. El temor a perder proveedores de servicios obtuvo una valoración compartida en las escalas tres y cuatro con el 33%, seguida de la escala dos con el 27%. El factor de hábitos socioculturales enfocados hacia otros

renglones fue calificado en la escala tres y cuatro con el 53% y 27% respectivamente. El ítem de políticas públicas desfavorables para la inversión obtuvo una calificación en la escala cuatro con el 40%, seguidos de las escalas tres y dos con el 27% y 20% respectivamente, mientras que el factor de pobreza en la región y estancamiento de la economía se valoró en las escalas tres con el 60%, seguidas de las escalas uno y dos con el 13% cada una.

Ponderadas, las amenazas se clasifican en la escala tres y cuatro con el 44% y 27%, respectivamente, tal como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7. Análisis de amenazas del mercado de Turismo en Occidente de Boyacá.

Amenazas que pueden interferir su desarrollo empresarial dentro del Turismo	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Lo clientes son captados por la competencia ya que estos tienen mayor capacidad logística	13%	13%	47%	27%	0%
Proveedores de servicios turísticos buscan clientes más fuertes	0%	27%	33%	33%	7%

Los hábitos socioculturales se enfocan hacia otros renglones de mercado	13%	7%	53%	27%	0%
Políticas públicas desfavorables que imposibilitan las posibilidades de inversión	13%	20%	27%	40%	0%
Pobreza en la región y estancamiento de las dinámicas	13%	13%	60%	7%	7%
Promedio	11%	16%	44%	27%	3%

Nota. En la anterior tabla se ilustran el valor de las amenazas que pueden interferir el desarrollo del mercado de turismo en occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel de Estrategias de Turismo en las Pymes de Turismo de Occidente de Boyacá

También se analizaron las estrategias utilizadas para potenciar la oferta de servicios turísticos en las empresas. En ese sentido, se midieron tres factores considerados estratégicos, entre ellos: Estrategias del servicio, calidad, promoción y precios, el cual de acuerdo el estudio los encuestados le dieron un peso evaluativo en la escala

tres y cuatro con el 33% cada una. Estrategia de mercadotecnia, diferenciación en la oferta y nuevos mercados fue calificada en la escala dos y tres con el 40% y 27%, la estrategia de publicidad y canales de difusión compartieron las escalas dos, tres y cuatro con el 27% cada una. En total, el promedio ponderado de aplicación de estrategias, se califican en las escalas dos y tres con el 29%, seguido de la escala cuatro con el 24%.

Tabla 8. Aplicación de estrategias de oferta de turismo en Occidente de Boyacá.

Estrategias para potenciar la oferta de servicios turísticos	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Estrategias del servicio, calidad, promoción y precios	0%	20%	33%	33%	13%
Estrategias de mercadotecnia, diferenciación en la oferta nuevos mercados	7%	40%	27%	13%	13%
Publicidad y canales de difusión.	7%	27%	27%	27%	13%
Promedio	4%	29%	29%	24%	13%

Nota. En la tabla anterior se ilustra la valoración del nivel de estrategias utilizadas para la oferta de servicios turísticos en occidente de Boyacá.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El turismo en la provincia de occidente de Boyacá es altamente promisorio, sus atractivos constituyen una riqueza invaluable, y se cuenta con el marco legal (Ordenanza 042 de 2019) para darle aplicación y promoverlo como un polo de desarrollo social y económico en la región.

Los resultados analizados muestran la radiografía real de la situación de las empresas del sector turismo en occidente de Boyacá, con carencias de planes de negocios implementados, debilidades en la gestión administrativa que no les permite marcar rutas de acciones estratégicas en el corto, mediano y largo plazo; con falta de visión para el desarrollo de alianzas estratégicas en la lógica de articular el mercado y marcar una cadena de valor con identidad de región, factor fundamental para potenciar el sector.

Es importante destacar que, el éxito de la gestión administrativa tiene un valor significativo en la capacidad de liderazgo (Escalante, 2017). El estudio resalta que el nivel de liderazgo tiene resultados en la medida que se tenga claridad de sus procesos misionales y se desarrolle una integralidad conjunta con sus principios centrados en la ejecución de los objetivos y cumplimiento de metas, para esto es fundamental que la gerencia cuente con la capacidad técnica y los conocimientos necesarios, para maniobrar con visión estratégica y no actuar meramente en acciones intuitivas carentes de estrategias y organización reducidas a la inmediatez y en las situaciones del día a día.

El análisis desarrollado, se constituye en un insumo fundamental para pensar en herramientas de gestión administrativa enfocadas hacia prácticas de turismo sostenible. Se destaca, que el éxito de la gestión administrativa tiene un valor significativo en la capacidad de liderazgo; el estudio identificó cuatro tipos de liderazgos, “natural, carismático, democrático y transformacional”, predominando el liderazgo natural.

Los liderazgos constituyen un valor sustancial en la conducción de la empresa, clave para el logro de objetivos y metas, se crea excelentes relaciones externas e internas, estimulando el trabajo en equipo (Escalante, 2017). Los líderes toman decisiones basadas en la consulta, el diálogo y el análisis, fomenta la participación democrática busca un crecimiento equilibrado entre la empresa y sus colaboradores.

Recomendaciones

Gestión de la cultura organizacional. Se hace necesario que el sector trabaje de la mano “con la institucionalidad pública y la academia” en pro de jalonar programas de formación y estímulos que les permita reforzar su nivel de conocimiento práctico en técnicas gerenciales y gestión administrativa.

Cambios de mentalidad. Las medidas restrictivas, ha generado nuevos paradigmas en las tendencias de consumo y servicio al cliente, se requiere entonces diseñar estrategias de mercadeo, capaces de cautivar la nueva mentalidad de los turistas y ajustar el servicio a nuevas formas de resiliencia e innovación, que permita la articulación con otros sectores que genere una nueva cadena de valor.

Plan de negocios. Es imperativo generar herramientas de gestión claves en la administración como planes de negocios, incorporando nuevos enfoques y visiones del turismo, aplicables a las empresas del sector y se convierta en herramienta indispensable para potenciar su proceso administrativo.

Apoyo institucional. Es necesario que el sector trabaje en alianza “con la institucionalidad pública y la academia” en pro de jalonar programas de formación y estímulos que les permita reforzar su nivel de conocimiento práctico en técnicas gerenciales, gestión administrativa, mercadeo y servicio al cliente, que generen habilidades claves para fortalecer y potenciar sus empresas.

Referencias

Abad, G., Martínez, W., y Carranco, S (2022). Estrategias de emprendimiento durante la pandemia: Caso Ecuador. *RECIMUNDO*, 6(1), 173-181. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.173-181](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.173-181)

Alvarado, N. y Camacho, R. (2020) *¿Cómo el sector del turismo en Colombia se reactiva en medio de la pandemia?* (Tesis de Especialización). Universidad Católica de Colombia. Bogotá.

Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11(1), 23-34.

Bohórquez, E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. 3a. ed. México: McGraw-Hill.

Escalante, M. (2017.) *El liderazgo en la productividad de los colaboradores de la corporación Impactex CIA. Ltda., provincia de Tungurahua, Cantón Ambato* (Trabajo de Grado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Félix, A. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *RITUREM. Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103.

Garavito, L., Rozo, E. y Mojica, F. (2019) ¿Puede el turismo liderar el desarrollo competitivo y sostenible en el presente y el futuro próximo en Colombia? *Via, Tourism Review*. <https://doi.org/10.4000/via-tourism.3522>

Gómez, J. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(1), 115-136.

Gobernación de Boyacá. (2 de diciembre de 2019). *La Asamblea de Boyacá aprobó ordenanza para la creación del Corredor Turístico de Occidente*. <https://www.boyaca.gov.co/la-asamblea-de-boyaca-aprobo-ordenanza-para-la-creacion-del-corredor-turistico-de-occidente/>

Jaramillo, S. A. y Tenorio, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>



- Mascareño, A. (2021). *Marketing on line turístico frente a la pandemia del Covid-19*. <https://tinyurl.com/yc3fwdf>
- Álvarez, T., Murcia, N. M., y Vega, J. A. (2022). Corredor Esmeraldífero de Colombia. Un punto de partida para el desarrollo del turismo. *El Periplo Sustentable*, (42), 429-462.
- Mero, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Paz, A., García, J., Suárez, H., y Pinto, E. (2020). Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. *Revista Espacios*, 41(21), 322-333.
- Bran, L., Valencia, A., y Palacios, L. (2020) Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. *Suma de Negocios*, 11(25), 108-115. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a2>
- Ramírez, A., Ramírez, R., y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista: CE Contribuciones a la Economía*. <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Rodríguez-Moreno, D., y Piracoca-Acevedo, V. (2017). Diagnóstico destino turístico occidente de Boyacá. *Vestigium Ire*, 11(1), 186-194.
- Rodríguez, J. (2020). *Estudio del ADN organizacional en las pymes turísticas de Zihuatanejo, Guerrero, México*. (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.
- Serrano, A. y Cazares, I. (2019). La sostenibilidad, factor determinante para el turismo en Colombia. *Revista Espacios*, 40(13). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p12.pdf>
- Serrano, A., Montoya, L., y Cazares, I. (2018) Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(1), 99-109.
- Menchero, M. (2020). Flujos turísticos, geopolítica y COVID-19: Cuando los turistas internacionales son vectores de transmisión. *Geopolítica(s). Revista de Estudios sobre Espacio y Poder*, 11(Especial), 105-114. <https://doi.org/10.5209/geop.69249>
- Simancas, M., Hernández, R. y Padrón, N. (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/108282/1/Mantencon_Turismo-pos-COVID-19.pdf
- Ugalde, N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187. <https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre la sabiduría no convencional*. <https://recursos2puntocero>



com/recursos/bibliotecav/LR-505ExitoEn-
LosNegociosdeFamilia.pdf

Vega, T. y Guerrero, L. (2020) Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: Análisis bibliométrico. *Revista Espacios*, 41(45), 247-260.

