

Desempeño gerencial de las Mypes turísticas del municipio de San Gil y su análisis frente a cambios inesperados

Management performance of the tourist Mypes of the municipality of San Gil and its analysis in the face of unexpected changes

Nancy Patricia Calderón Franco¹, Kelly Katherine Ballesteros Uribe²,
Diego Armando Páez Sarmiento³

RESUMEN

Este artículo aborda el análisis de los resultados obtenidos en el proyecto “Diagnóstico del desempeño actual de gerencia aplicado en el sector turístico del municipio de San Gil”, cuyo propósito general se basó en la intención de establecer un diagnóstico que permitiera identificar un modelo gerencial óptimo y eficaz para que los empresarios turísticos puedan afrontar los diferentes cambios que presenta el mercado continuamente. La recolección y análisis de la información se llevó a cabo con Kelly Katherine Ballesteros Uribe y Diego Armando Páez Sarmiento, estudiantes de administración de empresas de UNISANGIL. Esta investigación, realizada en 2019, corresponde a un estudio de tipo cuantitativo no experimental, donde se analiza el contexto turístico y se aporta evidencia respecto a la hipótesis del trabajo, sin existir manipulación en sus variables. Para este análisis se tuvieron en cuenta herramientas como el Pestel, matriz Poam, matriz PCI, lo que permitió definir la matriz Dofa. Como resultados principales se identificaron los principios y enfoques de la gerencia del valor y los procesos claves para su implementación. En conclusión, se presenta la propuesta de adoptar un Modelo Gerencial del Valor en la administración de las Mypes turísticas del municipio de San Gil, que le permita a estas empresas medir el impacto de las decisiones en función de la creación o destrucción del valor financiero, económico y comercial de la empresa. Dado que el turismo es uno de los sectores más afectados a nivel mundial por la pandemia de enfermedad por coronavirus (Naciones Unidas, 2020, p. 2); y este sector debe impulsar su recuperación reconociendo sus debilidades, amenazas frente a esta situación y sacar a flote las

¹ Magister en Gerencia de Organizaciones, Fundación Universitaria de San Gil - UNISANGIL

² Egresada programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, UNISANGIL

³ Egresado programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, UNISANGIL

oportunidades que ahora el entorno le ofrece; este artículo pretende identificar el estado actual en que se encuentran estas organizaciones turísticas y pensar en cómo gerencialmente puedan hacer frente a una situación tan compleja e incierta como la que vivimos en estos momentos.

Palabras clave: Diagnóstico, Mypes, Covid-19, turismo, gerencia, análisis interno, análisis externo.

Tipo de artículo: Artículo de investigación.

ABSTRACT

This article discusses the analysis of the results obtained in the project "Diagnosis of the current performance of management applied in that of the tourism sector, of the municipality of San Gil," whose general purpose was based on the intention of establishing a diagnosis that would allow to identify an optimal and effective management model so that tourism entrepreneurs can face the different changes presented by the market continuously. The collection and analysis of the information was carried out with Kelly Katherine Ballesteros Uribe and Diego Armando Páez Sarmiento, students of Business Administration of UNISANGIL. This research carried out in 2019 corresponds to a study of a non-experimental quantitative type, which analyzes the tourist context and provides evidence regarding the hypothesis of the work, without any manipulation in its variables. For this analysis, tools such as the Pestel, Poam matrix, PCI matrix were considered, which allowed the Dofa matrix to be defined. The main results identified the principles and approaches of value management and the key processes for its implementation. In conclusion, the proposal to adopt a Management Model of Value is presented in the administration of the Tourist Mypes of the municipality of San Gil, that allows these companies to measure the impact of decisions based on the creation or destruction of the financial, economic and commercial value of the company. As tourism is one of the sectors most affected worldwide by the coronavirus disease pandemic (United Nations, 2020, p. 2); and now this sector must boost its recovery by recognizing its weaknesses, threats to this situation and afloat the opportunities that the environment now offers it; this article aims to identify the current state in which these tourism organizations are located and how they can managefully cope with a situation as complex and uncertain as the one we are currently living in.

Keywords: Mypes, Covid-19, tourism, management, internal analysis, external analysis.

Type of article: Research article.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron. Un diagnóstico es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. De esta manera, el diagnóstico turístico es “la etapa del proceso de planificación donde se establece y evalúa la situación de un destino en un momento determinado” (Ricaurte, 2009, p. 3).

Ricaurte (2009) también hace alusión al diagnóstico como “línea base o estado de la situación actual que busca específicamente definir la situación del destino turístico en el presente, es decir, antes de que se ejecute la planificación”, e identifica 3 propósitos en concreto para lo que sirve el diagnóstico:

1. Definir la situación actual del turismo en un espacio territorial determinando sus oportunidades y limitaciones.
2. Fundamentar las soluciones, la toma de decisiones propuestas y las estrategias de desarrollo con datos cuantitativos y cualitativos actualizados.
3. Establecer una línea base que sirva para comparar la diferencia entre la situación del turismo antes y los resultados obtenidos después de la aplicación de acciones o estrategias de planificación turística.

El turismo representa uno de los principales renglones económicos del municipio de San Gil, desde que la industria empezó a desarrollarse en los 90, el número de visitantes extranjeros y nacionales ha ido creciendo, incrementando además la importancia de esta actividad en el desarrollo sostenible del municipio (Plan de Desarrollo de San Gil, 2020-2023, p. 132), por tal motivo conviene analizar si a la par del valor que representa este sector en la economía de una región, se está preparado para afrontar un cambio o transformación propia del proceso o inclusive que aparezca inesperadamente, de manera abrupta, como el caso de la pandemia a la que el mundo se enfrenta actualmente.

En este aspecto el diagnóstico del desempeño gerencial de las Mypes turísticas de San Gil evalúa aquellas variables que permiten definir la situación actual en relación con sus fortalezas y debilidades y cuáles son las oportunidades y amenazas que les brinda el entorno y con las cuales cuenta el sector turístico a la hora de implantar y desarrollar un modelo de gerencia que estimule la competitividad, el fomento a la innovación y el fortalecimiento de la vocación turística.

Por otra parte, en el diagnóstico, el papel del directivo es crucial a la hora de identificar cuáles son las variables que más inciden en el valor de la empresa, cuando hay que tomar decisiones.

Si se tiene en cuenta lo anterior el liderazgo es un tema de gran importancia en el desempeño gerencial, Herrera y Angulo (2006) afirman:

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han ampliado al comercio global; donde las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivos, lo que genera que las personas que lo conforman sean eficientes y capaces. Es importante tener en cuenta la función del gerente de la organización que a su vez es el líder de la misma, quien deberá tener un impacto e influencia sobre la conducta de sus colaboradores; en su esfuerzo cotidiano se ve enfrentado a asumir cambios, fijar objetivos, tomar decisiones, evaluar funciones, formar equipos, un largo proceso en el que los trabajadores deben aceptar y estar motivados para respaldarlo de manera que se pueda efectuar el cambio, y que a través de su acción genere una cultura de servicio y un modelo de gerencia eficaz para el cumplimiento de objetivos que generen una mayor competitividad (pp. 8-9).

La preocupación de los investigadores se genera a partir de si factores como la globalización, crecimiento de mercados accionarios y de inversión, privatizaciones y otros como pandemias sanitarias, que hoy tienen la economía en *shock*, son tenidas en cuenta dentro de las medidas que se priorizan en el desempeño actual de gerencia que tienen Mypes como las del sector turismo de San Gil.

La investigación se genera a partir de la pregunta: ¿Cómo es el desempeño actual de gerencia que se aplica en las Mypes turísticas del municipio de San Gil? dando como resultado un análisis de fortalezas y debilidades con las que cuenta el sector y la propuesta de estrategias para tener en cuenta en el desarrollo de un modelo de gerencia del valor, de tal forma que las decisiones tomadas desde la gerencia a largo plazo les permita adaptarse ante diversas crisis.

Dentro de este orden de ideas se trata de indagar sobre las actuaciones de la gerencia de las Mypes turísticas de San Gil frente a los factores que más incurren e impactan directamente sobre las decisiones: el direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano y la gestión financiera. En relación con este tema Chiavenato (2007) sostiene, dentro de los tratados del enfoque neoclásico, que la administración requiere fundamentarse en principios de valor predictivo y la planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y la cobertura de la planeación debe darse en los tres niveles: estratégico, táctico y operacional. En este sentido, cuando el líder de una organización tome decisiones debe tener un criterio claro sobre el cual se sustente, aspecto que se puede facilitar siempre y cuando en esta organización exista un direccionamiento estratégico definido, además para tomar decisiones asertivas se debe contar con información válida y confiable.

Este artículo presenta los resultados del diagnóstico gerencial de las Mypes turísticas de San Gil para determinar un modelo de gerencia útil que permita a los administradores de estas empresas predecir y hacer frente a los diferentes cambios inesperados mediante la toma de decisiones que tenga un impacto positivo a largo plazo.

MÉTODO

Es un estudio de tipo cuantitativo, ya que analiza el contexto turístico y aporta evidencia respecto a la pregunta planteada, además de que busca recolectar la información a través de encuestas y el análisis de la información es estadístico. No experimental ya que solo se observa un fenómeno, pero no existe intervención en sus variables.

Y según el período temporal en que se realiza es de tipo trasversal, pues los datos que se recolectan solo se comparan en un único momento concreto y no se hace ningún seguimiento a sus variables.

Localización

La investigación se realizó en el sector turístico del municipio de San Gil específicamente a las Mypes del subsector hoteles y operadores de turismo.

Población

La población sujeto de la investigación corresponde a 193 establecimientos entre hoteles, operadores de turismo y agencias de viajes inscritos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Técnicas de recolección de información

Información primaria

Las fuentes primarias de recolección de información corresponden a encuestas realizadas a gerentes y/o administradores de las empresas de turismo. Como instrumento se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas y utilizando para la categoría de respuestas la escala tipo Likert, lo que corresponde a un instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, a través de una escala ordenada y unidimensional (Mata, 2018).

La intervención se llevó a cabo en octubre del 2018, haciendo aprovechamiento de eventos relacionados en materia de turismo que se realizarían en el municipio.

Información secundaria

La información secundaria corresponde a informes, revistas, trabajos de grado, libros de administración y gerencia que, a su vez, estas fuentes estén certificadas y son de total confianza para su acceso.

Muestra

La muestra es no probabilística de tipo por conveniencia, se determinaron 30 establecimientos, dada la accesibilidad y proximidad al investigador.

RESULTADOS

A continuación, se muestran, en tablas descriptivas, los resultados de las encuestas efectuadas en la muestra seleccionada para el estudio, con el fin de facilitar la comprensión del estado actual de la gerencia de las Mypes turísticas del municipio de San Gil.

A partir de la matriz Dofa se definen los aspectos internos y externos que favorecen o inhiben el funcionamiento de las Mypes turísticas de San Gil. Se indagó acerca de 3 aspectos: Direccionamiento estratégico, gestión financiera y gestión del talento humano.

En la tabla 1 se muestran las debilidades y fortalezas que tienen las Mypes turísticas de San Gil dentro de su gestión gerencial actual y las oportunidades y amenazas que les ofrece el entorno y que pueden ser aprovechadas en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 1.
Análisis Dofa

DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Las Mypes se encuentran certificadas bajo las normas de turismo sostenible.	Diversas instituciones avaladas ofrecen gama de certificaciones virtuales.
Tienen formulados, de manera explícita, los propósitos de la organización e identifican las tareas y actores en el logro de sus objetivos (misión).	Crecimiento de visitantes a la región.
Exhiben una definición clara hacia dónde quieren llegar de 3 a 5 años.	Reconocimiento del municipio como destino turístico.
Establecen directrices claras en relación con el comportamiento de la empresa explícita en la definición de sus valores.	Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías en el mercado que facilitan la comunicación y promoción del destino.
Objetivos con gran valor en la sostenibilidad del mercado.	Alternativas de financiamiento disponibles en el sector financiero.

Uso de redes sociales y nuevas formas de comunicación.	
Consolidación como organización.	
Experiencia de los dirigentes de las Mypes turísticas.	
Motivación hacia la realización de formación complementaria.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dificultad para establecer alianzas estratégicas con competidores.	Desarticulación de actores del sector público, el sector privado, la comunidad y la academia.
Falta de un sistema de medición de cumplimiento de los objetivos a fin de conocer la eficiencia de las acciones y contar con trazabilidad para la toma de decisiones.	El empleo en turismo es poco valorado.
Desmotivación del talento humano en bajas temporadas que se percibe en falta de compromiso.	Deficiencia en bilingüismo.
Poco conocimiento de los competidores.	Informalidad laboral.
Escasa atención a la identificación de proveedores.	Poco control de la policía ambiental para preservar los sitios turísticos libres de residuos.
Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas.	Problemática de contaminación del río Fonce que afecta la cadena de valor en el desarrollo de la actividad turística.
Elevada estacionalidad.	Oferta poco diferenciada.
Escasa atención a los manuales de descripción de puestos.	
Escasa concienciación de la importancia de la implementación de un sistema financiero para la toma de decisiones.	
Carencia de un modelo de gerencia definido.	
Débil planeación financiera que sirva como base para la toma de decisiones frente a nuevos retos y oportunidades del entorno a largo plazo.	

Fuente: Ballesteros & Páez, 2019.

Formulación de estrategias

El análisis Dofa es la generación de estrategias que permitan a la organización, “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como

prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades. Con este análisis se busca fortalecer la competitividad del sector turístico del municipio de San Gil, bien dicen Gutiérrez y Narváz (2015), que cualquier iniciativa que se tome para el desarrollo económico y social de un destino, resulta importante.

Tabla 2.

Formulación de estrategias

ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<p>Crear nuevas técnicas para la toma de decisiones teniendo en cuenta factores que involucren directamente a la organización interna y externamente.</p>	<p>Desarrollar acciones que permitan mejorar las condiciones laborales y salariales de los empleados.</p>
<p>Construir alianzas estratégicas con diferentes instituciones para así incentivar el turismo, y generar empleos directos e indirectos ya que esto representaría un crecimiento para el sector.</p> <p>Establecer acciones que promuevan la generación de valor en las Mypes y contribuyan a la mejora continua.</p> <p>Mejorar las habilidades y capacidades de los empleados mediante capacitaciones y entrenamientos aprovechando las diversas instituciones educativas con las que se puede aliar.</p>	<p>Definir un modelo de gerencia que permita construir procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias para la gestión eficiente del conocimiento y la innovación.</p>
ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
<p>Aprovechar las plataformas tecnológicas para hacer más visible todas las opciones de turismo con las que se cuenta en el municipio.</p>	<p>Incentivar la calidad en la prestación de los servicios turísticos a partir de la certificación de competencias de los colaboradores.</p>
<p>Ampliar el portafolio de servicios y hacerlo más atractivo de acuerdo con nuevas generaciones demandantes.</p> <p>Liderar procesos para desarrollar la capacidad innovadora y aprovechar la experiencia de los colaboradores de la empresa.</p> <p>Sistematizar procesos administrativos que emitan información de manera rápida y oportuna ante las decisiones propias de las prácticas gerenciales.</p>	<p>Identificar una herramienta eficiente para la planeación financiera.</p>

Fuente: Ballesteros & Páez, 2019.

COMENTARIOS

Dentro de las habilidades gerenciales no hay un acuerdo sobre cuáles son las habilidades de un buen administrador (Serna & Díaz, 2014), es por eso que contar con un modelo de gerencia adecuado le permite a la administración tomar las decisiones de forma proactiva y no reactiva, siendo capaz de tomar una iniciativa adecuada ante una situación difícil mediante el uso de las herramientas y la información necesaria para lograr que la organización sea sostenible, inclusive ante agentes externos imprevisibles.

Por otro lado, la cooperación y la relación directa con los *stakeholders* le permiten a la gerencia poder unir fuerzas en un momento de crisis obteniendo un beneficio mutuo.

La reflexión que propone este artículo es que no es suficiente con pensar que se está bien, es necesario tener claro que mañana se va a estar bien, que se va a poder superar cualquier crisis hasta convertirla en una oportunidad. La organización se debe conocer lo suficiente, identificar sus fortalezas y debilidades porque esto genera confianza y tener un propósito, una misión y unos valores que la fortalezcan en un momento de crisis.

El cambio inesperado provocado por el impacto del coronavirus permite recordar que el mercado está en constante cambio sea cual sea la razón, de acuerdo con Ochoa (2016) las empresas deben estar en constante innovación, hoy en día los clientes tienen mayor información a su alcance y cuando llegan a un destino ya conocen y saben lo que quieren de este.

Las decisiones tomadas en las diferentes organizaciones, sobre todo las que se han visto más afectadas, previo a este suceso les permitió a unas sobrevivir y a otras definitivamente cerrar. Para un sector que a inicios del 2020 gestionaba más de 1500 millones de turistas al año, tenía unos crecimientos muy por encima de la economía global, suponía más del 10% del PIB mundial y daba trabajo a más de 300 millones de personas (García, 2020), esta emergencia sanitaria le genera grandes daños, no solo a quienes se desenvuelven en el sector turístico, sino a toda una comunidad.

Duarte (2020) menciona la planeación, adaptación e innovación que son la clave para que las empresas del sector turístico se recuperen, frente a los nuevos hábitos de consumo post Covid. Desde la perspectiva más general este choque que provocó la emergencia sanitaria actual permite replantear la manera como en las empresas se venía planeando. Cuando el gerente cuenta con la información necesaria y verídica el planteamiento de las estrategias estará bajo una visión clara y precisa para que sean efectivas en situaciones inesperadas que se den en el futuro.

CONCLUSIONES

El diagnóstico es una herramienta para prever lo que va a suceder, lo cual permite anticiparse e ir adaptando estrategias que permitan superar cada circunstancia. En el diagnóstico realizado a las Mypes turísticas se identificó que estas cuentan con grandes fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar en su crecimiento individual y colectivo.

La formulación de los propósitos y fines de las empresas se encuentran bien documentados. La Mypes turísticas del municipio de San Gil, evidencian, en cuestión de direccionamiento estratégico, claridad en el propósito y en el rumbo que tienen en la prestación del servicio.

Se evidencia además en el diagnóstico que las Mypes turísticas de San Gil, son conscientes de las oportunidades que les trae el hecho de que San Gil y sus municipios aledaños sean reconocidos como destino de aventura, pero les falta mayor conciencia en la toma de medidas para diversificar el producto que permita fortalecer el sector atrayendo turistas en temporadas bajas.

Los resultados de la investigación muestran que desde la dirección existen buenas intenciones hacia el promover la formación y capacitación de sus empleados, pero no hay definidas políticas claras para que estos se sientan motivados para esta preparación en especial en lo profesional.

Otro aspecto importante que arroja el diagnóstico del desempeño actual de las Mypes turísticas del municipio de San Gil, es que estas empresas no cuentan con un proceso estructurado de gestión para la toma de decisiones gerenciales, que conlleve a la medición de su verdadero valor económico. Son pocas las empresas que hablan de contar con herramientas que les provean indicadores para medir la rentabilidad de la empresa. En este sentido cabe considerar la oportunidad para proponer un modelo de gerencia que logre mejorar las decisiones estratégicas que se vienen tomando en las Mypes turísticas de San Gil.

Como producto de este diagnóstico se propone adaptar el modelo de la Gerencia Basada en Valor (GBV), que se define como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos (López, 2002). Se considera que este tipo de modelo gerencial permitirá a las Mypes turísticas de San Gil mejorar su productividad, contar con herramientas para tomar decisiones con mayor conocimiento y alinear los objetivos de sus empleados con los de la organización.

RECOMENDACIONES

Reforzar la creación del valor financiero de las Mypes turísticas del municipio de San Gil, para lo que se propone el modelo de Gerencia Basada en el Valor, que conlleve a la fijación de objetivos a largo plazo, maximice el valor invertido por sus propietarios y facilite la gestión de sus recursos.

Robustecer los lazos y relaciones con los competidores y proveedores, y diseñar estrategias que vinculen a estos como parte del proceso de crecimiento de la empresa.

Desarrollar acciones que motiven a los colaboradores y les genere un alto grado de compromiso con los objetivos de la organización, fortaleciendo además la gestión del conocimiento al interior de la organización. Es importante capacitar el personal para que logre estándares de servicio internacional y garantizar la seguridad de quienes nos visitan (Cortés, 2018), estas acciones generan confianza en los clientes y proporciona valor a la empresa y a sus servicios.

REFERENCIAS

- Ballesteros, K. & Páez, D. (2019). Diagnóstico del desempeño actual de gerencia aplicada en la Mypes del sector turístico del municipio de San Gil. San Gil, Santander, Colombia: Fundación Universitaria de San Gil, UNISANGIL.
- Cortés, P. (2018). En seis años el PIB del turismo creció 24%. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/en-seis-anos-el-pib-del-turismo-crecio-24-515062>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la organización. Teoría Neoclásica*. México: Editora Ltda.
- Duarte, J. (2020). El sector turismo enfrentando el Covid 19. Recuperado en <https://www.larepublica.co/analisis/jose-duarte-garcia-2999753/el-sector-turismo-enfrentando-el-covid-19-2999743>
- García, R. (2020). ¿Cómo será el turismo tras la crisis del Covid 19? Recuperado en <https://www.aprendedeturismo.org/recuperacion-turismo/>
- Gutiérrez, M. y Narváez, M. (2015). Lineamientos estratégicos para el desarrollo competitivo del sector turístico en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, Universidad del Zulia.
- Herrera y Angulo. (2006). Estilo de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. (Maestría). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- López, C. (11/11/2002). Gerencia basada en valor GBV o Value based management, VBM. Recuperado en <https://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm/>
- Mata García, A. (s.f.). *Modelo para la gestión turística en Destinos*. Escuela de Hotelería y Turismo, Universidad de Oriente.
- Ochoa, M. (2016). Análisis, diagnóstico y propuesta para fomentar el destino turístico. Bolivia enfocado al turismo emisor de la ciudad de Cuenca con la ruta que ofrece LAN hacia La Paz y Santa Cruz. 2015-2016. Cuenca: Universidad de Cuenca, Facultad de Hospitalidad.
- Serna Gómez, H. y Díaz Peláez, A. (2014). Modelos gerenciales. Medellín: Fundación Universitaria María Cano. Fondo Editorial.
- Ricaurte Quijano, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local. Guía para los planificadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.