



DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS PYMES DE TURISMO EN EL OCCIDENTE DE BOYACÁ

Diagnosis on administrative management in SMEs of Tourism in Western Boyacá

Elías Hernández Lache³⁷, Julieth Castillo Garrido³⁸

Cómo citar este capítulo: Hernández-Lache, E. y Castillo-Garrido, J., (2024). Diagnóstico sobre la gestión administrativa de las pymes de Turismo en el Occidente de Boyacá. En: Avendaño M. Mondragón S., (Comp.). *Interacciones entre el mundo físico y virtual en el desarrollo socioeconómico*. (297-317). Sello Editorial Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <https://doi.org/10.22490/UNAD.9786287786202>

Resumen

La presente investigación se genera a partir del desarrollo de un diagnóstico para determinar la eficiencia en la gestión administrativa, la motivación del talento humano y las debilidades que presentan las organizaciones de turismo de la provincia de Occidente de Boyacá. Esto para abrir el debate a futuro sobre las perspectivas de

37. Administrador de Empresas, Magíster en Administración de Organizaciones. Docente UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5614-5979>

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000060832.

Correo electrónico: elias.hernandez@unad.edu.co

38. Administradora de Empresas, Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7659-5608>

CvLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001665916.

Correo electrónico: julieth.castillo@unad.edu.co



encaminar las prácticas de turismo sostenible a fin de aprovechar el inmenso potencial turístico existente: como el museo de la Esmeralda, la historia de las piedras preciosas, el turismo ecológico y de naturaleza, el turismo religioso, turismo de minería, turismo de río y playa y el turismo de aventura, entre otros.

El planteamiento metodológico se basó en el método mixto, cualitativo y cuantitativo. Para el estudio se aplicó una muestra de 15 de 84 empresas y 27 empleados, lo que corresponde a un porcentaje del 17.24 % del total de las empresas turísticas inscritas en cámara de comercio. Las entrevistas se realizaron directamente mediante llamadas telefónicas en el que se elaboró un cuestionario semiestructurado.

Para las mediciones se ponderó en una escala entre uno (1) y cinco (5), en donde uno es el mínimo valor y cinco, el máximo. La mayoría de las empresas encuestadas, de acuerdo con los resultados, consideran una capacidad implementada en las escalas dos y tres.

Palabras clave: turismo, gestión, administración, estrategias, motivación.

Abstract

This research is generated from the development of a diagnosis to determine the efficiency in administrative management, the motivation of human talent and the weaknesses presented by tourism organizations in the western province of Boyacá. This opens future debate on the perspectives of directing sustainable tourism practice” to take advantage of the immense existing tourism potential: The Emerald Museum the history of precious stones, ecological and nature tourism, religious tourism, mining tourism, river and beach tourism and adventure tourism, among others.

The methodological approach was based on the mixed method, qualitative and quantitative for the study, a sample of 15 of 84 companies and 27 employees was applied, which corresponds to a percentage of 17.24% of the total tourism companies registered in the chamber of commerce The interviews were carried out directly through telephone calls in which a semi-structured questionnaire was developed

For the measurements, weighting was done on a scale between one (1) and five (5), where one is the minimum value and five is the maximum value. Most of the companies surveyed, according to the results, consider a capacity implemented on scales two and three.

Keywords: tourism, management, administration, strategies, motivation.

Introducción

La provincia de Occidente de Boyacá se perfila como una región promisoría para abrir paso a la actividad turística aprovechando todo su potencial en este renglón. Ya cuenta con la ordenanza 042 de 2019 emanada de la gobernación de Boyacá, que establece lineamientos de política pública en la planificación del surgimiento del corredor turístico de la provincia.

Sin embargo, el turismo, a pesar de tener una incidencia significativa que contribuya en su aprovechamiento de sus renglones económicos tanto local, regional y nacional (Ballesteros *et al.*, 2020), aún está lejos de llegar a estándares satisfactorios para realizar la actividad de manera sostenible. Puesto que las organizaciones en este mundo globalizado se enfrentan a un cúmulo de desafíos, este panorama las obliga a incorporar nuevas dinámicas y tendencias para potenciar su capacidad de gestión y adaptarse a los diferentes cambios que exigen hoy los mercados globalizados.

No obstante, la economía del turismo se ha estado convirtiendo en un polo de desarrollo, así como de crecimiento económico y social, estimulando la generación de empleo dentro del sector (Castro, 2018). En ese sentido, el turismo se está perfilando como una de las tres industrias más representativas en la economía global (Castillo *et al.*, 2019; Andersen *et al.*, 2022). generando empleos por encima de industrias poderosas como el petróleo y el gas; adicionalmente, en el turismo las mujeres juegan un papel protagónico y significativo.

El departamento de Boyacá ha marcado una importancia significativa en su economía gracias al renglón de turismo (Triviño J. 2020). A partir del 2004, este sector ha sido incluido en los planes de desarrollo como un eje estratégico con la adopción de políticas públicas encaminadas a fortalecerlo. Dichas políticas abarcan aspectos como infraestructura, prevención, cuidado de los ecosistemas y por ende el medio ambiente. La ecología, por tanto, se encuentra en clave con la promoción y comercialización de sus servicios.

En este sentido (Callejas y Lesmes, 2014), se dio vida al proyecto denominado Anillos turísticos de Boyacá, para construir fuentes de desarrollo mediante cadenas de valor encaminados a la generación de ingresos en los diferentes municipios del departamento. Es así como se crearon los corredores turísticos del Anillo de las Hinojosa (Buitrago, 2011) haciendo gala de personajes coloniales; en este caso, refiriéndose a dos mujeres bellas, libertinas e influyentes de la época.

Estos corredores turísticos se denominan:

- Anillo de los Dinosaurios
- Anillo de Tundama y Sugamuxi
- Anillo del Valle de Tenza
- Anillo Centro
- Anillo de los Nevados

La provincia de Occidente de Boyacá ha sido reconocida por innumerables recursos y atractivos turísticos sobre el corredor esmeraldífero (Álvarez *et al.*, 2022), que permite determinar la fortaleza de este sector en la región que la proyecta como una alternativa próspera para el desarrollo regional y local. 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). 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 y la serranía las Quinchas. Estas y otras maravillas 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.

Referentes teóricos

Gestión administrativa

La aplicación de estrategias encaminadas a fortalecer los procesos administrativos va de la mano con la eficiente utilización del talento humano. Esto significa que los equipos humanos encargados de la conducción de la empresa deben tener un alto conocimiento, tanto en el manejo de su talento humano, como también la competencia para la aplicación de estrategias (Ramírez *et al.*, 2017), pero es necesario entrar a definir cuáles serían esas estrategias claves para articular una eficiente conducción en la empresa. Hay que mencionar varios elementos que deben conjugarse con la administración, en tanto que se requiere planificar, organizar, dirigir y controlar. El

propósito es que estos principios propicien dos factores fundamentales: la eficiencia y la eficacia. Una vez complementados, generan la integración sinérgica a través de la planeación y organización para lograr la eficiencia; o, en otras palabras, hacer las cosas bien, y, en segundo lugar, a través de la articulación del buen direccionamiento y del control eficaz. De este modo, se produce el logro de metas y los resultados trazados mediante la planeación, dándole impulso a los estándares de competitividad y el alcance de las metas de productividad, que debe ser el fin último de la empresa.

Planeación estratégica

Dentro de este principio fundamental de la acción planificada, se sustenta en la misión y visión y marca el derrotero para diseño de estrategias encaminadas a potenciar las habilidades gerenciales tan fundamentales en el desenvolvimiento y gestión de la empresa.

De acuerdo con Leyva *et al.* (2018) se resaltan cinco elementos fundamentales:

1. Tener un gerente con estudios profesionales, clara orientación y conocimiento del sector que se refleje en las metas de ventas.
2. Implementar una planeación estratégica organizacional que le permita incrementar los acuerdos y alianzas para la cooperación persiguiendo comportamientos innovadores, pero sobre todo comprensivos.
3. Generar un desarrollo superior de la estructura organizacional con mayor fuerza en las áreas comerciales y financieras;.
4. Implementar óptimas tecnologías de la información y la comunicación para la eficaz conducción de la organización.
5. Desarrollar un sistema de contabilidad de costos y presupuesto anual mediante el análisis financiero que contribuya en una efectiva toma de decisiones gerenciales.

La no aplicación de estos factores esenciales estaría llevando a las pymes a competir de manera ineficiente con relación a las economías globalizadas, debido a su deficiencia administrativa estructural generando así, una operatividad funcional ineficiente y de decadencia en mercado nacional.

La planeación estratégica en la empresa se convierte entonces en la columna vertebral de la arquitectura funcional de administración ya que marca el camino para el desarrollo de las proyecciones de la empresa (Jaramillo *et al.*, 2019). Se concentra en determinar la misión, visión, objetivos políticos y valores, que guía la empresa, marcando las rutas de innovación, rediseños y acciones de manera continua para mejorar su competitividad y así perdurar en la dinámica de los mercados globalizados, coordinada como entidad total para la consecución de recursos visionados en el corto, mediano y largo plazo.

La organización

Este concepto en la empresa concentra un capítulo especial dado el valor trascendente que ocupa (Fernández y Pino, 2004) desde la perspectiva de la ética gerencial. Las empresas del siglo XXI tienen un reto en materia organizacional para controlar sus complejidades que se han intensificado por los factores que deben incorporar al componente organizativo: el mercado, los recursos económicos, las tecnologías; el talento humano, los clientes, los competidores, entre otros. Ello con el ánimo de lograr el empuje organizacional, sostenible de un nuevo y desconocido escenario como es el mundo globalizado. Un mundo enmarcado en un nuevo orden organizativo, bajo premisas de equidad, oportunidad, justicia y lo que es más importante: la confianza. Sin duda los gerentes y directivos están llamados a plantearse nuevos escenarios organizacionales para potenciar su capacidad de acción y mejorar su capacidad de negociación.

En ese orden de ideas, acercándonos a la organización de las empresas de turismo, hacemos una mirada (Gomes, *et al.*, 2014) en el análisis de los emprendimientos hoteleros en Brasil. En ella se observa que la actividad hotelera dentro de su estructura organizacional, independiente a su tamaño o capacidad física, tienen procedimientos y formas administrativas caracterizadas como propias del ramo, donde se evidencia una esencia empresarial singular por sus propias identidades.

Este análisis permite tener un acercamiento en principio de la esencia requerida para ser exitosos en la gestión administrativa de las empresas dedicadas a la industria del turismo. Se observa (Duncan, *et al.*, 2013) que uno de los aspectos particulares de la industria hotelera es la permanente rotación de los cargos administrativos y/o gerenciales, como estrategia para establecer niveles de relacionamiento híbridos. Se parte de la concepción que los agentes gestores de la administración hotelera tienen una amplia experiencia que les puede capitalizar réditos en términos de mercado y relacionamiento en los distintos ámbitos de la actividad gerencial. Esto trae consigo la formación de agentes con recorrido y características multifacéticas retribuidas en la adquisición de un nuevo mercado y, por ende, nuevos clientes.

Etapas del Proceso Organizacional

El desarrollo de sistemas de organización en las empresas de turismo es hoy un tema de análisis y de estudio por varias razones: en primer lugar, este tipo de organizaciones en su mayoría son de tamaño pequeño o microempresas; y, en segundo lugar, las gerencias son asumidas por sus propietarios y no poseen la experticia en técnicas administrativas que les permita implementar sistemas de organización eficientes. Esto se debe, sobre todo, porque sus sistemas organizacionales no son lineales (Díaz Pérez, M. 2019, Bohórquez E. 2013) y muy a menudo alejados de un equilibrio lógico del sistema organizativo. Por esta razón no logran adaptarse a las innovaciones, eventos o azares

comunes de los medios y ambientes organizacionales. Tan es así que, en los últimos decenios, a través de las ciencias de la complejidad se estudian diferentes teorías como:

- La termodinámica del no equilibrio
- La teoría de catástrofes
- La teoría del caos
- La ciencia de redes

Estas teorías han estado interesadas en áreas de investigación sobre el estudio de las organizaciones como sistemas no lineales (Allen y Mckelvi, 2011, como se citó en Bohórquez, 2013) a los que les han denominado sistemas adaptativos complejos (SAC). A partir de este debate teórico vienen surgiendo diferentes propuestas y puntos de vista (Stacey, 1992, como se citó en Bohórquez 2013) que se conjugan desde la perspectiva de dos propiedades fundamentales: el principio de una inestabilidad ilimitada, propia de las condiciones organizacionales; y la autoorganización espontánea, surgida de las prácticas y acciones presentadas dentro de los componentes del proceso organizativo.

El ADN organizacional en las pymes turísticas de Zihuatanejo, Guerrero, México (Valbuena, *et al.*, 2018; Rodríguez, 2020), resulta concebido como una estructura organizacional básica integrada por cuatro ejes que engloban integralmente a las pymes, y que también recogen los sistemas adaptados, con la tesis de que estos se desprenden de la teoría de Charles Darwin. Esto debido a que carácter esencial se sustenta en la supervivencia, sobre todo porque está en juego la capacidad genética confluyendo con las dinámicas y complejidades del entorno en donde se vive. Asimismo, es la complejidad organizacional adaptativa de las empresas que fluyen dentro de un ambiente político, económico y social altamente competitivo que, por tanto, debe crear las condiciones esenciales para moverse en este campo complejo y cargado de incertidumbres.

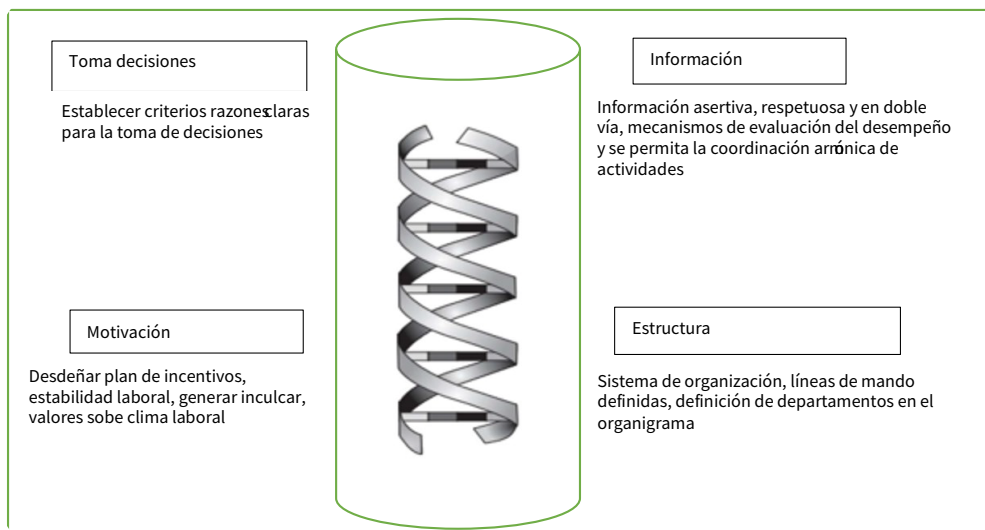
En ese orden de ideas, de acuerdo con Valbuena y Rodríguez (2020), se desprenden dos teorías: la de Lamarck, que sostiene dentro de su teoría evolucionista que las especies, en el correr del tiempo, van adecuándose a los cambios y dando paso a sus generaciones (descendientes) para que así mismo sobrevivan o se extingan; Mientras la teoría de Darwin (Rodríguez, 2020) se fundamenta en el concepto de inercia estructural, en el entendido que esta aplica a los conceptos de selección natural. Sus postulados afirman que las organizaciones viven o subsisten por las mismas circunstancias del entorno o se adaptan o desaparecen por causas de este.

No obstante, esta teoría puede ser relevante para el análisis y es válida en la medida que los sistemas organizacionales de las empresas tengan la capacidad de plantear

e implementar sistemas organizativos renovados o mejor innovados que les permita adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente competitivo de los sistemas sociales y económicos del momento.

La teoría del ADN de Rodríguez (2020) plantea cuatro elementos fundamentales: “estructura, toma de decisiones, motivadores e información” y que bien aplicados evidencia en gran medida el comportamiento e imagen de “la empresa tanto en la parte interna como externa” (s.d.). Si se analiza de cerca y detalladamente esta teoría del ADN organizacional, se encuentra entonces una espiral organizacional en cada uno de estos pilares que se convierten en una estructura estratégica de oxigenación de la empresa (Figura 1).

Figura 1. Cuatro elementos fundamentales del modelo organizacional ADN



Fuente: Elaboración propia con datos de Rodríguez (2020).

Ahora bien, si analizamos los aspectos teóricos conceptuales de cada principio analizado podíamos anotar los siguientes:

- **Toma de decisiones.** Continuando el hilo de Rodríguez (2020 p. 22), ha sido materia de estudio de diversos autores, ya que está de por medio el acto de decidir sin equívocos cuando se requiere tomar una decisión. Se requiere del análisis tranquilo y sereno con la responsabilidad de elegir sobre varias alternativas; la más conveniente, que resuelva el problema o situación presentada.

Los gerentes y administradores (Paz, *et al.*, 2020) cada día enfrentan situaciones complejas que requieren determinaciones decisorias de carácter rutinario o imprevisto, pero que de todas maneras el hecho de decidir requiere un alto conocimiento y análisis de estudios de factores detallados. Tal es el caso de las finanzas, los mercados y la capacidad operativa de respuesta de la empresa; estos implican escenarios complejos de incertidumbre sobre la toma de decisiones acertadas y que sin duda responden a un comportamiento organizativo estructurado de la empresa.

- **Motivación.** Se erige como un elemento esencial en los encargados de decidir, si se toma en cuenta que las personas motivadas e informadas generan estados de seguridad. En determinados momentos, los sensores motivacionales, se encienden, generando aptitudes positivas que los impulsan a tomar las acciones acertadas y necesarias para el buen avance de la empresa. Sin embargo (Rodríguez, 2020, p. 23), la motivación en la toma de decisiones no es suficiente; proporciona, sí, claridades, pero este es un acto que merece análisis, estudio y en su mayoría de las veces, asesoría de un equipo o colaboradores que deben propiciar a los gerentes razones convincentes para su decisión.
- **Información.** Los datos y la información se constituyen en un recurso de alto valor para la conducción de la empresa por parte de los administradores y la organización. La condensación de la información es un elemento crucial en el andamiaje organizacional, pero los procesos de información requieren de sistematización eficientes y efectivos que suministren el conocimiento de manera útil y oportuna. Según Stair y Reynolds (2010), la “información es un conjunto de hechos organizados que poseen un valor adicional” (p. 65).

Independientemente del valor real que se le pueda atribuir, la información que requiere un gerente de ventas es diferente a la información de los clientes o la competencia. La información proveniente del área financiera debe relacionarse con las proyecciones de ingresos y gastos de la empresa, ya que estos se convierten en conocimiento y en el motor generador para la toma de decisiones y, por ende, el cumplimiento exitoso de las tareas y metas propuestas. De ahí que la información procesada se convierte en el camino para hacer las cosas acertadamente.

- **Estructura.** Existen diferentes estructurales en las organizaciones y empresas, no obstante, las micro y pequeñas empresas presentan deficiencias para generar estructuras funcionales y dinámicas. Las estructuras son patrones de interacción son andamiajes que se establecen en las organizaciones para responder a lineamientos estratégicos.

Sin embargo, los problemas estructurales que padecen en materia organizacional en la mayoría de las veces por desconocimiento de los administradores y/o gerentes, no les permite tener un desempeño adecuado en la estructura organizacional define las diferentes formas de delegación o división del trabajo, para generar sinergias de agrupación y coordinación de las actividades. Estas a su vez se categorizan y especializan para lograr un mejor desarrollo del trabajo que se deriva de los planes organizacionales.

En sí, la estructura obedece a un sistema organizacional dado para coordinar todas las acciones de manera ordenada y su eficaz ejecución. De tal modo, los administradores, dentro de su estructura, deben contar con un equipo de trabajo que les permita delegar dar órdenes y ejecutar las acciones adecuadamente.

Metodología

El planteamiento metodológico de la investigación se basa en el método de investigación mixta, es decir, cuantitativa y descriptiva. Busca indagar sobre la situación actual de las micro y pequeñas empresas del renglón de turismo en Occidente de Boyacá. Se emplea este método en el sentido que indaga y cuestiona el conocimiento objetivo de la realidad que se estudia dentro una comunidad o sector (Cuervo, 2020) y los relatos y comportamientos se manifiestan con base en el conocimiento de cada sujeto o individuo a partir de su experiencia con el medio que lo rodea.

La presente investigación indagó y diagnosticó la situación que vienen padeciendo las micro y pequeñas empresas del sector turístico de Occidente de Boyacá. La información de fuentes primarias fue recopilada mediante cuestionarios elaborados y sopesados.

Se hicieron dos cuestionarios semiestructurados: uno para empresarios y otro para empleados, de los cuales se encuestaron 15 empresas de las veinte empresas seleccionadas y 27 empleados de 30 seleccionados. Los formularios aplicados a empresarios, 5 se hicieron a través de la herramienta de formularios Google y 10 directamente mediante llamadas telefónicas. Los formularios a empleados se aplicaron a través de la herramienta de formularios de Google. La encuesta se aplicó en el periodo de tiempo comprendido entre junio de 2021 y febrero de 2022. Las cinco empresas no encuestadas se debió a que manifestaron no estar dispuestas a suministrar información.

Discusión de resultados

Los resultados presentados en esta investigación se concentran en cinco pilares estratégicos de las empresas de turismo de Occidente de Boyacá, a saber: la gestión administrativa, el nivel de planeación estratégica y organizativo, la integralidad de la función de la dirección, un análisis de factores externo e internos y la capacidad de implementar estrategias para desarrollar su plan de mercadeo.

Las mediciones se ponderaron en una escala entre uno (1) y cinco (5), en donde uno es el mínimo valor y cinco el máximo valor. La mayoría de las empresas encuestadas, de acuerdo con los resultados, consideran una capacidad implementada en las escalas dos y tres.

En la gestión administrativa los criterios indagados fueron: proceso de planeación y proceso organizativo fueron valoradas con el 40 y 47% respectivamente, la dirección de la empresa y el proceso de control obtuvo un puntaje de 40% cada uno. Como se puede observar, estos criterios se ponderan promediados en la escala tres con el 43%. Es decir, haciendo un análisis sopesado del comportamiento administrativo se puede apreciar que la empresa tiene una capacidad de gestión en una escala media, por lo que se hace necesario potenciar los niveles de gestión en cada una de estas áreas para buscar una mayor eficiencia.

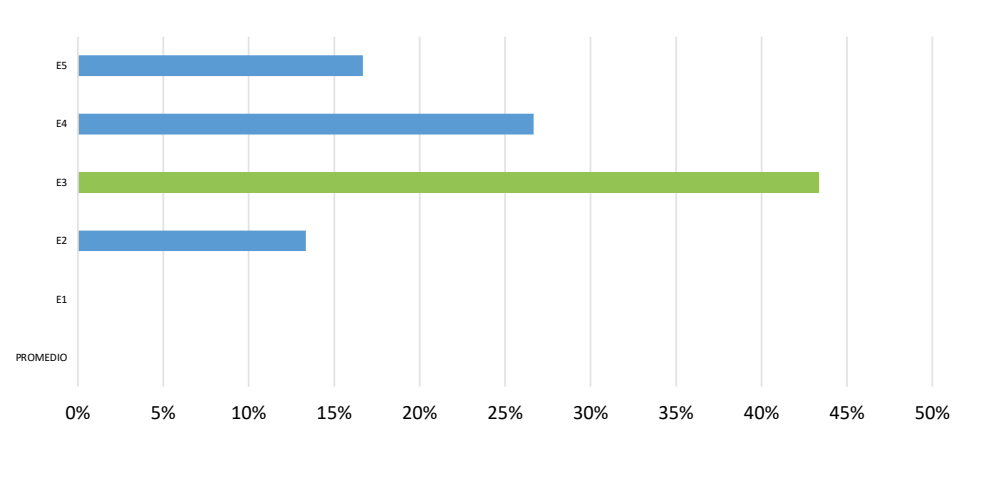
Tabla 1. Gestión administrativa

Gestión administrativa					
Gestión administrativa	Escalas				
Criterios	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%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en esta investigación se concentran en cinco pilares estratégicos de las empresas de turismo de Occidente de Boyacá, a saber: la gestión administrativa, el nivel de planeación estratégica y organizativo...

Figura 2. Gestión administrativa



Fuente: elaboración propia.

Dentro del análisis sobre el nivel de planeación estratégica se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: misión definida y aplicada en la práctica recibió una valoración del 33%; la visión obtuvo un puntaje del 47%, (valorado en la escala cuatro); políticas de principios y valores, 33%; objetivos de corto y mediano y largo plazo 27%; presupuestos y metas, 40% (todos estos valorados en la escala tres). Promediando los valores, se aprecia que las empresas encuestadas tienen su mayor valoración en la escala tres y cuatro con el 32% y 28% respectivamente.

Tabla 2. Nivel de planeación estratégica de la empresa

Nivel de planeación en la empresa	Escala				
	E1	E2	E3	E4	E5
Cuenta con un misión definida y se aplica en la práctica	7%	13%	33%	33%	13%
Cuenta con un misión 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%	43%	28%	20%

Fuente: elaboración propia.

En el ítem de nivel de organización de la empresa, se sopesan aspectos neurálgicos, entre otros: organigrama funcional de acuerdo con niveles competitivos con la máxi-

ma valoración del 27% (escalas 2 y 3); cargos y funciones definidos, 27% y asignación de recursos materiales técnicos y financieros a cada uno de los cargos, 53%. Todos estos puntajes se promedian mayoritariamente en la escala 3 con el 36%.

Tabla 3. Nivel de organización de la empresa

Nivel de organización de la empresa	Escalas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Cuenta con un organigrama funcional de acuerdo a los niveles competitivos anuales	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%

Fuente: elaboración propia.

En la integralidad de la función de la dirección, se hace una ponderación de indicadores considerados de gran importancia dentro del proceso de administración eficaz, dentro de los rubros analizados están: eficiencia en el liderazgo y gestión gerencia, 40%; motivación y autoestima de los equipos de trabajo, 33%; comunicación en doble vía, 47%; y trabajo en equipo, 33%. Todos los valores sopesados se clasificaron en la escala tres con un total promediado del 38%.

Tabla 4. Integralidad de la función de la dirección

Nivel de planeación en la empresa	Escalas				
	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%

Fuente: elaboración propia.

En el ítem correspondiente a la funcionalidad de la integralidad de la empresa, se analizaron entre otros la utilización de métodos de medición y evaluación en el cumplimiento de metas con el 53% (escala 2); métodos de medición y evaluación de la gestión gerencial, 47% (escala 2); métodos de evaluación de la eficiencia en la prestación del servicio, 47% (escala 3); métodos de control para determinar la eficacia operativa

y organizacional, 47% (escala 3); métodos de medición del control de tiempos y motivación del talento humano, 33% escalas 2 y 3). El promedio ponderado obtuvo un puntaje sopesado en la escala dos con el 47%, seguida de la escala tres con el 31%.

Tabla 5. Integralidad de la función del control en la empresa

Integralidad de la función del control en su empresa	Escalas				
Criterios	E1	E2	E3	E4	E5
Utiliza métodos de medición y evaluación en el cumplimiento de metas de acuerdo a la planeación establecida y plantea 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%	47%	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%	38%	11%	19%

Fuente: elaboración propia.

La investigación realizó un estudio de los factores internos y externos, a fin de determinar las partes débiles y amenazas que presentan las empresas de turismo en la provincia de Occidente de Boyacá. En el factor de fortalezas se valoraron temas claves como: experiencia administrativa con el 40%, (escala 4); calidad del servicio y capacidad logística, 47%, (escala 4); capacidad para ofertar servicios, 40% (escala 3); idoneidad del talento humano y eficiencia para prestar el servicio, 40% (escala 4); apoyo institucional 40% (escala 1) y solvencia financiera 33% (escalas 2 y3). De acuerdo al promedio la mayor valoración se clasifica en la escala cuatro con el 30%, seguido de la escala tres con el 27%.

Tabla 6. Valoración de la fortaleza empresarial

Fortaleza empresarial	Escalas				
Criterios	E1	E2	E3	E4	E5
Experiencia administrativa en servicios turísticos	0%	13%	33%	40%	13%
Calidad de 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	0%	21%	27%	30%	13%

Fuente: elaboración propia.

El análisis de debilidades se centra en el estudio de factores como: deficiencias para la innovación del servicio con una ponderación del 33%; debilidad en la promoción y venta del servicio fue valorado con el 47%; las debilidades para contrarrestar la competencia con el 33%; mientras que las debilidades en la prestación del servicio al cliente, obtuvo un 47% y la debilidad financiera un 60%. Sopesando el promedio de los resultados, el mayor puntaje de la ponderación se establece en la escala tres con el 44%.

Tabla 7. Valoración de las debilidades de la empresa

Debilidades de la empresa	Escala				
	E1	E2	E3	E4	E5
Criterios					
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%

Fuente: elaboración propia.

El ítem correspondiente a las oportunidades fue ponderado en la escala cuatro con un 40%; esto significa que, de acuerdo con los encuestados, consideran que existe una gama de oportunidades de turismo aprovechables en la región. Entre los criterios que se midieron están: oportunidad para atraer clientes con un 60%; mientras que la posibilidad de alianzas estratégicas obtuvo una valoración del 40%; el ítem de nuevas dinámicas tendientes a estimular el turismo obtuvo una valoración del 47%; políticas públicas favorables fue calificado con el 40% (escala 3) y desarrollo económico en la región, obtuvo una valoración del 40% (escala 3).

Tabla 8. Oportunidades para aprovechar el mercado

Oportunidades para aprovechar el mercado del turismo	Escala				
	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 encaminadas 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%

Fuente: elaboración propia.

En el acápite de valoración de las amenazas, se midieron criterios estratégicos que permiten analizar dicha situación, los resultados encontrados se constituyen en un insumo importante para tomar acciones de mitigación. Dentro de los criterios analizados están: amenaza de clientes captados por la competencia con una valoración del 47%; proveedores de servicios turísticos se cambian a clientes más fuertes, calificado con el 33%; cambio de hábitos y costumbres fue valorado con el 53%; mientras que políticas públicas desfavorables obtuvo una valoración del 40% (escala 4); pobreza en la región fue valorado con un 60%. Las valoraciones se ubicaron en la escala 3 y 4, respectivamente. Hallados el promedio general se observa una valoración del 44% en la escala tres, seguido de la escala 4 con el 27%.

Tabla 9. Amenazas que pueden interferir el desarrollo empresarial					
Criterios	Escala				
	E1	E2	E3	E4	E5
Los 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%
Fuente: elaboración propia.					

En el análisis de estrategias para la oferta de servicios turísticos se trabajaron entre otros: capacidad de estrategias de calidad y promoción de ventas valorado con 33% (escalas 3 y 4); el ítem de estrategias de mercadotecnia y diferenciación de oferta de nuevos productos, los encuestados le dieron una calificación del 40% (escala 2); el ítem de publicidad y canales de difusión compartió la valoración en las escalas 2 y 3 con el 27%. Promediados los valores se observa que el mayor puntaje se fue obtenido en la escala 2, es decir que las empresas del sector de turismo de Occidente de Boyacá deben concentrar esfuerzos para implementar planes de mercadeo que les permita potenciar la oferta y así darle mejor aprovechamiento al mercado.

Los resultados del estudio desarrollado generan un debate que debe buscar fórmulas para impulsar a las empresas del sector turismo de Occidente de Boyacá mediante el estudio de diferentes mecanismos y estrategias para fortalecer los factores débiles y amenazantes, con miras a aprovechar el potencial de turismo que tiene la región. Como se ha dicho en varias ocasiones, los atractivos que tiene la provincia de Occidente de Boyacá tienen un factor diferencial que viene motivando tanto a los turistas y empresarios a interesarse por visitar y apostarles al desarrollo en este renglón.

Tabla 10. Capacidad de estrategias para potenciar la oferta

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	13%	40%	20%	13%	13%
Publicidad y canales de difusión	7%	27%	27%	27%	13%
Promedio	7%	29%	27%	24%	13%

Fuente: elaboración propia.

Propuestas

Gestión administrativa

Es imperativo que en estos escenarios competitivos donde las empresas están llamadas establecer nichos de mercado especializados, los gerentes y administradores deben capacitarse en técnicas y habilidades gerenciales y de mercado. Deben estar a la altura de estos desafíos y puedan hacer lecturas claras del mundo globalizado, así como de sus las dinámicas cambiantes, pensar los planes estratégicos bajo la visión clara de crecer en estos escenarios para enfrentar los retos de manera eficaz

Tecnología

Se deben implementar herramientas de gestión como Servqual, modelo EFQM, Balanced Scorecard, PHVA (Mejoramiento continuo) y Kaizen (sistema de mejora continua); con el fin de que permitan dinamizar los procesos de gestión y se alcancen estándares de eficiencia en la empresa.

Talento humano

Se hace necesario implementar mecanismos y programas de estímulos e incentivos para motivar el talento humano, capacitarlos en áreas especializadas tanto administrativas, operativas y de servicio que se refleje en la calidad de atención al cliente.

Conclusiones

El sector empresarial debe concentrar sus esfuerzos encaminados a fortalecer técnicamente sus procesos administrativos, financieros y de mercado. A través de software

y herramientas que le permitan ser eficaces y eficientes, fortalecer sus debilidades y conocimientos en el talento humano para lograr la capacidad de ampliar su portafolio de servicios mejorando su calidad, para aumentar la oferta y clientes.

Existe un acumulado histórico religioso con la virgen de Chiquinquirá; monumentos y sitios sagrados; la historia de las piedras preciosas de esmeraldas; leyendas y mitos que se tejen en la región Fura y Tena; además de la belleza paisajística y encantos de la naturaleza, los ríos y parques existentes que se convierten en los atractivos potenciales y aprovechables para la oferta de turismo.

Se resalta el papel que juega el sector de micros y pequeñas empresas como motor de desarrollo en el sector, generan empleo e integran la región con los mercados externos. Sin embargo, se requieren de esfuerzos conjuntos entre la institucionalidad pública y la empresa privada para desarrollar sinergias que permitan atraer el mercado.

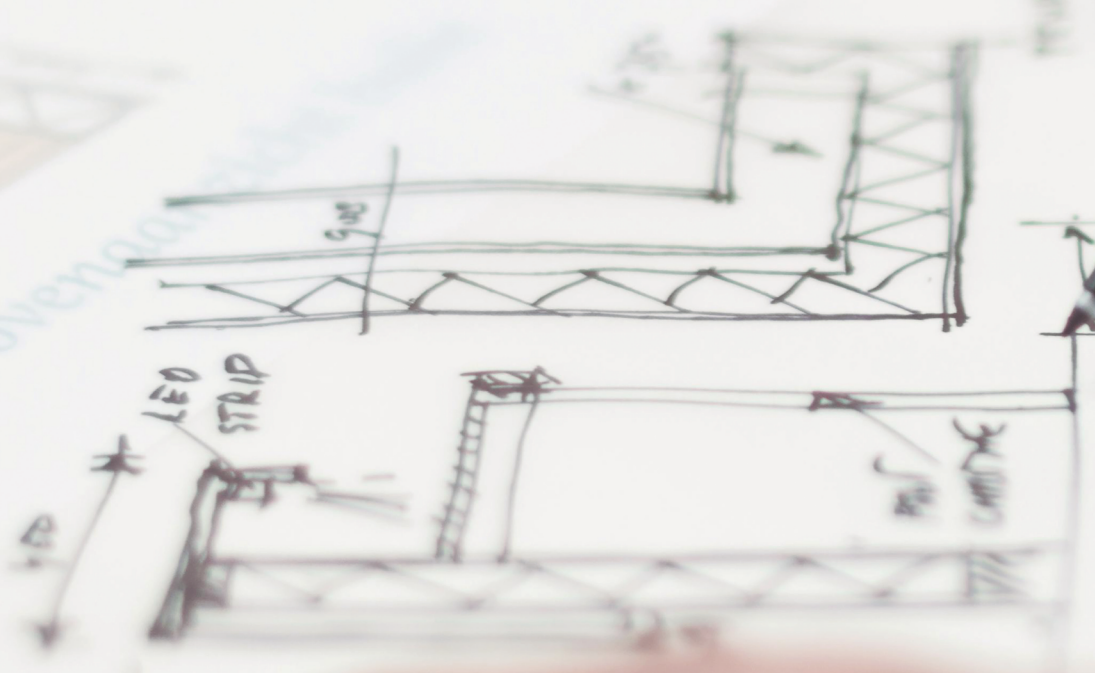
Referencias

- Álvarez, T., Murcia, N. y Vega, J. (2022). Corredor Esmeraldífero de Colombia. Un punto de partida para el desarrollo del turismo. *El Periplo Sustentable*, (42), 429-462. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/12555>
- Andersen, L. E., Medinaceli, A., & Pacheco, E. (2022). *Turismo como Motor del Desarrollo Sostenible e Inclusivo en Género en Bolivia* (No. 01-22). Universidad Privada Boliviana. <https://ideas.repec.org/p/iad/obitwp/2201.html>
- Ballesteros, Y., Cárdenas, R. y Castro, J. (2020). Aportes teóricos sobre la incidencia del sector turismo en la disminución del desempleo. *Aglala*, 11(S-1), 318-336. file:///C:/Users/user/Downloads/acatroalfaro,+Incidencia+del+turismo+-+19.pdf
- Barros, H., Paz, A., Castro, A. y Caridad, M. (2020). Competencias gerenciales en pequeñas y medianas empresas hoteleras del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1068>
- Bohórquez E (2013) La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. (Libro) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000168>
- Buitrago V (2011) Geografía cultural de Boyacá. Anillos Turísticos Oficiales. http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=93&Itemid=93
- Callejas, N. y Lesmes, V. (2014). Los anillos turísticos como factor generador de turismo en los municipios de Boyacá. *Revista In Vestigium Ire*, 8(1), 180-194. file:///C:/Users/user/Downloads/1008-3270-1-PB.pdf
- Castillo, G., Romero, L., Cajías, P. y Escobar, K. (2019). Identificación del Síndrome de Burnout en personal médico del área de emergencias en un hospital de

- segundo nivel en Machala-Ecuador. *Ciencia y Salud Virtual*, 11(2), 79-89. <https://doi.org/10.22519/21455333.1282>
- Cuervo E (2020) Investigación cualitativa. file:///C:/Users/user/Downloads/2574-9360-1-PB.pdf
- De la Pava, N., Domínguez, J. e Higuera, J. (2021). *Implementación del branding territorial como estrategia para el posicionamiento del municipio de Montenegro Quindío como destino ecoturístico*. [Trabajo de grado] Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3852>
- Díaz, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de La Habana*, (288), 245-260. file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EstrategiasParaElProcesoDeSocializacionOrganizacio-6430979.pdf.
- Galeano, M. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa*. La Carreta Ediciones.
- Gobernación de Boyacá. (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/>
- Gomes, A., Barbosa, M., Kovacs, M. y de Brito, M. (2014). Gestión hotelera: el caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 768-785. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v23n4/v23n4a07.pdf>
- Duncan, T., Scott, D. G., & Baum, T. (2013). The mobilities of hospitality work: An exploration of issues and debates. *Annals of tourism research*, 41, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.10.004>
- Jaramillo, S. y Tenorio, J. (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>
- Makey, M. y Peña, D. (2016) Turismo en Colombia ¿Es el turismo una alternativa real para enfrentar el déficit externo? file:///C:/Users/user/Downloads/1585-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5204-1-10-20170208.pdf.
- 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. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5954/Toma_Decisiones_Gerenciales_Pymes.pdf?sequence=1
- Ramírez, A., Ramírez, R. y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>

- Rodríguez, J. (2020) *Estudio del ADN organizacional en las pymes turísticas de Zihuatanejo, Guerrero, México*. [Tesis de grado]. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/109625/TESIS%20JOAN%20MANUEL%20RI.pdf?sequence=1>
- Simancas, M., Hernández, R. y Padrón, N. (Coord.) (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel, Universidad de La Laguna. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/108282/1/Mantecon_Turismo-pos-COVID-19.pdf
- Stair, R., Reynolds, G., y Stair, R. M. (2010). *Principios de sistemas de información*. Cengage Learning Editores, SA De CV. <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/handle/123456789/34126>
- Triviño, J. (2020). *Evolución del sector turismo y su incidencia en el crecimiento económico del departamento de Boyacá durante el periodo 2000-2016* [Tesis de grado]. Fundación Universidad de América. <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/7742/1/2161170-2020-1-EC.pdf>
- Valbuena, N., Guerra, M., y Montiel, A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo gerencial*, 10(1), 105-122. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2987>

...al bovenaan...



...al bovenaan...

