

**María Fernanda Bohórquez Vidal**  
Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras  
Especialista en Gerencia de Mercadeo  
Máster en Turismo en Roma-Italia,  
Maestrante en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.  
Coordinadora de Investigación  
Programa Administración Turística y Hotelera.  
Grupo de Investigación Competir.  
Fundación Universitaria Los Libertadores.  
mfbohorquezv@libertadores.edu.co

**Harvey Ferrer Toscano**  
Economista  
Magister en Análisis de problemas políticos,  
económicos e internacionales contemporáneos.  
Docente Investigador Programa Administración de Empresas.  
Grupo de Investigación Competir.  
Fundación Universitaria Los Libertadores.  
heferrert@libertadores.edu.co

**María Teresa Ramírez Garzón**  
Administradora de Empresas.  
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.  
Magister en Docencia.  
Docente Investigadora Programa Administración de Empresas.  
Grupo de Investigación Competir.  
Fundación Universitaria Los Libertadores.  
mtramirezg@libertadores.edu.co

**Arnold Anaya Ariza**  
Egresado Programa de Administración  
Turística y Hotelera 2010.  
Pasante de investigación como opción  
de grado profesional.  
Grupo de Investigación Competir.  
Fundación Universitaria Los Libertadores.  
aanayaa@libertadores.edu.co

**María Nathalia Rairán Henao**  
Egresada Programa de Administración  
Turística y Hotelera 2009.  
Pasante de investigación como opción  
de grado profesional 2010.  
Grupo de Investigación Competir.  
Fundación Universitaria Los Libertadores  
mnrairanh@libertadores.edu.co



**PROPUESTA DE  
INDICADORES DE  
GESTIÓN SOSTENIBLE  
PARA MEJORAR LA  
COMPETITIVIDAD DE  
LAS PYMES TURÍSTICAS:  
OBSERVACIONES DE  
EMPRESARIOS EN UNA  
PRUEBA PILOTO\***

**PROPOSAL OF INDICATORS  
FOR SUSTAINABLE  
MANAGEMENT TO IMPROVE  
THE COMPETITIVENESS  
OF TOURISM PYMES:  
OBSERVATIONS IN A PILOT  
BUSINESS TEST**

---

\* El presente artículo es producto de los resultados de investigación en el marco del proyecto “Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y asociatividad para la competitividad de las pyme manufactureras y turísticas, exportadoras y con potencial exportador de Bogotá”, en desarrollo por el Grupo de Investigación Competir, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Programa de Administración Turística y Hotelera, cuya dirección postal es carrera 16 n.º 63A-68. Perteneció a la línea institucional “Calidad ambiental y producción más limpia” de la Fundación Universitaria Los Libertadores”, que contempla los resultados de la primera fase, hasta el diseño del modelo y la consulta con expertos.

Fecha de recepción: 08 de agosto de 2011

Fecha de modificación: 07 de septiembre de 2011

Fecha de aceptación: 11 de octubre de 2011

## **Resumen**

En la primera fase del proyecto en estudio, cuyos resultados se presentan a continuación, se diseñó un modelo con una fundamentación teórica que se explica como contexto del producto final al que se llegó, junto con una prueba piloto con la que se inicia la validación que se está desarrollando en la segunda fase.

Se pretende, en primer lugar, explicar el proceso de revisión conceptual que permitió diseñar un Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible, señalando brevemente las características del mismo y sus componentes. En la segunda parte se muestra la importancia del sector turístico en Bogotá, para sustentar la pertinencia de diseñar un modelo que busque mejorar su competitividad. La tercera parte muestra las observaciones realizadas por empresarios del sector turístico a los indicadores propuestos en el modelo. Al final se presentan algunas conclusiones en torno a esta experiencia investigativa.

## Abstract

In the first phase of this study, whose results are showed in this document, a model is designed with a theoretical context that explains how the final product is reached, as well as a pilot business test that begins the validation that is being developed in the second phase.

It is intended; first, to explain the conceptual review process resulted in the design of a sustainable management indicators model, pointing out briefly its features and components. In the second part, it shows the importance of tourism in Bogota to support the relevance of designing a model that seeks to improve its competitiveness. The third part shows the observations made by entrepreneurs in the tourism sector to the indicators proposed in the model. Finally, we draw some conclusions about this research experience.

**Palabras clave:** pyme turística, competitividad, desarrollo sostenible, gestión sostenible, responsabilidad social y ambiental.

**Key words:** tourism pyme, competitiveness, sustainable development, sustainable management, social and environmental responsibility.

## Introducción

En el actual contexto económico mundial, la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento de los países pero también de las empresas. La premisa lógica vigente es que un mayor grado de competitividad genera un mayor nivel de crecimiento, lo que a su vez podría llevar a un mayor grado de desarrollo. No obstante, este último no puede darse de cualquier forma sino que debe ser sostenible. Por ello, la competitividad emerge como una categoría de la cual múltiples disciplinas se ocupan y cuyos enfoques de análisis varían según el objeto de estudio. En este sentido, el Grupo Competir de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, ha centrado algunos

de sus estudios en revisar el estado del arte asociado a dicha categoría y muestra la diversidad de definiciones y conceptos que se manejan sobre la competitividad.

De manera particular, el Grupo de Investigación ha entendido a la competitividad desde el enfoque sistémico de Esser, el cual distingue cuatro niveles de análisis: el macro, el meta, el meso y el micro. De los niveles mencionados, en el micro se ubica propiamente a la empresa. Es decir, que allí la competitividad tiene que ver con la capacidad interna que tienen las compañías para sostenerse en el mercado y por lo tanto con su capacidad de gestión. Sin embargo, es evidente que no todas las empresas poseen las mismas condiciones para ser competitivas y en esto influye significativamente su tamaño (Gómez O. & otros, 2009).

Para el sector turístico, la competitividad se define como “la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes –extranjeros o nacionales–, de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costes de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su coste de oportunidad”. (Rodríguez y Guisado 2002). Para los autores citados, la competitividad de las empresas turísticas se explica principalmente desde aspectos económicos. En lo que veremos a continuación, se clarifica el alcance de la competitividad en el turismo y por consiguiente para las empresas que desarrollan su actividad en el sector.

En la literatura especializada se encuentran numerosos estudios que abordan la competitividad empresarial, pero muchos de ellos parten de las características de la gran empresa y no de la pequeña y mediana empresa –Pyme– (Rubio y Aragón, 2002). En general se espera que las empresas grandes como las compañías transnacionales, tengan mayores capacidades competitivas mientras que la

mediana o pequeña empresa ve limitada su competitividad en los mercados. Esta diferenciación por tamaño es muy importante, en particular en los países en desarrollo como Colombia, en la medida en que el 90% del stock empresarial es de micro, pequeñas y medianas empresas. Por tanto el análisis de la competitividad empresarial (nivel micro) en nuestros países, obliga a centrarse necesariamente en las pymes dada su importancia en nuestras economías.

Ante esta situación, en los últimos años ha surgido un mayor interés en las Facultades de Administración de Empresas de nuestro país por investigar sobre los elementos que pueden hacer más competitiva a la pequeña y mediana empresa. El Grupo Competir ha compartido también este interés investigativo sobre los elementos, factores o determinantes de mayores niveles de competitividad empresarial en las pymes.

Las revisiones bibliográficas<sup>1</sup> realizadas dan cuenta de una amplia gama de factores que influyen en la competitividad. En cuanto a la de la empresa (nivel micro) el Grupo Competir ha centrado su trabajo en estudiar dos factores claves: la gestión empresarial y la asociatividad. En el caso de la gestión, ésta aparece en la literatura especializada como un factor importante para aumentar la competitividad empresarial. Dicho de otro modo, se espera que entre mejor sea la gestión en una compañía mayor sea su competitividad. En cuanto a la asociatividad también es considerada por diversos autores<sup>2</sup> como una variable que tiene una relación directa con la competitividad. Es decir, si aumenta el nivel de asociación entre empresas, tenderá

a aumentar la competitividad de las mismas. El factor de asociatividad ha sido estudiado en el Grupo de manera individual y por consiguiente no será abordado en este artículo.

Volviendo a la gestión empresarial, las investigaciones de Competir muestran que si bien es habitual que las pymes usen algunos indicadores de gestión y que algunas de ellas se interesen por temas de sostenibilidad, por lo general, estos dos aspectos son estudiados por separado. Ante esta situación, el Grupo propone un abordaje conjunto de la gestión empresarial y el concepto de sostenibilidad, pues no basta con que una empresa realice una buena gestión sino que ésta debe ser además sostenible, es decir, que propenda porque las organizaciones mejoren su desempeño en los ámbitos económico, social y ambiental, de una forma integrada, así esto se convertirá en un factor estratégico para generar ventajas competitivas.

Dado lo anterior, el Grupo ha centrado su interés investigativo en examinar la existencia de modelos de indicadores que permitan hacer valoraciones tanto cualitativas como cuantitativas sobre la incidencia de una gestión sostenible en la competitividad de las pymes. Lo que se ha encontrado es que son pocos los referentes que se pueden hallar en la literatura especializada para medir integralmente el grado de sostenibilidad de la gestión empresarial (Riveros E. & otros 2010). Ante esta carencia de herramientas que pudieran dar cuenta de si la pequeña y mediana empresa realizan su gestión empresarial de manera sostenible o buscan esquemas asociativos que generen mayores niveles de competitividad, el Grupo Competir formuló y desarrolló, en el 2010, un proyecto de investigación con el fin de diseñar un modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad para la competitividad de las pymes manufactureras y turísticas, exportadoras y con potencial exportador de Bogotá.

---

<sup>1</sup> Una mirada a los distintos enfoques y conceptos sobre la competitividad se puede encontrar en los artículos publicados en la Revista Perfiles Libertadores de los años 2005, 2009 y 2010. También en los libros publicados por el Grupo Competir, citados en la bibliografía anexa.

<sup>2</sup> Entre otros Fernández, Narváez, Gutiérrez (2009), Henríquez (2006), Hanneman (2000).

El enfoque inicial del modelo en los sectores manufacturero y turístico obedece a una cercanía y una relación histórica de la Facultad de Ciencias Administrativas con algunos actores y gremios, con lo que se espera lograr un contexto fiable para la validación del modelo. Esto debido al conocido aislamiento que hay en Colombia entre la academia y el sector empresarial, y la desconfianza de éste último a la hora de proporcionar información sobre el manejo interno de las diferentes compañías.

En el transcurso de 2011 el Grupo Competir se ha centrado en la etapa de evaluación de la solidez interna del modelo de indicadores propuesto. Para ello se realizó una prueba piloto con tres pymes y empresarios, uno del sector calzado y dos del turístico. Esta prueba es el primero de una serie de pasos para validar el modelo. De esta forma, en el presente artículo se muestra tanto el proceso de revisión conceptual que llevó a la definición de indicadores en ocho grandes áreas de la gestión sostenible, como las observaciones hechas por los empresarios del sector turístico en cuanto a la coherencia, relevancia, claridad y suficiencia de tales indicadores para las pymes turísticas; se incluirán los rasgos hallados en cada una de estas empresas en lo referente a la gestión sostenible, por considerar el tema novedoso para las empresas turísticas. Sin embargo, se debe considerar la información presentada como propia de las empresas y no como un parámetro general para la industria. No se examinará aquí a las pymes manufactureras.

Por las razones mencionadas, se definió que la idea de fondo de este trabajo investigativo fuera que para que la gestión de una empresa sea sostenible debe incorporar propiedades e indicadores que van más allá de lo estrictamente económico o financiero, buscando así medir si las compañías tienen claro su compromiso con el medio ambiente y con el entorno social, tanto al interior como hacia el exterior de la misma. Dicho de otra manera, si la gestión que realiza la empresa

está transversalizada por la Responsabilidad Social y Ambiental. En la medida en que la gestión se realice desde esta óptica integral, habrá más probabilidad de que la empresa acceda a mayores niveles de competitividad.

Para desarrollar la idea propuesta, el artículo se compone de tres grandes partes. En la primera se muestra cómo fue el proceso de revisión conceptual que permitió diseñar un Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible, señalando brevemente las características del mismo y sus componentes. En la segunda, se explica la importancia del sector turístico en Bogotá para sustentar la pertinencia de diseñar un modelo que busque mejorar su competitividad. Y la tercera, presenta las observaciones realizadas por empresarios del sector turístico a los indicadores propuestos en el modelo. Al final se dan algunas conclusiones en torno a esta experiencia investigativa.

### **Referentes de la construcción de un Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible para la competitividad de las pymes manufactureras y turísticas de Bogotá**

El primer paso del grupo Competir para construir el modelo señalado fue la revisión conceptual de las categorías de análisis que lo estructuran. En este sentido se estudiaron dos componentes: La Gestión y la Responsabilidad Social y Ambiental Empresarial, como los conceptos que articulan la labor empresarial con el desarrollo sostenible. En este contexto, la gestión administrativa puede entenderse como la capacidad de una empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. También, como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos” (Ramírez & Ferrer, 2010).

Aunque la gestión se divide en las distintas áreas de la función administrativa, ésta debe

desarrollarse desde un aspecto que atraviese de forma transversal todos sus ámbitos, incluyendo el Desarrollo Sostenible; por esta razón se habla de una Gestión Sostenible para alcanzar la competitividad de las empresas.

La Responsabilidad Social y Ambiental Empresarial (RSE) es la que permite llegar a una Gestión Sostenible, pues procura mantener un equilibrio a partir del cual se beneficien tanto la organización como todos los “*stakeholders*” o actores con los cuales se relacione; sin embargo, en pocas ocasiones es contemplada en la planeación estratégica y las acciones que se realizan en este sentido son, en su mayoría, involuntarias (Ramírez y Ferrer, 2010).

La RSE surge ante la necesidad de replantear la función de las empresas en la sociedad, “no desde una visión narcisista y encerrada en sí misma, que lleva a sustentar su razón de existir en la generación de rentabilidad para los socios y accionistas; fundamentada en acciones meramente mercantilistas, sin sustento ético ni de medición de impactos y consecuencias en la comunidad, el medio ambiente y el capital social” (Bohórquez, Morales, & Orozco, 2010). Esta visión obtusa no permitía que las organizaciones tuvieran presente su compromiso con el bienestar de su talento humano (RSE interna), y el de aquellos con los que interactúa: Clientes, proveedores, sociedad civil, entre otros (RSE externa).

Para que la RSE sea auténtica, requiere que la empresa la asuma como parte de su filosofía organizacional y que atraviese, por lo tanto, sus principios, objetivos y estrategias, con la consecución de acciones conjuntas dirigidas a un fin común, que no puede ser solamente la rentabilidad o el posicionamiento de la empresa, sino además, el mejoramiento de la calidad de vida de sus “*stakeholders*”.

Existen tres razones fundamentales de por qué una empresa debe ser socialmente res-

ponsable: 1) La retribución, esto es, lo que puede hacer por la sociedad y que le permite permanecer en el mercado; 2) La contribución que se constituye en los aportes que puede hacer para resolver los problemas que afectan a la sociedad; 3) La corresponsabilidad referida a los perjuicios que por ella se generen y que debe asumir la entidad (Red Iberoamericana de Universidades por la RSE, 2010).

De otra parte, la misma Red define algunos beneficios que se derivan de la aplicación de la RSE:

- Alcanzar una identidad empresarial que hace a la organización única y diferente en el mercado, mediante su cultura organizacional y su proyección en la sociedad, entre otros elementos.
- Lograr una imagen en el mercado, reflejada a partir del posicionamiento y la reputación de la entidad.

Por otro lado, el ejercicio de la RSE ayuda a tomar decisiones basadas en información confiable, disminuye el riesgo operacional, fortalece la imagen institucional y las relaciones con socios y accionistas, a la vez que aporta a la rentabilidad en el largo plazo, entre otros. Es entonces cuando se entienden las razones para que la aplicación de este concepto en la organización mejore la competitividad de las organizaciones.

Para culminar este aparte conceptual conviene recordar lo que Redunirse (2010) –Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial– señala como la finalidad de la RSE:

- El respeto por los Derechos Humanos, iniciando por los propios. Principio fundamental de la ética.
- El compromiso con la sustentabilidad, a la cual se liga lo que Redunirse llama “la

solidaridad intergeneracional”, definida por la Comisión Brundtland en 1987 como hacer uso de los recursos del presente sin comprometer las necesidades futuras.

– El capital social que involucra un componente socio-afectivo en términos de convivencia, civismo, comprensión, confianza y actitud ética, entre otros.

Al indagar sobre las posibilidades para determinar propiedades, indicadores e índices de Responsabilidad Social Empresarial, consultamos el manual de Responsabilidad Social para pymes (Responsabilidad Social Corporativa, 2008), lo que junto con la revisión de literatura previamente elaborada, nos llevó a concluir que pueden enmarcarse de la siguiente forma:

Cuadro n.º 1

Propiedades, indicadores e índices para el migma desde la Responsabilidad Socia Empresarial

Propiedad	Indicadores	Índices
Principios Éticos: Según el Centro para el Desarrollo de la Empresa y el Conocimiento, (Di Biase, 2005), la ética empresarial se refiere a cómo una compañía integra los valores (honestidad, confianza, respeto, justicia, entre otros) en sus políticas, prácticas y en la toma de decisiones de la empresa. Asimismo la ética empresarial implica comportarse y cumplir con las normas legales vigentes.	Políticas Empresariales	Nivel de conocimiento de los valores empresariales y su aplicación en la gestión de la compañía. Efectividad de la comunicación formal. Apreciación de los empleados sobre el cumplimiento de las políticas, en su caso particular.
	Relaciones con el Gobierno	1. Nivel de conocimiento y cumplimiento de leyes que regulan las relaciones entre empleadores y empleados. 2. Presentación oportuna de informes. 3. Cumplimiento de las obligaciones con el Estado de manera oportuna. 4. Veracidad en la información presentada. 5. Existencia de una sola contabilidad.
	Relación con proveedores	1. Existencia de políticas para selección. 2. Existencia de reglamento. 3. Aplicación de criterios equitativos. 4. Aplicación del reglamento. 5. Formalización de contratación. 6. Grado de cumplimiento de los parámetros estipulados en los contratos. 7. Nivel de comunicación efectiva y formal.
	Relación con accionistas	1. Mecanismos de comunicación efectiva. 2. Presentación oportuna de informes. 3. Calidad de los informes presentados (coherencia, cumplimiento de objetivos propuestos, transparencia, etc.).

<p>Calidad de vida laboral: Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los trabajadores, y al desarrollo positivo o negativo de un ambiente laboral.</p>	<p>Selección, vinculación e inducción de trabajadores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de políticas de selección y contratación.</li> <li>2. Existencia de perfiles laborales.</li> <li>3. Grado de aplicación de las políticas de selección y contratación.</li> <li>4. Grado de coincidencia entre los perfiles laborales definidos y los de las personas que laboran en la organización.</li> <li>5. Proceso de inducción documentado y con evidencias.</li> </ol>
	<p>Compensaciones y beneficios</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de una escala salarial.</li> <li>2. Aplicación coherente de la escala salarial.</li> <li>3. Grado de satisfacción de los empleados con el salario y la política de beneficios.</li> <li>4. Cumplimiento en el pago oportuno de acuerdo a las condiciones pactadas.</li> <li>5. Satisfacción de los empleados con respecto al nivel de responsabilidad, el nivel de preparación, la experiencia y el salario recibido por ello.</li> <li>6. Beneficios definidos por la empresa para los empleados, distintos a las obligaciones laborales, y grado de aplicación de los mismos.</li> <li>7. Existencia y aplicación de estímulos a la productividad del empleado.</li> </ol>
	<p>Capacitación y promoción</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contenido y oportunidad de las capacitaciones.</li> <li>2. Frecuencia de las capacitaciones dirigidas a los trabajadores.</li> <li>3. Registros de las capacitaciones a trabajadores.</li> <li>4. Número de convocatorias internas para suplir una vacante.</li> <li>5. Número de ascensos internos.</li> <li>6. Oportunidades de ascenso y promoción.</li> </ol>
	<p>Horarios</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de satisfacción de los empleados con respecto al horario laboral y la distribución de turnos.</li> <li>2. Cumplimiento de la normatividad laboral.</li> <li>3. Tiempo libre de los empleados para realizar otras actividades.</li> </ol>
	<p>Apropiación e identificación de los trabajadores con la empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permanencia de los trabajadores en el cargo.</li> <li>2. Rotación de personal por año.</li> <li>3. Grado de conocimiento, apropiación y aplicación de los principios organizacionales en la cotidianidad de su labor.</li> <li>4. Sentido de pertenencia a la empresa por parte de los trabajadores.</li> <li>5. Nivel de conocimiento del núcleo familiar del empleado sobre el trabajo desempeñado por este.</li> </ol>
	<p>Balace entre el trabajo y otras obligaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades dirigidas a las familias.</li> <li>2. Participación de los trabajadores y sus familias en las actividades informales de la organización.</li> <li>3. Conocimiento y seguimiento del núcleo familiar de los trabajadores.</li> <li>4. Situación de la educación actual de los hijos de los trabajadores.</li> <li>5. Utilización del tiempo libre de los empleados.</li> </ol>

<p>Medio Ambiente: Se entiende por medio ambiente el entorno que afecta a los seres vivos y condiciona especialmente las circunstancias de desarrollo de las personas o de la sociedad en el mundo. Por eso, las empresas deben ser consecuentes con las normativas que se establecen para regular este aspecto.</p>	<p>Iniciativas responsables</p>	<p>Comprende la clasificación de residuos, el reciclaje y comunicación efectiva para realizarlo; la medición del consumo de recursos, agua y electricidad; también, las campañas para mejorar su utilización y darle un manejo apropiado a los suelos.</p>
	<p>Organización formal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación de prácticas ambientalmente responsables.</li> <li>2. Certificación en normas internacionales (ISO) o nacionales y sectoriales (SAC, por ejemplo).</li> <li>3. Resultados de auditorías en la aplicación de normas ambientales.</li> </ol>
	<p>Nuevas tecnologías</p>	<p>Involucra el grado de mantenimiento preventivo -reposición de los equipos y la maquinaria de la empresa que genera emisiones-, los planes de mejora continua en el área de producción y la aplicación de tecnologías limpias.</p>
	<p>Impacto ambiental</p>	<p>Se relaciona con el nivel de conocimiento del impacto ambiental que causa la organización al entorno, la medición y registro de la actividades y la implementación de medidas correctivas.</p>
	<p>Materias Primas</p>	<p>Se identifica con el nivel de conocimiento del uso de materias primas que no afecten el entorno, la contratación de proveedores con criterios ambientales y el uso de insumos biodegradables.</p>
<p>Compromisos con la comunidad: Se refiere al rango de acciones tomado por la empresa, para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera.</p>	<p>Recursos Humanos que emplea</p>	<p>Estadísticas sobre el lugar donde habitan los empleados y la edad que tienen.</p>
	<p>Productos y servicios que genera</p>	<p>Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.</p>
	<p>Modalidades de RSE aplicadas por la empresa</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de una Acción Social directa.</li> <li>2. Aplicación de una Acción Social con intermediación.</li> <li>3. Ejercicio de una Acción Social compartida</li> <li>4. Desarrollo propio.</li> </ol>
<p>Marketing responsable: Se refiere a un conjunto de actividades que persiguen objetivos deseables para la sociedad, en las que se desarrolla la empresa, y que generan un beneficio mutuo.</p>	<p>Mercado verde</p>	<p>Comprende la identificación de redes responsables ambientalmente y su participación en el tema; también, la utilización de etiquetas que resalten su papel en la conservación del medio y el uso de materiales biodegradables.</p>
	<p>Mercadeo social</p>	<p>Se relaciona con el grado de interés de la empresa por satisfacer verdaderamente las necesidades del grupo objetivo y lograr el bienestar de la sociedad en general, a partir de su actividad.</p>
	<p>Mercadeo con causa</p>	<p>Grado de compromiso con causas específicas a favor de la sociedad.</p>

Fuente: Creación propia con base en el Manual de Responsabilidad Social para pymes (2008)

En resumen, el modelo diseñado se cimenta en los conceptos de una gestión con responsabilidad social y ambiental que la hagan sostenible y se convierta en un factor clave para lograr mayor competitividad.

El segundo paso realizado para el diseño del modelo fue estudiar y seleccionar una metodología para la construcción del mismo. En

este sentido se examinó la conveniencia de tres metodologías: La Dinámica de Sistemas, el Análisis de las Redes Sociales, y la Prospectiva. Al final se eligió a esta última como la más indicada. En el cuadro n.º 2 se presenta una síntesis de los elementos característicos de cada una de las metodologías mencionadas y sus ventajas o desventajas para la construcción del modelo.

Cuadro n.º 2  
Metodologías para el desarrollo de Modelos de Indicadores de Gestión Sostenible

Metodología	Características generales	Ventajas y desventajas para el modelo
<p>La teoría general de sistemas (TGS). (Robledo &amp; Yoni, 2008), (Velásquez, 2007); Forrester citado por Cathalifaud &amp; Osorio, 1998, p. 11.</p>	<p>Ofrece una perspectiva holística en donde resultan importantes las relaciones y los productos conjuntos. Observación de un comportamiento de un sistema real identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo. Identificación de las estructuras de retroalimentación que permiten explicar su comportamiento. Construcción de un modelo formalizado sobre la base de la cuantificación de los atributos y sus relaciones. Introducción del modelo en el computador. Trabajo del modelo en forma de simulación.</p>	<p><i>Ventajas</i> Mediante la simulación es posible alcanzar trayectorias para las variables trabajadas en cualquier modelo. Proporciona una auténtica integración y planificación cooperativa. Posibilidad de construir organizaciones inteligentes y aprovechar al máximo el potencial humano.</p> <p><i>Desventajas</i> El resultado se expresará en ecuaciones que con frecuencia no pueden explicar los fenómenos estudiados. Las trayectorias de las variables trabajadas se toman como proyecciones y no como predicciones. No buscan explicar el porqué de los problemas a partir del modelo diseñado.</p>
<p>Las redes sociales (Hanneman, 2000), (Velásquez &amp; Rey citado por Riveros &amp; Jácome, 2011).</p>	<p>Este concepto hace referencia a un conjunto de actores entre los que existen vínculos o relaciones. Si miramos a fondo, es posible construir una red tanto con muchos, como con pocos actores. Las redes analizan las interacciones entre sujetos. Aquí no se trata de medir los atributos de cada uno por separado. Se parte del supuesto de que la estructura de la red en que cada sujeto está imbuido ayuda a explicar su comportamiento. Se estructura desde el concepto de capital social, esto es, la manera en que los individuos o grupos construyen sus relaciones para alcanzar ventajas competitivas.</p>	<p><i>Ventajas</i> El análisis de redes sociales es útil para estudiar los vínculos entre individuos o empresas, es decir, el tipo de relaciones que se crean, su frecuencia y su intensidad, para definir así cómo los individuos, y las empresas, construyen ventajas competitivas que no podrían generar actuando solos.</p>

<p>La prospectiva, Miklos &amp; Arroyo, 2008.</p>	<p>Puede entenderse como la visión que le damos al futuro teniendo en cuenta los sucesos pasados. Permite visualizar el estado en el que se encuentra la población y plantear soluciones concretas. Pueden definirse futuros probables, lógicos, posibles, deseables, futuribles, entre otros.</p>	<p><i>Ventajas</i> A través de ella se puede crear una visión de futuro y realizar una perspectiva holística que permite ver a la la empresa, junto con su entorno, de manera sistémica para así emplear adecuadamente los indicadores y lograr un consenso para la toma de decisiones.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas

A partir de estos supuestos, recurrimos a la aplicación de la prospectiva para la construcción de escenarios traducidos en estadios; luego de definir las dimensiones fundamentales del modelo, se dividió en propiedades aplicadas a los campos de gestión, y éstas a su vez, se organizaron en indicadores, los cuales permiten determinar qué se pretende medir. Cada uno cuenta con cuatro estadios relacionados con los índices, e identifican el cómo medir. Cada estadio muestra el nivel que ha alcanzado la empresa en un indicador específico, que va desde aquél que demuestra que hay un desconocimiento –o que no se han tenido en cuenta los descriptores que conforman los índices, y por lo tanto su aporte al desarrollo sostenible desde su gestión es nulo–, hasta aquél que realiza su gestión con enfoque de sostenibilidad, con una actitud vanguardista que beneficia a todos los actores involucrados en su actividad productiva. (Ramírez, Bohórquez, & Ferrer, s, 2011).

Las propiedades definidas en el modelo para que las pymes turísticas profesen una Gestión Sostenible y mejoren su competitividad, se muestran a continuación:

Cuadro n.º 3  
Propiedades del MIGSA

Gestión Ambiental
Gestión del Recurso Humano
Gestión del Conocimiento
Gestión de Calidad
Gestión de Ética Empresarial
Gestión con la Comunidad
Gestión Tecnológica
Gestión de Mercadeo

Fuente: Ramírez, Bohórquez y Ferrer (2011)

A continuación se muestra información detallada de cada una de ellas con sus respectivos indicadores:

– Propiedad Gestión Ambiental: La Relación de la pyme con el medio ambiente es parte integral de su sostenibilidad. Esta propiedad comprende cuatro indicadores:

- Sistema de Gestión Ambiental: Este indicador examina si la empresa cumple con normas internacionales o con esquemas nacionales en temas ambientales.
- Impacto Ambiental: Determina cómo la empresa lo mide y lo controla.
- Trabajo con Proveedores: Indaga por los criterios ambientales que la empresa aplica para trabajar con quienes le suministran materias primas o insumos en general.
- Utilización de Recursos e Insumos: Se evalúa si la empresa promueve la edu-

cación ambiental, su inversión en este sentido y el tipo de insumos que emplea.

– Propiedad Gestión del Recurso Humano: Permite conocer el manejo que la empresa le da al factor humano en los siguientes términos:

- Percepción del Recurso Humano: Revisa aspectos como el trato que se le da al empleado, las condiciones del puesto de trabajo, el clima laboral, la cultura organizacional y los programas de bienestar.
- Empoderamiento del Recurso Humano:
- Examina el acto de delegar y el proceso de toma de decisiones por parte de los empleados que influyen en la construcción de un mayor sentido de pertenencia.
- Procesos de Potencialización del Recurso Humano: Pretende medir el bienestar general del empleado por medio de procesos de contratación, sistemas de compensación y estímulos distintos al salario, sistemas de salud ocupacional, desempeño, jubilación o retiro.
- Respeto a la Diversidad: Explora la creación de espacios propicios para el acercamiento entre las familias y al compañía, así como las oportunidades que se ofrezcan para pasantías u otros espacios de formación académica.
- Manejo de Conflictos con los trabajadores: Define la manera como la empresa dirime las diferencias con sus empleados y el grado de participación que les da.

– Propiedad Gestión del Conocimiento: Se compone de la innovación como máximo indicador de una adecuada gestión. En este sentido la innovación examina qué tan competente es el recurso humano de la empresa, los espacios para la innovación, el beneficio que obtiene del *know how* o las tecnologías, la existencia de una cultura organizacional adecuada, y finalmente los factores relacionados con el entorno.

– Propiedad Gestión de Calidad: Analiza los procesos que las pymes turísticas llevan a cabo para mejorar la calidad de sus productos y servicios. Contiene tres indicadores:

- Tecnología Blanda: Herramientas para la implementación de sistemas de calidad.
- Actividades para el Mejoramiento: Define si las actividades son de rutina o de mejora y la forma de realizar un proceso de mejoramiento continuo.
- Calidad de los Productos o Servicios: Determina la interrelación que existe entre la calidad realizada, programada y necesaria. También examina si conoce o trabaja con el Ciclo PHVA –Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Act*)–.

– Propiedad Gestión de Ética Empresarial: Mide cómo la empresa gestiona sus aspectos éticos. Para este propósito se definieron los siguientes indicadores:

- Principios Éticos: Evalúa la existencia de principios, valores organizacionales y aplicación de un código de ética.
- Principios Éticos con los Proveedores:
- Se indaga cómo la empresa selecciona, contrata y se comunica con los proveedores y la competencia.
- Principios Éticos con los Trabajadores: Se refiere a los principios que se aplican en las relaciones laborales.
- Principios Éticos con el Gobierno: Aquí se examina cómo son las relaciones de la empresa con el Estado.
- Principios Éticos con los Socios o Accionistas: Este indicador mide las relaciones entre la administración de la empresa y sus socios u accionistas.

– Propiedad Gestión con la Comunidad:

- Modalidades de Compromiso con la Comunidad: Este indicador evalúa si las acciones de la empresa para beneficiar a

la comunidad son directas, con intermediarios, compartidas o propias.

- Impacto de las Acciones para el Beneficio de la Comunidad: Con este indicador se busca examinar si la empresa mide el alcance y el impacto de sus acciones sociales para beneficiar a la comunidad.

– Propiedad Gestión Tecnológica: Esta propiedad se encarga de revisar las prácticas de la empresa frente a los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Se compone de un solo indicador: Herramientas Tecnológicas. Con ellas explora si la empresa realiza planificación del desarrollo tecnológico, si hace investigación, adaptaciones, innovaciones tecnológicas, si capacita a sus empleados en este tema y si comercializa o patenta sus novedades tecnológicas.

– Propiedad Gestión de Mercadeo: Estudia las acciones de la empresa con relación al mercadeo de productos o servicios. Se compone de tres indicadores:

- Mercadeo Verde: Con este indicador se estudian aspectos como los empaques y etiquetas, los proveedores y los canales de distribución, y las acciones de mercadeo con respecto a la responsabilidad ambiental.
- Mercadeo Social: Se relaciona con la transparencia de la empresa en su actividad cotidiana y el grado de interés para lograr la satisfacción de las necesidades de la sociedad.
- Mercadeo con Causa: Se examina con este indicador si la empresa estructura su mercadeo a partir de una causa específica y cuál es su grado de compromiso.

### **Importancia de contar con Indicadores de Gestión Sostenible en las pymes turísticas**

El turismo es una actividad integral que puede transformar de forma positiva las condiciones de degradación ambiental, social y econó-

mica de una región o país (Bohórquez M. & Gómez J., 2009). (Bohórquez, 2011).

Las empresas turísticas en la economía de mercado cumplen una función primordial, pues son las encargadas de ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de un segmento objetivo con características particulares, definidas bien sea por las necesidades de recreación y descanso, laborales, culturales o de otra índole, que demandan la prestación de servicios como alojamiento, alimentación, transporte y otros complementarios, a los que debe acudir por no encontrarse en su lugar de residencia. Por lo tanto, este agente económico es objeto de un sinnúmero de análisis, muchos de ellos buscan mejorar su desempeño, no sólo en el interior de la empresa, sino en el exterior, con su entorno económico, social y ambiental.

Para abordar la forma como la competitividad se ha convertido en un concepto fundamental para las empresas del sector turístico colombiano, es importante, en primer lugar, hacer algunas aproximaciones a su acción en el turismo, para luego explicar cómo el Estado colombiano se ha involucrado en el tema de manera macro, para hacerlo alcanzable a todos los sectores económicos de la nación.

En el reporte de competitividad de la industria de los viajes y turismo, (Lipman & J., 2007) los autores expresan el gran potencial que tiene este sector para contribuir a la actividad socioeconómica nacional y global, especialmente en los países más pobres. Enfatizan que al tener una visión integral de los factores que influyen en la competitividad del sector en el ámbito mundial, los índices guiarán a los entes encargados de elaborar las políticas a fin de que incluyan al turismo como un agente de desarrollo.

Visto así, es considerable el potencial que ofrece el turismo para mejorar la competitividad de los países más pobres y su contri-

bución a las metas de desarrollo del milenio. Para Colombia, éste se constituye en un factor imprescindible para la erradicación de la pobreza, en regiones con alto potencial turístico pero carentes de una sólida estructura turística para lo cual estrategias como el Programa de Posadas Turísticas, acompañadas de programas de sostenibilidad turística dirigida hacia los prestadores de estos servicios turísticos, constituyen una gran ayuda.

Es necesario que las empresas turísticas se fortalezcan en competitividad, más cuando este sector se consolida como un eje transversal del Plan de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” y formula alcanzar 4'000.000 de turistas al finalizar este cuatrienio (Andesco, 2010). Colombia cuenta con una política de transformación productiva (Departamento Nacional de Planeación, 2010), orientada al desarrollo y consolidación de los denominados sectores de clase mundial, en los que el Programa “Colombia destino turístico de clase mundial” y “Turismo de salud” se vislumbran como ejes fundamentales del crecimiento del país.

El desarrollo del turismo como objetivo de la política pública busca que Colombia mejore en los escalafones de competitividad y contribuya así a sostener su tasa de crecimiento; se pretende lograr la inserción del país en la economía global y aumentar las oportunidades de empleo formal como un aporte para combatir la pobreza y la desigualdad. Es coherente pensar que para que Colombia ascienda en el escalafón de competitividad mundial con base en el turismo, dicho movimiento debe darse a partir de la competitividad de sus empresas. Por ello es necesario que cuenten con herramientas novedosas y efectivas para lograr este propósito. Según cifras del Registro Nacional de Turismo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010), en el 2002, el 98% de las empresas eran mipymes (59% microempresas, 33% pequeñas empresas y 6% medianas empresas), lo que significa

que los esfuerzos que se realicen para mejorar la competitividad de las empresas turísticas, deben realizarse teniendo en cuenta esta condición.

Las empresas turísticas, en su mayoría las pymes, tienen la obligación de generar un compromiso con la sostenibilidad ambiental, con la conservación del patrimonio cultural y con el bienestar socio económico de la región donde desarrollan sus actividades, debido principalmente a que, el producto turístico que se ofrece tiene un fuerte componente de atractivo natural o cultural que debe ser preservado. Además, el turismo es una actividad que en su ejecución requiere del uso del suelo, el agua, el aire y en general de los recursos naturales, con mayor intensidad que otras actividades, por lo cual genera daños que deben ser medidos y reparados para garantizar su continuidad en condiciones de calidad (Bohórquez M. & Gómez J., 2009) (Hernández J., Domínguez M. & Ita D., 2008).

El modelo de indicadores que aquí se presenta fue diseñado para las pymes turísticas de Bogotá, debido a que además de ser la capital del país, es considerada la ciudad de Colombia con mayor número de turistas, motivados principalmente por temas de negocios.

Según el boletín de estadísticas del Instituto Distrital de Turismo (IDT 2010), durante el primer semestre de 2010, llegaron a Bogotá 3'596.574 pasajeros, de los cuales 2'461.270 fueron arribos nacionales y 835.304, internacionales.

Estos últimos tuvieron un incremento de 42,58%, mientras que los nacionales aumentaron en 5,50%, para una variación total de 30,92%, bastante significativa para el desarrollo de la actividad turística de la ciudad. Los principales orígenes internacionales son Miami, Madrid, Ciudad de Panamá, Lima, Fort Lauderdale y New York. Cabe destacar que el 51,5% de los extranjeros que ingresó

a Colombia, lo hizo por Bogotá (sin incluir puntos fronterizos); y el 22% que ingresó por Bogotá, durante el primer semestre de 2010, eran norteamericanos.

La ocupación promedio de los hoteles en el primer semestre de 2010 fue de 60%, frente a un 48% a nivel nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010), cifra nada despreciable frente a la significativa oferta hotelera de la ciudad.

Dentro de los servicios turísticos, la hotelería es uno de los que más empleos directos e indirectos genera; las agencias de viajes, cobran importancia en número, particularmente en Bogotá. Según el Registro Nacional de Turismo (2010), la capital colombiana cuenta con aproximadamente 450 establecimientos de alojamiento y hospedaje, de los cuales 110 son hoteles; los demás están conformados por apartahoteles, hostales y alojamientos turísticos; otros son moteles. Es pertinente aclarar que este último tipo de establecimientos puede tener Registro Nacional de

Turismo, sin que exista un mecanismo de control que permita diferenciarlos de los que verdaderamente son de uso turístico, otro tipo de alojamiento. El modelo que se presenta en este documento, se propone para los hoteles de Bogotá.

En lo que respecta a las agencias de viajes, según el Decreto 502 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1997), pueden ser clasificadas en tres: Viajes y turismo, dedicadas a la comercialización de los programas y paquetes turísticos diseñados por las mayoristas, y manejados en los destinos turísticos por las agencias operadoras. El producto expuesto en el presente artículo, aplica para cualquier clase de agencia de viajes.

En el siguiente cuadro puede observarse la composición de la oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje, así como de agencias de viajes -por tipo-, del país y de Bogotá; de igual manera, el porcentaje de la mencionada oferta que se concentra en la ciudad.

Tabla n.º 1  
Composición de la oferta de establecimientos de alojamiento y agencias de viajes en Bogotá vs. Colombia

Tipo de Establecimiento	Total País	Total Bogotá	Participación Bogotá
Establecimientos hoteleros y de hospedaje	6.530	498	7,6%
Hoteles	1.276*	111	8,7%
Agencias de viajes y turismo	3.006	1.037	34,5%
Agencias mayoristas	211	108	51,2%
Agencias operadoras	1.288	303	23,5%
Total agencias de viajes	4.505	1.488	32,1%

\*Dato estimado con base en información de afiliados suministrada por Cotelco Nacional.

Fuente: Elaboración propia con información del Boletín Estadístico del Instituto Distrital de Turismo (I semestre 2010) y del Registro Nacional de Turismo (2010).

Luego de explicar la magnitud que reviste tener en cuenta el desarrollo sostenible como gran referente para la actividad turística de Bogotá, particularmente a partir de la actividad empresarial de los hoteles y las agencias

de viajes, examinamos cómo esto se materializa en materia de indicadores medibles y cuantificables. También lo analizamos desde lo cualitativo, de manera que las pymes puedan hacer un efectivo seguimiento de los

resultados de su actividad desde los aspectos que constituyen la gestión sostenible, y cómo esta puede convertirse en fuente para la construcción de ventajas competitivas que mejoren su desempeño en el sector turístico.

### **Observaciones realizadas por empresarios del sector turístico a los indicadores propuestos en el modelo**

Este aparte es meramente cualitativo y surge de las apreciaciones de dos empresarios del sector, una vez diligenciado el formato del modelo para su propia compañía. Se presenta primero la conclusión general para cada una de las empresas estudiadas y luego, de acuerdo a cada una de las propiedades analizadas, la percepción que de acuerdo con su experiencia tiene cada una de las personas consultadas.

Para ello, se consultó a la gerente de un hotel que atiende el segmento de mercado ejecutivo y de negocios en Bogotá, perteneciente a una prestigiosa cadena internacional; también al gerente de una agencia de viajes y turismo de la capital colombiana, acreditada y reconocida en el mercado.

**Empresa A:** Perteneciente al sector hotelero de Bogotá. Destaca que sus positivos resultados en la gestión de recursos humanos, son debido a la vivencia de valores y principios compartidos, la contratación de pasantes universitarios, la medición de la cultura organizacional y la aplicación de una escala salarial con la cual están de acuerdo los funcionarios. De otra parte, en esta empresa es eficiente la Gestión de Calidad, dados los sistemas implementados. También, la Gestión de la Ética ocupa un lugar importante para esta organización y se trabaja mediante el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, haciendo énfasis en valores como la honestidad, condenando la corrupción y el fraude y promoviendo en sus trabajadores el obrar correctamente. La gerencia mantiene comunicación con los socios o accionistas para rendir informes permanentemente, y es

transparente en la revisión de las auditorías. Realiza con sus proveedores acuerdos escritos que contienen términos de contratación y de mutuo cumplimiento de los parámetros contemplados y del reglamento establecido.

**Empresa B:** Perteneciente a las agencias de viajes de Bogotá. Se destaca en la propiedad de Gestión del Recurso Humano y Gestión de la Ética Empresarial; así la dignidad se convierte en una prioridad para la empresa, que vela por un buen clima laboral en el que los empleados puedan desarrollarse y crecer, además de mejorar su competitividad; los procesos de inducción son cuidadosos, se observa una mínima rotación del personal y un elevado sentido de pertenencia. Los mecanismos de evaluación del desempeño son efectivos y hay participación de los funcionarios en la toma de decisiones.

Otra prioridad relevante para esta compañía tiene que ver con la Gestión de la Ética Empresarial que se refleja en su actuar coherente con principios de justicia, transparencia y honestidad hacia el interior y exterior de la organización; se materializan en los contratos suscritos, la generación de espacios para las interacciones sociales de los trabajadores; sus relaciones con el gobierno son afables, a partir del cumplimiento de sus obligaciones tributarias de manera transparente, y mantiene permanente comunicación con los socios y accionistas.

A continuación se presentan las reflexiones expresadas por cada uno de los expertos consultados.

### **Gestión Ambiental**

Sobre el hotel estudiado se puede mencionar su certificación en la NTSH-TS 002. Para obtenerla, el equipo de trabajo realizó observaciones a la norma que le permitieron conseguir su efectiva aplicación, dado que incluía temas de difícil aplicación como el uso de materiales reciclados aptos para im-

primir. La persona consultada menciona que la función de la guía de la norma es generar conciencia en los empleados pertenecientes a los diferentes niveles de la organización, para que posteriormente lleven a cabo prácticas en aspectos relacionados con el manejo de la energía, el agua y los residuos. Esta labor se consigue con sensibilización y capacitación. Es importante tener claridad sobre la escasez de los recursos naturales y los efectos del cambio climático, que se han generado por el deficiente manejo que se le ha dado al ambiente. Se considera fundamental ampliar el enfoque de la norma y difundirla.

Para la agencia de viajes examinada es importante tener en cuenta que para la gestión ambiental existen varias unidades de negocio, con diferentes formas de pensar; por esto, se hace necesario el compromiso de entidades como Proexport y otras empresas turísticas que incentiven el respeto por el medio ambiente. El hecho de trabajar con destinos turísticos, frágiles en sus ecosistemas, demuestra la necesidad de ocuparse del desarrollo de una conciencia ambiental.

La representante consultada de la empresa anteriormente mencionada afirmó que ha sido certificada con las cuatro NTS, para este subsector, de las cuales la última hace énfasis en el componente ambiental. También explica que su aplicación se encuentra desfasada de la realidad y que en general las normas tienen exceso de parámetros que hacen difícil su cumplimiento. Sin embargo, aclara que no se debe confundir la conservación ambiental con la ausencia de servicios para el turista, como es el caso de playa Cristales, donde los colonos han tomado el control absoluto y no hay servicios adecuados para el turista. Finalmente, recomienda que se debe tener presente que fuera de las normas, el cambio climático afecta negativamente al turismo y por esto debe haber conciencia ambiental, para que entre todos minimicemos los impactos causados al medio.

### ***Gestión del Recurso Humano***

Para el hotel, el empoderamiento de sus empleados es un criterio fundamental para un acertado manejo del talento humano; en lo que respecta al tema de resolución de conflictos con los trabajadores, su gerente menciona que al construir relaciones abiertas con ellos, se evita la presencia de sindicatos. El hotel tiene claridad y sus empleados se identifican con sus principios, valores y consignas; se forma al personal y se tienen programas de acercamiento a las familias.

Para la agencia de viajes es muy importante que exista una coherencia entre la vida personal y el servicio que se presta; por este motivo la empresa se ocupa de trabajar para que esta situación se dé, pues el ser humano -tanto sus empleados como los viajeros-, son indispensables para el desarrollo de la actividad de la empresa.

### ***Gestión del Conocimiento***

Para la experta en hotelería, en el sector de los servicios, al hablarse de intangibles, lo que puede realmente marcar la diferencia entre la experiencia de dos huéspedes, es la innovación. Así puede lograrse una ventaja competitiva en el mercado. Se parte de la premisa de que las instalaciones como tal tienden a tener las mismas características, sobre todo si se habla de la misma categoría. Por eso, lo que diferencia es la innovación en el servicio, es decir lo que el hotel puede hacer para superar las expectativas del cliente.

Para la agencia de viajes la innovación está dada en el llevar a los mismos clientes, a los mismos sitios, pero de forma diferente, es decir, ofreciendo experiencias distintas; para ello, se realizan reuniones mensuales en las que los empleados proponen ideas diversas para lograr este propósito.

### ***Gestión de la Calidad***

Según los empresarios del turismo, cada vez es más importante la medición de la calidad

en la prestación del servicio, así como las correcciones oportunas para conseguir la plena satisfacción del turista o huésped.

En la actualidad es usual ofrecer servicios tipo “todo incluido”, con el beneficio de un costo menor para el turista, del que se obtiene comprando todo por separado; sin embargo, es conveniente revisar los criterios que viabilizan estas ofertas pues no deben ir en detrimento de la calidad de los servicios entregados.

### ***Gestión de la Ética Empresarial***

Para el empresario especializado en agencias de viajes, la ética debe comenzar por la formalización de las compañías, que en este sector se ha venido fortaleciendo gracias a las políticas gubernamentales (Registro Nacional de Turismo) y el papel de los gremios –para este caso la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes (ANATO)–, quienes exigen para su afiliación, la legalización empresarial. Se menciona que gracias a estas acciones se están terminando las llamadas “agencias de garaje” las cuales no ofrecen garantías al viajero. Este tema supone la práctica de valores como la honradez y la responsabilidad.

### ***Gestión con la Comunidad***

Para la agencia de viajes participante en esta prueba, la Responsabilidad Social Empresarial se está asumiendo con compromiso, pero hasta ahora está iniciando la incorporación de este importante concepto a la filosofía organizacional.

En el caso del hotel que colaboró en esta etapa, las acciones de gestión en el tema están unidas a procesos de sostenibilidad turística en los que se vincula a la comunidad, por ejemplo, comprándoles insumos o productos que demandan los huéspedes (caso artesanías), siempre y cuando cumplan con las condiciones de calidad, o bien, generando vacantes en el establecimiento para personal de la región. Todo en función de la inclusión social.

### ***Gestión Tecnológica***

El hotel indagado ha desarrollado varios *software* que se relacionan con la gestión empresarial, pero aún no los ha patentado.

### ***Gestión de Mercadeo***

Para los empresarios del sector turístico, a pesar de que las acciones de mercadeo verde son muy importantes para la competitividad de la compañía, no se evidencian con claridad sus beneficios en términos de rentabilidad o de incremento del número de huéspedes o turistas a partir de su implementación. Se aspira sin embargo, a llegar allí.

Dadas las anteriores observaciones, en términos generales, los dos empresarios consideran acertados los indicadores propuestos para medir la gestión sostenible. Así mismo, ven la utilidad del modelo como una herramienta que les permite evaluar el tipo de gestión que están realizando e identificar aspectos en los que se puede mejorar, con el fin de incrementar la competitividad de la empresa.

### ***Conclusiones***

Para terminar, puede decirse que las empresas turísticas participantes en la prueba piloto están de acuerdo con el modelo planteado y realizaron contadas observaciones que se tuvieron en cuenta en la formulación definitiva del mismo. Las dos compañías son fuertes en la Gestión del Recurso Humano y de la Ética Empresarial. Sin embargo, deben fortalecer la Gestión Tecnológica, la de Mercadeo y la que se desarrolla con la comunidad.

La escasez de modelos relacionados con la Gestión Sostenible, aplicados a las pymes colombianas y particularmente a las turísticas, hace de este ejercicio una herramienta valiosa que fortalecerá la competitividad empresarial, tema vital a la hora de hablar sobre la calidad de los servicios exigidos por los turistas internacionales, que van en aumento en el país, y el turismo doméstico que es de gran impor-

tancia para el desarrollo del sector trabajado, en Colombia.

Es claro que no es posible establecer parámetros generales a partir de la prueba piloto; sin embargo, la información recopilada sirve para sustentar la necesidad de mejorar la competitividad empresarial en las pymes turísticas. Y lo observado en la prueba realizada, se convierte en una base para que las empresas objeto de estudio, enfoquen su gestión desde el Desarrollo Sostenible, materializado en la Responsabilidad Social y Ambiental, además de que trabajen los aspectos concretos de gestión incluidos en los indicadores propuestos. Esto definitivamente fortalecerá su actuación en el mercado.

También es posible establecer algunas orientaciones claras en el sentido, por ejemplo, de la necesidad de formalizar la actividad de muchas pymes turísticas, lo cual se evidencia en documentos como la Política Sectorial de Turismo, Documento Conpes 3397 (Departamento Nacional de Planeación, 2005) y en el Plan Sectorial de Turismo 2011-2015 (Conferencia Viceministro de Turismo en la Fundación Universitaria Los Libertadores, 05 de octubre 2011). De igual manera, estas empresas deben trabajar en el mejoramiento de la calidad de sus servicios a partir de la adopción de prácticas que les permitan ser certificadas a nivel nacional por el Icontec -con Normas de Sostenibilidad Turística o de Técnicas Sectoriales-, o bien, a nivel internacional por organismos autorizados para otorgar las Normas ISO. La certificación por sí sola no tiene sentido si no se crea toda una cultura organizacional alrededor de la apropiación de éstas y de los beneficios que aporta su aplicación.

Por su parte, la Gestión del Conocimiento en lo que se relaciona específicamente con la búsqueda de patentes y el uso de las Tecnologías de la Información, de manera que las pymes obtengan ventajas competitivas por medio de la innovación, constituyen

herramientas muy importantes para lograr una Gestión Sostenible y por lo tanto, para mejorar la competitividad en el mercado.

La Ética Empresarial y la Gestión con la Comunidad constituyen ingredientes esenciales de la Gestión Sostenible y su buen ejercicio mejora considerablemente la competitividad de las pymes turísticas. Particularmente hoy, cuando alternativas como el Turismo Comunitario con Empresas Comunitarias de Base, son un imperativo en la política nacional para aportar al desarrollo de los objetivos del milenio.

Finalmente, las estrategias que desarrollen las empresas objeto de este documento, en temas ambientales y sociales, deben ser difundidas por medio del mercadeo verde, el mercadeo social y el mercadeo con causa, de manera que se conviertan en ventajas competitivas para éstas.

El importante crecimiento que ha tenido la actividad turística del país y que se ha esbozado en este artículo, demuestra la necesidad de un notable mejoramiento en los niveles de competitividad de las empresas turísticas, que les permita no sólo permanecer en el mercado con estrategias de diferenciación claras en los aspectos económico, social y ambiental, sino satisfacer las necesidades cambiantes del turista que cada vez requiere mayor atención personalizada y de alta calidad.

Debido a la trascendencia de las pymes en nuestra economía, es necesario respaldar su gestión con la creación de herramientas para realizarla con un enfoque sostenible, aportando paralelamente al desarrollo sostenible en el nivel macro.

Visto así, la prospectiva resulta una metodología ideal cuando de proyectar escenarios futuros para las pymes turísticas se trata, sobre todo si tiene fundamento en la realidad actual, permite identificar el estado deseado

al que se quiere llegar y los instrumentos a los que se debe recurrir para conseguirlo, en aras de lograr la sostenibilidad.

## Bibliografía

Andesco. (2010). *Hacia la Prosperidad Democrática, Visión 2010-2014*. Recuperado de [www.andesco.org.co/site/.../ANEXOSOS%20BASES%20PND.pdf](http://www.andesco.org.co/site/.../ANEXOSOS%20BASES%20PND.pdf) Consultado en: septiembre 20 de 2011.

Anónimo, *Modelado en Dinámica de Sistemas*. Recuperado de [www.isa.uma.es/C17/.../SEMINARIO\\_dinamica\\_sistemas.pdf](http://www.isa.uma.es/C17/.../SEMINARIO_dinamica_sistemas.pdf)

Bohórquez, M. F., Morales, E. C. & Orozco, A. J. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial como elemento clave para una gestión sostenible en la pyme manufacturera y turística*. En J. & Jácome, Bases conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las pymes desde el Desarrollo Sostenible, pp. 48-61. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Bohórquez M. & Gómez J. (2009). *El Green marketing como aporte para lograr la sostenibilidad ambiental con empresas del sector hotelero en Bogotá. Competitividad y Responsabilidad Social de pymes en Bogotá: Investigaciones y estudios*, pp. 199-226. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Departamento Nacional de Planeación. (2005). Documento Conpes 3397. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3397.pdf>. Consultado en: septiembre de 2011.

Departamento Nacional de Planeación. (2010). Documento Conpes 3678 - Política de Transformación Productiva. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=XF0faAmYJ5E%3D&tabid=1063>. Consultado en: septiembre de 2011.

Di Biase, F. (2005). *Centro para el desarrollo de la Empresa y el Conocimiento*. Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_rse\\_franco.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_rse_franco.pdf) Consultado en: septiembre 13 de 2010.

Gómez O. et ál. (2009). *Competitividad y Responsabilidad Social de pymes en Bogotá: Investigaciones y estudios*, Bogotá, Colombia, Fundación Universitaria Los Libertadores Grupo Simón de investigaciones en modelamiento y simulación, *Diagrama de Forrester*. Recuperado de <http://simon.uis.edu.co/joomla/home/recursos/manuales/1.pdf> Consultado en: septiembre 15 de 2010.

Hanneman, R. (2000). *Introducción a los métodos del análisis de Redes Sociales*. U. d. Riverside, Ed. Recuperado de <http://wizard.ucr.edu/> Consultado en: junio 20 de 2011.

Hernández Girón, J., Domínguez Hernández, M., & Ita Castillo, D. (2008). *Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México*. Pensamiento & Gestión (25), pp. 161-177. Barranquilla, Colombia.

Instituto Distrital de Turismo (2010), *Boletín de Estadísticas de Turismo de Bogotá, primer semestre 2010*. Recuperado de [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/05/boletin\\_estadistico\\_i\\_sem.2010.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/05/boletin_estadistico_i_sem.2010.pdf). Consultado en: mayo 15 de 2011.

Lipman, G., & J. K. (2007). *Tourism competitiveness and the development agenda*. The travel and Tourism competitiveness Report.

Miklos, T., & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*. U. A. México: Editor. Recuperado de <http://ceadug.ugto.mx/iglu/Iglu09/Modulo3/docs/Mikos%20y%20Margarita.pdf>. Consultado en: septiembre 10 de 2010.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). Registro Nacional de Turismo. Recuperado de <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184> Consultado en: septiembre 20 de 2011.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010). Registro Nacional de Turismo. Recuperado de <http://minturismo.mincomercio.gov.co/prestadores/prestadoresreport.asp>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

(2010). *Turismo julio 2010*. Recuperado de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/EstudiosEconomicos/2010-TurismoJulio.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (1997). Decreto 502 por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes. Recuperado de [http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/Decretos/decreto\\_502\\_de%201997.htm](http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Normatividad/Decretos/decreto_502_de%201997.htm)

P & A Consulting (sf). *Qué es la Dinámica de Sistemas*. Recuperado de <http://pyaconsulting.weebly.com/system-dynamics.html>

Pérez, R., Garzón, M., & Nieto, M. (2009). *Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas*. Revista Escuela de Administración de Negocios (65), pp. 77-105.

Ramírez, M. T., Bohórquez, M. F., & Ferrer, H. (2011). *Metodología para la construcción de un modelo de indicadores de gestión para las pymes manufactureras y turísticas exportadoras: Un enfoque prospectivo*. Bogotá, Colombia: Inédito.

Ramírez, M. T., & Ferrer, H. (2010). *La incorporación del concepto de Desarrollo Sostenible en la Gestión de las diferentes áreas de la Empresa*. En J. Jácome & otros, Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la Competitividad de las pymes desde el Desarrollo Sostenible (pp. 78-93). Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (2010). *Conceptos fundamentales de RSE*, Módulo 1, Unidad 1. Curso de formación de formadores en RSE. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Responsabilidad Social Corporativa (2008). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de [http://www.rsc-chile.cl/documentos/doc\\_details/8-manual-de-responsabilidad-social-](http://www.rsc-chile.cl/documentos/doc_details/8-manual-de-responsabilidad-social-empresarial-para-pyme)

empresarial-para-pyme. Consultado en: agosto 18 de 2010.

Riveros, E., & Jácome, J. (2011). *Prospectiva y redes: Referentes para la construcción de un modelo de indicadores de gestión sostenible y asociatividad para la competitividad de las pymes exportadoras y con potencial exportador manufactureras y de turismo en la ciudad de Bogotá*. Inédito.

Riveros, E. (2010). *La Gestión Sostenible y la Asociatividad como factores de competitividad empresarial bajo un enfoque sistémico*. En J. Jácome, & otros, Bases conceptuales para establecer Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las pymes desde el Desarrollo Sostenible (pp. 16-30). Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Riveros E. et ál. (2010). *Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las pymes desde el Desarrollo Sostenible*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores.

Rodríguez M. M. & Guisado M. (2003). *Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva*. Revista Gallega de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Vigo, 12, pp. 5-6.

Robledo, J., & Yoni, C. (2008). *Estudio de un proceso de innovación utilizando la dinámica de sistemas*. Cuadernos de Administración, 21 (035), pp. 127-159.

Rubio & Aragón (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Cuadernos de Gestión, Universidad del Murcia, 2.

Velásquez, A. (2007). *La Organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhman*. Escuela de Administración de Negocios (61), pp. 129-155.