

Análisis de las MiPymes Turísticas en el Sector de Alojamiento, en Marco del Balanced Scorecard del Distrito de Santa Marta, Magdalena

Analysis of Tourism MSMEs in the Accommodation Sector, within the framework of the Balanced Scorecard of the District of Santa Marta, Magdalena

Vladimir Jhosmell Baquero Márquez¹

Jesús Rafael Fandiño Isaza²

Merlis Emerita Pinzón Varela³

Carmenza María Caraballo Castro⁴

Arnellys Yarith Ortiz Paz⁵

1 Administrador de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – Especialista en Gerencia Financiera, Universidad Jorge Tadeo Lozano y Maestro en Tecnología Educativa, Instituto Tecnológico de Monterrey, México. <https://orcid.org/0000-0002-2122-3305>

Email. vladimir.baquero@unad.edu.co

2 Administrador de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, UNAD, Máster in Business Administration (MBA), UNAD Florida y Doctor en Administración Gerencial. <https://orcid.org/0000-0002-8232-0790>

Email. Jesus.fandino@unad.edu.co

3 Administrador de Empresas, Universidad del Magdalena – Especialista en Docencia Universitaria, Universidad del Magdalena y Maestría en Educación, Uniminuto. <https://orcid.org/0009-0006-7415-985X> Email. merlis.pinzon@uniminuto.edu

4 Economista con Énfasis Internacional, Universidad del Magdalena – Especialista en Proyectos de Cooperación Internacional y Maestrante en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos. <https://orcid.org/0000-0002-0398-3773> Email. carmenza.caraballo@uniminuto.edu.co

5 Estudiante de Contaduría Pública, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – Perteneciente al Semillero SECOFU. Email. ayortizp@unadvirtual.edu.co

Resumen

Se presenta una propuesta que consiste analizar las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) que ofrecen servicios de alojamiento en el Distrito de Santa Marta, para esto se utilizó la herramienta del Balanced Scorecard, que determinó como los factores internos y externos influyen en los procesos y actividades que desarrollan estas empresas, afectando la dinámica organizacional.

Este proyecto evidenció que la actividad de alojamiento se ve alterada por la alta informalidad en los servicios de hospedaje y alojamiento, siendo uno de los factores de mayor riesgo que deben afrontar las MiPymes legalmente constituidas, afectando los ingresos, utilidades y competitividad de las mismas.

La investigación es de alcance descriptivo cuantitativo y cualitativo, para la recolección de datos se utilizaron encuestas y entrevistas que permitieron conocer las actividades y estrategias que desarrollan las MiPymes para sostenibilidad en el mercado, competitividad y generación de ingresos.

Al final, mediante la aplicación del Balanced Scorecard se establecieron unas recomendaciones que le permitan a las MiPymes del Sector de alojamiento, fortalecer la gestión administrativa y organizacional que facilite su crecimiento y mejoren sus utilidades y rentabilidad.

Palabras Clave.

Balaced Scorecard; MiPymes; Turismo; Alojamiento; Competitividad; Ingresos

Abstract

A proposal is presented that consists of analyzing the Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) that offer accommodation services in the District of Santa Marta, for this the Balanced Scorecard tool was used, which determined how internal and external factors influence the processes and activities that these companies develop, affecting organizational dynamics.

This project showed that the accommodation activity is altered by the high informality in lodging and lodging services, being one of the greatest risk factors that legally constituted MSMEs must face, affecting their income, profits and competitiveness.

The research is quantitative and qualitative descriptive in scope, surveys and interviews were used to collect data that allowed us to know the activities and strategies that MSMEs develop for sustainability in the market, competitiveness and income generation.

In the end, through the application of the Balanced Scorecard, recommendations were established that allow MSMEs in the accommodation sector to strengthen administrative and organizational management that facilitates their growth and improves their profits and profitability.

Keywords.

Balanced Scorecard; MSMEs; Tourism; Accommodation; Competitiveness; Income

Introducción

La principal actividad económica de Santa Marta es el turismo, sustento de muchas familias, por ser Distrito Turístico, Cultural e Histórico, la convierte en unos de los principales destinos turísticos a nivel nacional e internacional. La variedad del clima, su diversidad cultural, diseño arquitectónico, la historia y otros elementos y factores que hacen atractivo esta región.

A pesar, de todos los factores que inciden en el desarrollo del sector y a los cuales se deben apuntar, con el fin, de que la región encuentre el liderazgo en la actividad turística, tenemos en el Distrito de Santa Marta, una infraestructura hotelera muy importante y con proyecciones de crecimiento, con hoteles de todo tipo, desde los más modestos hasta los más lujosos, así como residencias, apartamentos y cabañas de toda clase, que permiten al viajero escoger el que más se acomode a su necesidad y gusto.

En lo que respecta a la mayoría de las Mipymes del sector de alojamiento se presentan debilidades debido a la forma a que son administradas por sus propios dueños y familiares, los cuales en muchos casos no tienen experiencia en atención, administrativa y financiera en lo que al campo hotelero se refiere (Fandiño, Dalmutt, Zanin, Baquero, Dávila, Zanella y Conte, 2021).

En la actualidad, existen distintas formas de turismos que son demandados y que han dado fuerza y dinamismo al sector turístico, como son: el Turismo Rural, Ecoturismo, Turismo Aventura y el Agroturismo, donde se puede ver y aprender sobre el patrimonio de la región (la cultura, historia, gastronomía, bailes, etc.).

Las MiPymes, necesitan adaptarse a los cambios que genera el mercado en materia de tecnología, infraestructura, inversión y personal capacitado e idóneo, para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial, registro contable organizado de sus operaciones, gestión organizacional deficiente y ausencia de controles y planes estratégicos (Dalmutt, Conte, Dávila, Cardoso, Fandiño, Baquero, Sérgio, Zanella, Zanin y Munive, 2023).

La Alcaldía Distrital de Santa Marta (2022), a través del Instituto de Turismo - INDETUR, en acompañamiento con la Policía de Turismo ejercen permanentes controles de este tipo, para garantizar la seguridad en el acceso a servicios turísticos por parte de la ciudadanía.

Metodología

En este estudio, se utilizó el método de investigación de alcance descriptivo cuantitativo y cualitativo. Para la recolección de datos se utilizan encuestas y entrevistas. Se utiliza un muestreo aleatorio simple con una muestra de 15 MiPymes del sector turístico en el Distrito de Santa Marta, en especial a las ofrecen el servicio de alojamiento denominadas cabañas, en los sectores de Bonda, el Rodadero y Minca.

De igual manera, la información se obtiene mediante información secundaria como: documentos de las MiPymes, libros, revistas, estudios, informes y publicaciones en medios digitales.

Discusión y resultados

Actualmente la investigación está en curso, sin embargo, se han logrado unos resultados muy significativos relacionados con la caracterización del sector turístico y del sector de las Mipymes.

En lo relacionado a visitas a los Parques Nacionales Naturales, el Parque Nacional Natural Tayrona, ubicado en las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta es el segundo más visitados a entre los años 2020, 2021 y 2022, para el año 2020 el número de visitantes fue de 113.155, en el año 2021 los visitaron 395.173 turistas y en el año 2022 estuvo visitado por 545.760 turistas, esto deja en evidencia que al comparar las cifras del año 2002 con el 2020, estuvo por encima de 382% y con el año 2021 la cifra fue del 38.1% (MinCit, 2022).

En lo relacionado a cifras de alojamiento en el año 2022 fue del 55.6%, en el año 2021 del 39.5% y en el año 2020 del 29.6%. Además, según datos del MinCit en el año 2022 los servicios de alojamiento y servicios de comida es la onceava actividad que más contribuye al valor agregado nacional con 4.5%. Al calcular en pesos estas cifras, en el año 2022 los servicios de alojamiento y comida a nivel nacional fue de 40.353 miles de millones de pesos, en el año 2021 se calcularon 34.678 miles de millones de pesos, representando un aumento de 16.36% en el año 2022 en comparación al año 2021, para el año 2020 este fue de 24.883 mil de millones de pesos, lo que represento un incremento del 62% en el año 2022 en comparación al año 2020.

En santa marta y el Magdalena, se encuentran registradas 6312 empresas de servicios de alojamiento y servicio de comida, representado la segunda actividad económica en el Departamento y el Distrito (Confecámaras, 2023).

Para realizar el análisis de las Mipymes se tienen en cuenta los cuatros perspectivas del Balanced Scorecard, como son: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Formación y Crecimiento. Para el desarrollo se utiliza la matriz DOFA

Tabla 1. Perspectiva Financiera

Factor	Indicador	Resultado
Debilidades	Los estados financieros y el flujo de caja libre, muestra una baja en la rentabilidad y la inversión	Producto de la disminución en las ventas del servicio de alojamiento y uno de los factores que más afecto fue la pandemia del Covid-19 en el año 2020 y que tuvo afectaciones en el año 2021, aun cuando en este año se comienza a mejorar el sector.
Oportunidad	La consecución de información estadística del sector en entidades públicas, privadas y asociaciones hoteleras	Las MiPymes no le da una utilización favorable a las cifras del mercado, la cual debe servir para aplicar estrategias y objetivos que permitan efectivas y eficientes toma de decisiones.

Factor	Indicador	Resultado
Fortalezas	La alta valoración de los bienes inmuebles, ofrecen garantía a la empresa en materia de apalancamiento financiero	Esto demuestra que las MiPymes cuentan con un alto respaldo o garantía si decide utilizar alternativas de financiación.
	La infraestructura física en lo que tiene que ver con las cabañas	La estructura de las cabañas deja una percepción positiva a quienes llegan a utilizar los servicios de alojamiento, ya que cuenta en el interior con espacios cómodos, servicios sanitarios agradables, la cocina, cuartos amplios y con gran capacidad, con piscina para adultos y niños
Amenazas	La crisis económica a nivel nacional y mundial	La inestabilidad en las economías mundiales tiene efectos en la economía nacional, esto genera baja tasas de desempleo, mayor pobreza y disminución en generación de mayores recursos financieros.
	Altas tasas de interés bancario o financiero	Las crisis económicas tienen consecuencia en los intereses financieros, ya que al existir menos recursos las personas tratan de acudir a la figura de la financiación, creando un aumentando de la demanda, que excedería la oferta, por lo tanto, la medida de control más necesaria es un aumento de las tasas de interés.
	Las tarifas de servicios públicos	El aumento de las tarifas de los servicios públicos es anual, pero en muchas ocasiones el aumento de estas cifras es mayor a los niveles de inflación, ocasionando mayores gastos operacionales a las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Perspectiva del Cliente

Factor	Indicador	Resultado
Debilidades	Ausencia de estrategia de mercadeo	No se visualiza una estrategia de mercadeo sólida, que ayude a la captación de clientes, como la existencia de relaciones comerciales con entidades o agencias de viajes a nivel nacional e internacional.
	Ausencia de promoción y publicidad a nivel regional y nacional de los servicios de la empresa	Las MiPymes no cuentan con fuertes campañas publicitarias a nivel regional y nacional que le permitan captar más clientes, esta falta de promoción de los servicios de alojamiento no permite el aumento de los ingresos o ventas.
Oportunidad	La región cuenta de innumerables atractivos y paisajes turísticos	La región cuenta, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el segundo Parque de Reserva Nacional más visitados entre los años 2020, 2021 y 2022, como es el Parque Natural Tayrona, donde se encuentran la mayor cantidad de playas y paisajes naturales como son: Bahía Concha, Taganga, Neguanje, Playa Cristal, Buritaca, Taynoraca, San Diego, Ciudad Perdida, Minca, entre otras. Además, cuenta con una marina internacional, llegadas de cruceros, un atractivo centro histórico, acuarios y el sector de mayor afluencia turística como es el sector del Rodadero.
Fortalezas	La existencia de clientes fidelizados	Las MiPymes tienen una base datos de cliente no muy organizada, sin actualizar la información de manera periódica, siendo fundamental este proceso para tener un contacto más directo con el cliente.
	Localización de las cabañas	Se encuentran localizadas en el sector turístico de Bonda, Rodadero y Minca zonas de expansión turística.
Amenazas	Clientes no se interesen por volver	Una preocupación de los socios y administradores es que los clientes no se interesen por volver a utilizar los servicios de las empresas y esto en mayor parte se debe a que las MiPymes no cuentan con estrategias que apunten de generar de valores agregados y cambios en el servicio.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Perspectiva de los Procesos Internos

Factor	Indicador	Resultado
Debilidades	Poca comunicación entre los socios de la empresa	La poca comunicación entre los socios y el administrador dificulta la consecución de los objetivos, haciendo que muchos proyectos no se puedan materializar.
	Carencias en servicio valor agregado y planes turísticos	Las MiPymes no tienen dentro de sus estrategias comerciales unos valores agregados y planes turísticos, que se ofrezcan directamente a los clientes, que ayuden a la captación y retención de estos
Oportunidades	Disponibilidad tecnológica	Con la llegada de la era digital las MiPymes del sector de alojamientos pueden mejorar sus procesos, objetivos y estrategias en la implementación de recursos tecnológicos, generando altos beneficios económicos.
	Proyección del sector turístico de Santa Marta	Santa Marta por ser Distrito Turístico, Cultural e Histórico, su economía se proyecta en el sector turístico, los planes de desarrollo están integrados para hacer de esta región un lugar agradable y placentero a nivel nacional e internacional.
Fortalezas	Experiencia en el sector	Las MiPymes de alojamiento cuentan con una fuerza muy importante, que es la experiencia en el sector turístico, siendo un respaldo significativo el cual debe ser bien aprovechado para el crecimiento y desarrollo de los negocios
Amenazas	Hotelería informal	Un factor que viene ocasionando problemas en materia de ingresos al hotelería, es la informalidad en el servicio de alojamiento, la cual se lleva grandes recursos, dejando de percibirlos las entidades que están constituidas formalmente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Factor	Indicador	Resultado
Debilidades	Ausencia de capacitación del personal y trabajo en equipo	Las MiPymes del sector de alojamiento carecen de un plan de formación que permita al personal desarrollar habilidades, compromisos y facilite el trabajo en equipo.
Oportunidades	Cotelco e instituciones de educación	Para llevar a cabo planes de capacitación que motiven al personal de las MiPymes, existen en Santa Marta entidades de educación públicas y privadas, con el SENA y la Organización Hotelera y Turística de Colombia "COTELCO", y que ofrecen espacios de formación en el negocio del turismo.
Fortalezas	Recurso humano dispuesto a la formación	El recurso humano de las MiPymes manifiesta estar dispuestas a recibir formación y capacitación, con el fin de ofrecer un mejor servicio enfocado en la calidad.
Amenazas	Crisis económica	Un elemento que perjudicaría las utilidades de las MiPymes, haciendo que estas enfoquen sus recursos en otras actividades o deje de invertirlos para poder contrarrestar la crisis económica nacional y mundial.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

A través de las perspectivas del Balanced Scorecard, se efectuaron recomendaciones que buscan en el futuro, generar mayores utilidades y rentabilidades a la empresa. Es un compromiso que debe iniciar en la parte directiva, el esfuerzo debe ser mayor para conseguir mejores resultados.

La empresa debe ampliar el mercado nacional y proyectarse a nivel internacional, utilizando los prestadores de servicios turísticos. Es una responsabilidad del gerente afrontar con más rigor y visión estrategias de mercado que busquen ampliar la red de clientes, en mercados de mayor concentración poblacional.

Es indispensable la capacitación del recurso humano, esto genera compromiso y sentido de pertenencia con la entidad. Además, la posibilidad de diseñar un plan de incentivos a los empleados que contribuyan a la consecución de clientes.

Referencias

Alcaldía Distrital de Santa Marta (2022). *Avanzan operativos contra la informalidad en prestación de servicios turísticos*. <https://www.santamarta.gov.co/sala-prensa/noticias/avanzan-operativos-contra-la-informalidad-en-prestacion-de-servicios-turisticos>

Confecámaras (2023). *Informe de coyuntura empresarial*. <https://confecamaras.org.co/analisis-economico>

Dalmutt Kruger, S., Conte, A., Dávila Coa, L. M., Cardoso da Silveira, V., Fandiño Isaza, J. R., Baquero Márquez, V. J., Sérgio Eduardo, A., Zanella, C., Zanin, A., & Munive Baños, D. A. (2023). Gestión de pymes familiares. Estrategias de innovación en Brasil y Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 179-205. <https://doi.org/10.22490/25392786.7223>

Fandiño Isaza, J.R., Dalmutt Kruger, S., Zanin, A., Baquero Márquez, V.J., Dávila Coa, L.M., Zanella, C. y Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), <https://doi.org/10.22490/25392786.5660>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Perfiles Económicos*

Departamentales, Departamento del Magdalena. www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/magdalena/oee-yc-perfil-departamental-magdalena-22sep23.pdf.aspx

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023). *Informe mensual de turismo.*

Diciembre 2022-Enero 2023. www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2022/diciembre/oee-yv-turismo-diciembre-2-03-2023.pdf.aspx