

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VIAJES POR MEDIO DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Camilo Mauricio Grillo Torres
William Eduardo Mosquera Laverde
Claudia Patricia Gómez Espinosa

RESUMEN

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca de 80% del total de empresas, desempeñando un papel fundamental en la generación de empleo y teniendo un impacto significativo en la economía y sociedad. A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan desafíos en cuanto a competitividad, sobre todo en la adopción y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación. Este estudio se enfoca en un análisis detallado de la agencia de viajes, con el objetivo de identificar áreas de mejora y aquellas que destacan por su excelente desempeño. Específicamente, muestra áreas de oportunidad en varios procesos empresariales, especialmente en la implementación de estrategias de planificación operativa y marketing. Las mipymes colombianas poseen un gran potencial para aprovechar la adopción y adaptación de herramientas ofimáticas y tecnológicas. Resulta esencial proporcionar soluciones a medida para garantizar su sostenibilidad y éxito en un mercado empresarial cada vez más competitivo.

Palabras clave: TIC, análisis organizacional, mipymes, planificación.

INTRODUCCIÓN

En la economía de Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como mipymes, desempeñan un papel fundamental, representando aproximadamente 80% del total de empresas en el país. Su contribución a la generación de empleo y su impacto en la economía y la sociedad son innegables. Colombia registró 1 854 086 empresas activas a marzo de este año, de las cuales 24.7% se ubica en Bogotá, seguido de Antioquia, con 12.6%, Valle del Cauca con 8.7% y Cundinamarca con 6.6%, según el más reciente informe de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y el DANE (MINTIC, 2022).

De acuerdo con este mismo informe, entre enero y marzo las microempresas representaron 95.3% del tejido empresarial del país; las pequeñas empresas participaron con 3.5%, mientras que las medianas y grandes con 0.9 y 0.3% del total nacional, respectivamente (MINTIC, 2022). Sin embargo, en un entorno altamente competitivo, la adaptación constante y la superación de desafíos se convierten en imperativos cruciales para la supervivencia de estas mipymes (Mosquera et al., 2022).

Uno de los desafíos más persistentes que enfrentan las mipymes colombianas es la competitividad. Aquellas que no adoptan métodos y estrategias efectivas corren el riesgo de quedarse atrás o incluso desaparecer. En este contexto, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han demostrado ser aliadas estratégicas (Rahman, 2016). Sin embargo, no todas las mipymes pueden acceder o implementar estas tecnologías debido a limitaciones de recursos y habilidades técnicas.

Especialmente, dentro del espectro de las TIC, las herramientas ofimáticas se vuelven esenciales para la gestión de la información producida y manejada por estas empresas. Facilitan la administración y procesamiento de datos, lo que a su vez permite identificar oportunidades y desarrollar estrategias más efectivas. A través de programas de gestión, hojas de cálculo y otros softwares similares, las mipymes pueden optimizar sus operaciones y, en consecuencia, mejorar su competitividad. Por otro lado, las nuevas tecnologías también representan canales para llegar a mercados más amplios, como el comercio en línea y la promoción en redes sociales, lo que brinda la oportunidad de conectarse con una audiencia más amplia, tanto a nivel local como global.

Para facilitar la adopción y comprensión de estas herramientas, es esencial diseñar sistemas de análisis empresarial más intuitivos que satisfagan las necesidades

específicas de estas empresas (Eggers, 2020). Sin embargo, investigaciones anteriores han señalado que algunos modelos actuales pueden ser demasiado complejos para implementar eficazmente en las mipymes (Báez y Puentes, 2018). La falta de dominio en tecnologías emergentes puede ser un obstáculo para la competitividad de estas empresas.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio se basa en un enfoque descriptivo mediante el análisis de casos. A través de un enfoque cualitativo e inductivo, se busca mejorar la toma de decisiones y la gestión empresarial. La propuesta es desarrollar una herramienta adaptada a las mipymes que simplifique la gestión de desafíos complejos. Estas herramientas, aunque simples, serán sólidas y proporcionarán a las empresas una forma de evaluar su desempeño y, en última instancia, obtener mejores resultados.

El objetivo fundamental de este trabajo es conceptualizar y validar una herramienta de análisis empresarial basada en herramientas ofimáticas que sea efectiva para abordar las particularidades de las mipymes en Colombia. Esta herramienta se ha diseñado con la intención de ofrecer una solución práctica a los desafíos de competitividad en el contexto actual.

ANTECEDENTES

La comunidad de investigadores se ha enfocado en el desarrollo de herramientas digitales destinadas a mejorar la gestión de las mipymes. Este cambio de enfoque se debe al creciente papel que la tecnología ha adquirido en la modernización de las prácticas comerciales y en la evaluación del desempeño empresarial (Matt y Rauch, 2020).

Investigaciones recientes destacan el aumento de programas y aplicaciones diseñados específicamente para potenciar el rendimiento de las mipymes. Kshetri (2017) señala que estos sistemas tecnológicos se han convertido en herramientas esenciales para aprovechar al máximo los recursos, aumentar la productividad y mejorar la rentabilidad de las empresas de tamaño pequeño a mediano. Además, subraya su importancia crítica en aspectos fundamentales de la gestión empresarial, como el control de gastos, la conexión con los clientes y la planificación a largo plazo.

En investigaciones posteriores, Prieto y Martínez (2004) hacen hincapié en cómo el avance en el diseño de software ha actuado como un impulsor clave para respaldar

decisiones basadas en datos precisos en empresas de menor tamaño. Estas soluciones permiten a las organizaciones supervisar su rendimiento de manera inmediata, identificar áreas de mejora y desarrollar planes efectivos para fortalecer su posición en el mercado.

En consonancia con esto, Maresova et al. (2018) respaldan la idea de que estas propuestas digitales no sólo agilizan las operaciones esenciales de las mipymes, sino que también fomentan la toma de decisiones más fundamentadas. Según estos autores, estas herramientas pueden ser de vital importancia para las mipymes a medida que enfrentan desafíos y aprovechan las oportunidades en una era empresarial, caracterizada por una rápida transición digital.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El análisis organizativo desempeña un papel fundamental al permitir comprender tanto las fortalezas como las áreas de mejora en las empresas. A través de este proceso, las organizaciones pueden diseñar y ejecutar estrategias que impulsen su rendimiento, lo cual es esencial para alcanzar sus metas y visiones (Mendonça et al., 2020; Bravo et al., 2019). Cantos (2017) resalta que esta evaluación integral proporciona una base sólida para la toma de decisiones.

El seguimiento constante del desempeño de una empresa es crucial para medir el éxito en relación con los objetivos establecidos. En este sentido, el desarrollo y la evolución internos de las organizaciones facilitan una gestión efectiva del conocimiento, lo que ayuda a identificar áreas que necesitan fortalecimiento y ventajas que se pueden maximizar (Camilo et al., 2020; Barrios et al., 2020; Asencio et al., 2017).

En la actualidad, existen diversos métodos y herramientas respaldados por investigaciones que validan su aplicabilidad en diferentes organizaciones (Ramírez et al., 2019). Además de estos métodos, han surgido técnicas orientadas a la mejora de la calidad y la modernización. Esta evolución ha enfatizado la importancia de incorporar perspectivas tecnológicas y estratégicas en el proceso de evaluación (Medina et al., 2020; Mamun et al., 2017; Valaei, 2017).

Las empresas de menor tamaño se enfrentan a desafíos específicos, como objetivos poco definidos, estrategias ambiguas, falta de personal capacitado, alta rotación, carencia de tecnología y acceso limitado a financiamiento (Paredes, 2017). Es esencial,

desde una perspectiva académica, comprender y abordar estos desafíos para estimular su crecimiento.

La dirección estratégica adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento de una organización. Se requiere una comprensión profunda tanto de la situación interna como del entorno competitivo para diseñar estrategias efectivas (Serrano et al., 2019). Asimismo, la naturaleza cambiante del entorno empresarial demanda adaptabilidad, desde ajustes menores hasta transformaciones significativas que influyan en la cultura y las operaciones de la empresa (Carro-Suárez et al., 2017).

En cuanto a la mejora continua, se recomienda que las empresas realicen revisiones periódicas para identificar y abordar nuevos desafíos. Estas revisiones regulares pueden aumentar la eficiencia y la competitividad (Leal-Pupo et al., 2021). En este contexto, la gestión de la cadena de suministro se destaca como un área vital, centrada en coordinar diversas funciones clave de la empresa (Hong et al., 2018; Aguilar et al., 2017; Muñiz, 2017).

Por último, tanto en el ámbito académico como en el organizativo, se reconoce que el análisis empresarial es fundamental para el progreso institucional, ya que permite identificar y corregir áreas de mejora en diversos sectores de la empresa (Huilcapi y Gallegos, 2020; Cantero et al., 2021).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia define a las agencias de viajes y turismo como “empresas comerciales debidamente establecidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a vender aviones turísticos y que cumplen con las siguientes funciones” (p. 6): a) Organizar, promover y vender aviones turísticos nacionales, que serán operados por agencias de viajes debidamente registradas en el país; b) Organizar, promover y vender planes turísticos; c) Reservar y contratar alojamiento y otros servicios turísticos; d) Asistir y asesorar a los viajeros en la obtención de la documentación requerida para garantizarle la facilidad de desplazamiento en los destinos nacionales e internacionales; e) Prestar atención y asistencia profesional al usuario en la selección, adquisición y utilización eficiente de los servicios turísticos requeridos; f) Reservar cupos y vender pasajes nacionales e internacionales en cualquier medio de transporte; g) Operar turismo receptivo.

Con el fin de potenciar el crecimiento y la competitividad de las agencias de viajes en cuanto a la diversidad de su oferta y la calidad de su servicio de intermediación en el sector turismo, es crucial llevar a cabo una evaluación integral

y análisis situacional; este proceso tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora, destacar las fortalezas y señalar las áreas de desarrollo que posibilitarán la optimización de sus procesos y el fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado. Para ello, las herramientas ofimáticas pueden simplificar la gestión de información y mejoran la toma de decisiones y el rendimiento organizacional (Ramírez et al., 2019).

La organización objeto de análisis es una agencia de viajes. La elección de esta mipymes se basó en los más de 10 años de estar en el mercado del turismo, así como la disposición para proporcionar una visión auténtica y precisa de sus procesos y requerimientos organizacionales. Durante el proceso de investigación, se exploraron en profundidad todas las dimensiones del fenómeno, haciendo uso de técnicas bibliográficas propuestas por Barrientos (2019) y análisis documentales de Castro (2017). Este enfoque meticuloso permitió llevar a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, abarcando todos los aspectos relevantes. La precisión del estudio se refleja en la aplicación sistemática de técnicas que abordan aspectos fundamentales de la gestión organizacional, tales como la estructura interna, los procedimientos, la cultura corporativa y la toma de decisiones. Esto garantiza que los hallazgos sean fiables, coherentes y respaldados por una sólida base de evidencia.

METODOLOGÍA

Este estudio se enfoca en un análisis detallado basado en un enfoque inductivo, respaldado por las perspectivas de los investigadores y los líderes de la organización. Su objetivo principal es mejorar el proceso de toma de decisiones a través de la identificación, validación y fortalecimiento de las prácticas implementadas en la unidad que está siendo evaluada. Para lograr este propósito, se empleará un enfoque cualitativo exhaustivo y coherente, siguiendo las directrices proporcionadas por autores como Canta y Quesada (2021) y Yin (2017).

Caracterización de la mipymes en estudio: es una pequeña empresa tipo agencia de viajes familiar con más de 20 años de experiencia en el mercado turístico de Bogotá. Especializada en la planificación y gestión de viajes, ofrece una amplia gama de servicios que incluyen paquetes turísticos nacionales e internacionales, reservas de

vuelos y hoteles, tours guiados, planificación de itinerarios personalizados y servicios de transporte. Con un enfoque en la satisfacción del cliente, se distingue por su atención personalizada, integridad y compromiso con la calidad.

La empresa ha establecido una sólida red de alianzas con hoteles, aerolíneas y operadores turísticos, lo que le permite ofrecer experiencias de viaje únicas y memorables. Dirigida a familias, grupos, parejas, viajeros individuales y empresas, se enfoca en brindar servicios turísticos innovadores y sostenibles. Su objetivo principal es proporcionar experiencias de viaje excepcionales, garantizando la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Cuenta con 17 empleados tiempo completo a término indefinido, con quienes desde sus comienzos ha logrado utilidades en promedio anual de más de 40 millones de pesos y ser reconocida en el mercado y el segmento de los operadores turísticos por la calidad del servicio.

Para la recopilación y el análisis de los datos, se empleó una herramienta de diagnóstico organizacional desarrollada en Excel. Esta herramienta facilitó al equipo de liderazgo de una agencia de viajes para evaluar su situación actual e identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Siguiendo un enfoque procedimental, se diseñó y configuró el instrumento de diagnóstico, prestando especial atención a la identificación y gestión de los componentes esenciales de los procesos administrativos, como lo sugieren Medina y Quintana (2017). Luego, se formó un equipo de expertos compuesto por académicos y líderes empresariales para validar aspectos clave del modelo organizacional, como la estructura, los sistemas y la cultura corporativa, según enfatizan Souza et al. (2019). Después de incorporar las contribuciones de este grupo, se finalizó y puso en marcha la herramienta en la agencia de viajes subrayando la importancia de la colaboración de diversos factores en el éxito empresarial.

A continuación, la figura 1 presenta una descripción clara y concisa de las características de esta herramienta de diagnóstico. Se destaca su importante función en la mejora y optimización de la gestión de las mipymes.

Figura 1. Módulo para la recopilación de información



Fuente: elaboración propia.

En esta fase, la mipymes escoge empezar con alguna de las áreas de la organización, ya sea estrategia, finanzas, procesos, entre otros, como lo muestra la figura 1; para responder el autodiagnóstico, a la cual lo redirecciona automáticamente la herramienta ofimática a la plantilla de análisis de la situación actual de la compañía, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Análisis de la situación actual de la empresa

Estrategia				
 Inicio  Ayuda				
Estrategia	Subárea	Pregunta	Respuesta	Nivel de Importancia para la Empresa
Finanzas	Estrategia a medio plazo	¿Está la compañía apuntando hacia nuevos segmentos de clientes?	No, la empresa no puede imaginar cómo satisfacer a otros segmentos de clientes.	Muy importante
Marketing		¿La compañía tiene la intención de actualizar sus productos y promover una cultura de innovación?	Con el tiempo, actualizamos cualquiera de estos productos, pero generalmente reaccionamos ante el mercado y los competidores.	Importante
Operaciones		¿La empresa invierte en la marca para asegurarse de que sea recordada por los clientes?	Sí, sin embargo, no es la prioridad.	Poco importante
Recursos Humanos		¿La compañía tiene la capacidad de retener a los clientes antiguos y atraer a nuevos clientes?	Sí, la empresa puede atraer tanto a nuevos clientes como retener a los antiguos	Irrelevante

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

El aplicativo debe contestar las preguntas predeterminadas que se diseñaron con expertos en diagnóstico organizacional de las IES que forman parte de la investigación y escogen de las respuestas, nivel de importancia y dependencias predeterminadas. Cada elemento del aplicativo guía al usuario hacia un marco de evaluación específico para el contexto organizacional. Estos marcos están estructurados en torno a cinco categorías esenciales:

Estrategia, que se desglosa en las siguientes variables: corto plazo, mediano plazo, largo plazo y análisis del entorno, las cuales cuentan con preguntas orientadoras que evalúan los objetivos, planificación y análisis de resultados a largo plazo. Por otro lado, las preguntas de análisis del entorno se centran en competidores, relaciones con proveedores y barreras para nuevos competidores.

El componente *Finanzas*, que se descompone en las siguientes variables: Planeamiento financiero, Control financiero, Margen de contribución y rentabilidad, e Indicadores financieros. Y también cuenta con preguntas orientadoras que evalúan la gestión financiera de la empresa, incluyendo presupuesto, flujo de efectivo, rentabilidad de productos y cumplimiento de metas de facturación.

El componente *Marketing*, que se divide en las siguientes variables: Planificación de marketing, Medios online, Medios offline y Relación con los clientes. Se incluyen preguntas orientadoras que evalúan la estrategia de marketing de la empresa, abarcando aspectos como la identidad de marca, la presencia en línea y offline, inversiones publicitarias, estrategias de boca a boca y la satisfacción del cliente.

El componente *Procesos*, que se segmenta en las siguientes variables: Procesos, Calidad y Logística. Se incorpora preguntas orientadoras que evalúan aspectos vitales de la operación empresarial, como procesos, calidad, logística y relaciones con proveedores.

Por último, el componente de *Gestión de Recursos Humanos*, que se divide en las siguientes variables: Reclutamiento y selección, Entrenamiento y desarrollo y Retención del talento humano. Se incluyen preguntas guía que evalúan la gestión del talento humano en aspectos como reclutamiento, desarrollo, retención, comunicación interna y bienestar de los empleados.

Todas las preguntas orientadoras incorporan cuatro respuestas predefinidas. El usuario debe elegir la opción que mejor se ajuste a la situación actual de la entidad en relación con la pregunta. Además, se alienta al usuario a identificar cualquier área desafiante relacionada con la pregunta central de cada categoría. Estas áreas pueden abarcar temas como capacitación, infraestructura organizativa o recursos materiales disponibles. Este proceso se repite en todas las páginas dedicadas a las categorías esenciales del modelo.

Cuadro 1. Evaluación de perspectivas

Area/subárea	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha para alcanzar lo sugerido	Priorización para lograr lo sugerido
Estrategia				
Planeación financiera	20%	80%	60%	Muy prioritario
Control financiero	50%	90%	40%	Prioritario
Relación costo-beneficio	65%	75%	10%	Poco prioritario
Indicadores financieros	70%	70%	0%	Nada prioritario

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

La herramienta ofimática fue diseñada por los investigadores para ser aplicada en variadas mipymes; las opciones de respuesta son definidas por los expertos en diagnóstico organizacional, que son parte del proyecto de investigación, y las opciones son escogidas por los gerentes de las mipymes, mostrando en dónde debe la organización priorizar sus decisiones de empresa.

La herramienta proporciona una visión detallada del desempeño de diversas secciones y subsecciones, como se refleja en el cuadro 1, a través de un indicador actual. Este indicador es esencial para que la organización pueda comprender su situación y contexto operativo en un marco más amplio. Además, la herramienta muestra el indicador base recomendado para cada sección, basado en el análisis de las respuestas recopiladas durante la fase de evaluación. Este indicador base actúa como una guía importante, orientando a la organización sobre el nivel al que cada área debe aspirar para garantizar una operación efectiva y coherente.

Además, la herramienta resalta la diferencia entre el indicador actual y el recomendado, mostrando la variación entre la situación actual y la deseada. Esta variación proporciona una representación numérica que facilita la identificación de oportunidades de mejora. A través del porcentaje de objetivos alcanzados, la herramienta categoriza el grado de importancia de alcanzar el indicador propuesto. Si se considera “urgente”, se deben tomar medidas correctivas de inmediato para evitar repercusiones negativas o retrasos en la consecución de metas. Si se clasifica como “importante”, se entiende como una acción necesaria, pero gestionable en un plazo determinado para evitar problemas. Si se etiqueta como “relevancia moderada”, se sugiere una atención pospuesta, pero necesaria. Finalmente, si se considera “atención rutinaria”, se refiere a acciones periódicas que garantizan la continuidad y estabilidad en la gestión.

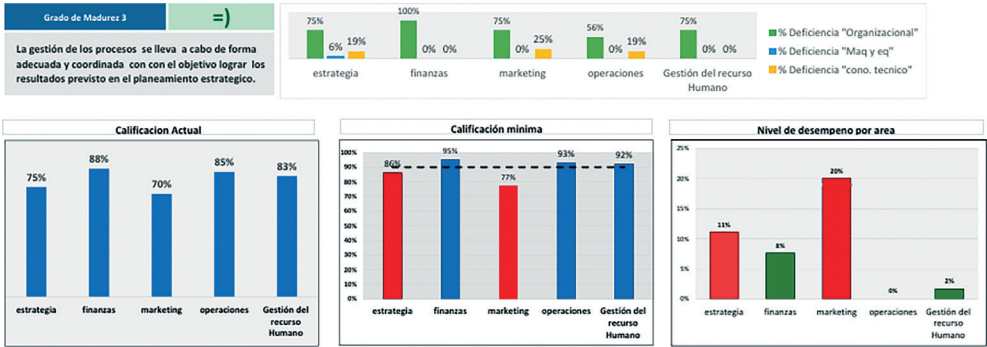
Cuadro 2. Evaluación general

Porcentaje de deficiencia organizacional	Porcentaje de deficiencia en maquinaria y equipo	Porcentaje de deficiencia en conocimiento técnico	Puntaje actual	Puntaje mínimo sugerido	Brecha entre el puntaje actual y el mínimo sugerido
20%	19%	18%	63%	80%	17%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

La evaluación exhaustiva proporciona a los interesados una visión detallada del estado de la organización, como se ilustra en el cuadro 2. Comienza con un análisis minucioso de cada barrera que obstaculiza la eficacia, el rendimiento, la solidez operativa y la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas propuestas. Luego, se calculan las medias de las calificaciones actuales y deseadas, basadas en las evaluaciones de cada área y la importancia otorgada por el liderazgo ejecutivo de la compañía. A continuación, se muestra una comparación entre estas calificaciones. Es crucial centrarse en estas variaciones para identificar la fuente de las discrepancias y establecer medidas correctivas, garantizando así una gestión corporativa competente.

Figura 3. Resultados



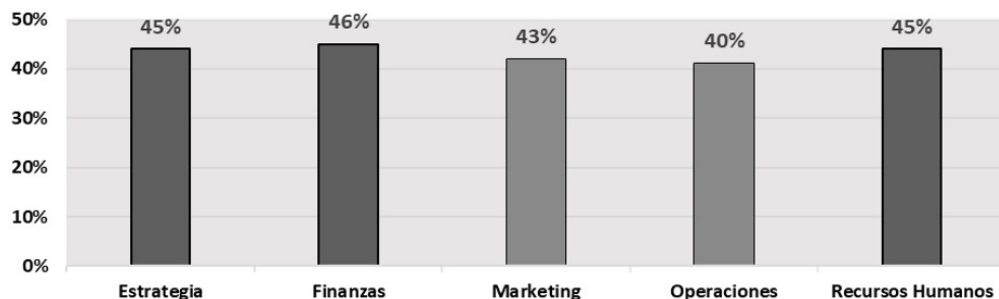
Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

Al concluir el proceso, la herramienta genera un informe de rendimiento que resulta fundamental para evaluar el progreso de la organización. Este informe se encarga de analizar el grado de madurez organizacional a través de una estimación basada en la puntuación actual, clasificada en una escala del uno al cinco, proporcionando valiosa retroalimentación para el mejoramiento de la empresa. Además, se detallan los porcentajes de deficiencias por categoría en cada área y se presenta la calificación actual de cada una de ellas, señalando cuál ha obtenido la calificación más baja. A continuación, se muestra la calificación mínima, identificando las áreas que se encuentran por debajo del nivel sugerido. Por último, se realiza un análisis comparativo entre el puntaje actual y el porcentaje de cumplimiento, resaltando las áreas con las mayores variaciones que requieren una gestión administrativa adecuada para el éxito de la empresa.

RESULTADOS

Una vez concluido el proceso de recopilación de datos en el módulo correspondiente (figura 1), se procedió a realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los módulos de la herramienta de diagnóstico empleada para evaluar la situación de Viajes Enigmáticos. La figura 4 brinda una visión detallada de los logros alcanzados y de las áreas que requieren fortalecimiento en esta agencia de viajes. Estos datos se obtuvieron a través de un análisis minucioso de la estructura organizativa de la empresa.

Figura 4. Puntuaciones actuales por áreas



Fuente: elaboración con propia con la herramienta de diagnóstico.

El análisis efectuado en la agencia de viajes arrojó los siguientes resultados: la puntuación global osciló entre un máximo de 48% y un mínimo de 38%, lo que indica un desempeño equilibrado en diversas áreas. Específicamente, las áreas de Finanzas, Estrategia y Recursos Humanos obtuvieron calificaciones de 48, 47 y 46%, respectivamente. Estos resultados reflejan una gestión competente tanto en términos financieros como estratégicos, así como una adecuada administración de los recursos humanos.

Desde una perspectiva financiera, se evidenció que la agencia de viajes ha demostrado eficiencia en la gestión de sus recursos, lo que ha contribuido al aumento de la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, en el ámbito estratégico, se llevó a cabo un análisis exhaustivo y relevante del entorno, lo que permitió la formulación de una estrategia sólida a largo plazo. Esta planificación estratégica respaldó decisiones más fundamentadas que impulsaron el crecimiento y la consolidación de la empresa en el mercado.

En lo que respecta a la gestión del recurso humano, se observó un progreso significativo en la capacitación y desarrollo del personal. Este avance se logró mediante la optimización de los procesos internos y una eficaz gestión del talento, lo que se tradujo en un aumento en la satisfacción del personal. Sin embargo, se identificó una participación limitada de la agencia de viajes en el área de marketing, con una calificación de 40%. Esto resalta la necesidad de adoptar un enfoque más estratégico en la planificación de las estrategias de marketing, tanto en el ámbito digital como en el tradicional. Lo anterior sugiere la conveniencia de llevar a cabo un análisis más profundo de las acciones estratégicas en este ámbito.

En lo que concierne al área de operaciones, se registró una calificación de 38%, lo que indica una posible deficiencia en la gestión de las actividades operativas y los estándares de calidad. Esta situación podría señalar problemas en subáreas como procesos, logística y calidad, lo que generaría inconsistencias en el seguimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes.

Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las áreas funcionales en los dominios estratégicos, financiero, de marketing, operativo y de gestión de recursos humanos de la empresa Viajes Enigmáticos, en relación con sus proyecciones. Los resultados de este análisis se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Análisis de proyecciones

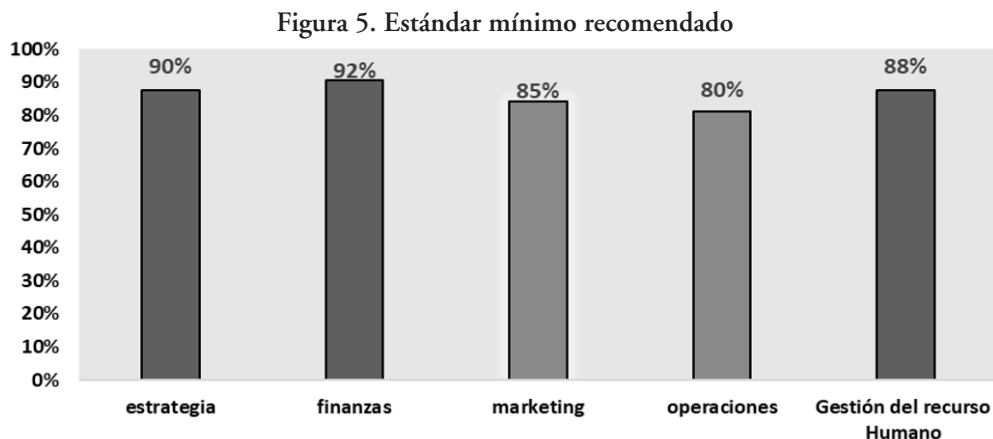
Área	Desempeño actual	Meta sugerida de desempeño	Brecha de cumplimiento hacia la meta sugerida	Priorización para lograr lo sugerido
Estrategia	77%	90%	13%	Poco prioritario
Finanzas	68%	92%	24%	Prioritario
Marketing	55%	85%	30%	Prioritario
Operaciones	46%	80%	34%	Prioritario
Talento Humano	67%	88%	21%	Prioritario

Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

Al examinar minuciosamente las áreas funcionales, se identificó una discrepancia significativa en el área de operaciones, con una puntuación actual por debajo del mínimo recomendado, señalando desafíos relacionados con la asignación de recursos y la necesidad de mejoras continuas. Estas deficiencias tienen el potencial de afectar negativamente la satisfacción del cliente y el crecimiento de la empresa.

Además, se observó una brecha en la puntuación del área de marketing, con un marcado déficit de 30%. Esto se debe a una implementación deficiente de las estrategias de comunicación dirigidas al nicho de mercado de Viajes Enigmáticos. Esta situación podría conducir a un bajo reconocimiento de la marca, ineficacias en las estrategias y la pérdida de oportunidades comerciales en su nicho de mercado. Estos hallazgos resaltan la urgente necesidad de abordar estos asuntos, priorizando la optimización de las operaciones y la mejora de las estrategias de marketing para garantizar el éxito y la competitividad a largo plazo de la agencia de viajes en el

mercado. No obstante, es esencial resaltar que las áreas que exhibieron calificaciones por debajo del límite mínimo recomendado, como se muestra en la figura 6, ofrecieron una perspicaz visión de las deficiencias en las operaciones de la agencia de viajes que requieren corrección. Este fenómeno se explica por el hecho de que sus calificaciones estaban por debajo del umbral mínimo aconsejado.



Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

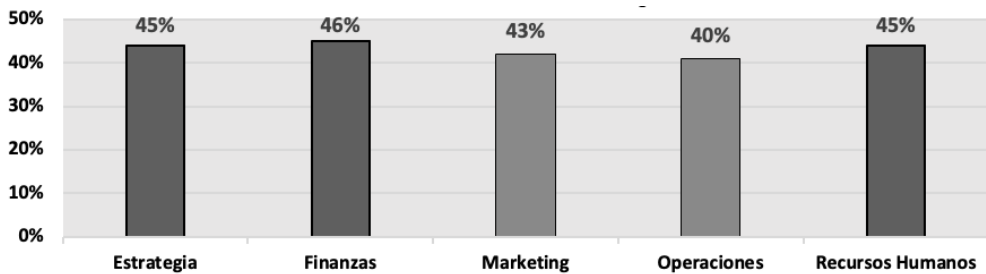
Tras llevar a cabo una exhaustiva evaluación, se logró obtener una comprensión completa y detallada del desempeño de la agencia de viajes en áreas críticas de funcionamiento. Específicamente, las áreas de Finanzas con un impresionante 92%, Estrategia con un sólido 90%, y Gestión de Recursos Humanos con un respetable 88%, no sólo cumplieron con las pautas mínimas establecidas, sino que las superaron con creces. Este resultado subraya la eficacia de la gestión y la sólida orientación estratégica implementadas en dichas áreas, fortaleciendo así la estabilidad general de Viajes Enigmáticos.

En un análisis comparativo minucioso, se observó que el área de Marketing obtuvo un rendimiento promedio de 85%, lo que evidenció un considerable margen de mejora. Se identificó una oportunidad crítica para aumentar la eficacia de esta área mediante la incorporación de estrategias innovadoras y una revisión exhaustiva de las tácticas de marketing en uso en ese momento. Estas acciones podrían haber situado a la agencia de viajes en una posición más competitiva en el mercado, atrayendo a un público más amplio y generando un mayor interés. Sin embargo, surgió un área que

requiere atención inmediata: Operaciones, que obtuvo un modesto 80%. Esto puso de manifiesto que la calidad de los procesos llevados a cabo por este departamento se alejaba significativamente del estándar mínimo de seguridad.

Esta disparidad en la calidad se convierte en un factor crítico que debe ser abordado con urgencia. Para lograr este objetivo, es esencial diseñar un plan de mejora centrado en el aumento de la eficiencia operativa y la elevación de la calidad del servicio proporcionado. La implementación de medidas específicas destinadas a mejorar los procesos y garantizar un riguroso control de calidad se revela como una necesidad ineludible para cerrar la brecha existente y asegurar que la agencia de viajes no sólo cumpla, sino que supere los estándares de seguridad y excelencia requeridos en su sector.

Figura 6. Evaluación del rendimiento empresarial



Fuente: elaboración propia con la herramienta de diagnóstico.

La minuciosa evaluación del desempeño de las áreas clave en la agencia de viajes resultaba de vital importancia, ya que permitía medir la eficacia y eficiencia en la gestión de cada departamento. Este análisis resaltaba los aspectos positivos y señalaba las oportunidades de mejora, fomentando así un progreso global en el rendimiento de la empresa.

Durante la evaluación detallada del departamento de Operaciones, que obtuvo una calificación de 40%, se identificaron ciertas deficiencias en los procesos y en la calidad del trabajo en esta área. Estas carencias podrían dar lugar a ineficiencias operativas, insatisfacción por parte de los clientes, pérdida de competitividad y una disminución en la rentabilidad. En conjunto, estas circunstancias podrían llevar a la agencia de viajes a enfrentar una disminución en sus ventas, lo que afectaría negativamente su rentabilidad general.

Por otro lado, resultaba crítico garantizar una ejecución adecuada del departamento de Marketing, que obtuvo una calificación de 43%, especialmente en lo que respecta a la planificación y gestión de las relaciones con los clientes. Un desempeño deficiente en esta área podría conducir a una disminución en la captación de nuevos clientes, una reducción en las ventas y un debilitamiento de la percepción de la marca en el mercado. Esta situación adversa podría dañar la reputación de la agencia de viajes y su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.

En consecuencia, era esencial que la agencia de viajes implementara medidas concretas para fortalecer el rendimiento de estas áreas y garantizar su eficiencia operativa. Para lograrlo, se recomendaba llevar a cabo una revisión y modificación exhaustiva de las estrategias y los procesos utilizados en ambos departamentos. Esto implicaba la identificación y corrección de las deficiencias actuales, así como la maximización de las fortalezas ya existentes.

Además, era fundamental invertir en la formación y desarrollo del personal en los departamentos de Operaciones y Marketing. Proporcionar a los empleados las habilidades y el conocimiento necesarios les permitiría desempeñarse de manera más efectiva y contribuir de manera significativa a los objetivos organizacionales. Asimismo, se sugería considerar la adopción de herramientas y tecnologías adecuadas para la gestión de estas áreas. Por ejemplo, la implementación de sistemas de seguimiento y control de procesos en el departamento de Operaciones podría haber ayudado a identificar y resolver problemas operativos de manera más eficiente. Del mismo modo, el uso de software de gestión de relaciones con los clientes en el departamento de Marketing habría facilitado la planificación y el seguimiento de las interacciones con los clientes, mejorando así la satisfacción del cliente y la efectividad de las estrategias de marketing.

DISCUSIÓN

El estudio realizado ha permitido establecer conexiones entre los hallazgos encontrados y los resultados obtenidos en investigaciones similares en distintos entornos. La evidencia acumulada ha dejado en claro que, a pesar de que la agencia de viajes ha establecido protocolos de gestión formales, parece carecer de una coordinación adecuada, lo que obstaculiza el logro de sus objetivos.

Se ha identificado el área de Operaciones de la agencia de viajes como un punto crítico que requiere atención prioritaria. Concretamente, se ha concluido que cambios sustanciales en los procesos y la calidad pueden potenciar significativamente su eficiencia operativa. Esta transformación tendría un impacto importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de Viajes Enigmáticos, respaldando las conclusiones de investigadores como Bravo et al. (2019) y Barrios et al. (2020). Por lo tanto, es imperativo implementar una herramienta de gestión operativa que permita a Viajes Enigmáticos optimizar su administración, por ejemplo, mediante programas de formación y protocolos estandarizados.

Además, se ha enfatizado la vital importancia de una gestión efectiva en la planificación de marketing y las relaciones con los clientes. Se ha observado cómo una gestión ineficaz en estos ámbitos perjudica la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de mercado y satisfacer las demandas de los clientes. Esto podría dar lugar a decisiones erróneas en cuanto a productos y servicios, campañas de marketing poco eficaces y un seguimiento insuficiente de las actividades de marketing.

También se ha subrayado que si no se gestiona adecuadamente la relación con los clientes, la imagen y reputación de la agencia de viajes podrían verse perjudicadas. Para evitarlo, se ha recomendado que la empresa desarrolle estrategias de marketing, tanto tradicionales como digitales, que estén alineadas con las necesidades y expectativas de sus consumidores. La creación de material publicitario orientado al público objetivo se considera esencial para fortalecer la relación con los clientes.

Dada la intensa competencia en el entorno actual, especialmente en el ámbito digital, se ha propuesto que Viajes Enigmáticos aumente su presencia en los medios digitales. Siguiendo las recomendaciones de Grillo (2022) y Grillo y Moreno (2022), esto implicaría una interacción más cercana con el público objetivo, lograda mediante la publicación constante de contenido relevante y atractivo.

En suma, a pesar de los avances notables exhibidos por la agencia de viajes en diversas áreas, aún enfrenta desafíos significativos en términos de eficiencia operativa y gestión de marketing. Sin embargo, con las correcciones y optimizaciones adecuadas, se considera que la empresa tiene el potencial para aumentar su competitividad y satisfacer de manera más efectiva las necesidades de sus clientes.

CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional se ha convertido en un recurso fundamental en la empresa Viajes Enigmáticos, ya que permite realizar una evaluación precisa y una comprensión profunda de la evolución de sus procesos internos. Esta herramienta proporciona un análisis exhaustivo y detallado de la organización, facilitando así la formulación de estrategias efectivas para mejorar su competitividad en el mercado. A través de un enfoque de diagnóstico integral, es posible identificar los desafíos en cada uno de los departamentos de la organización, lo que permite determinar aquellos aspectos que requieren un análisis detallado y la implementación de medidas adecuadas para abordarlos.

La introducción de una herramienta de diagnóstico organizacional fomentará una mentalidad centrada en la evaluación continua, el diagnóstico riguroso, la supervisión sistemática y la implementación de acciones dirigidas a la mejora constante. Este enfoque es de gran importancia, especialmente para las mipymes. Esta herramienta se convierte en una contribución significativa para el desarrollo de un sistema de diagnóstico completo en el contexto de este estudio. Además, la adopción y aplicación de este recurso promoverán un enfoque que priorice la evaluación y el seguimiento, simplificando así la implementación de estrategias para impulsar un crecimiento sostenido en el sector de las mipymes. Este estudio marca el punto de partida para futuras investigaciones que busquen fortalecer las capacidades de las micro y pequeñas empresas, permitiéndoles identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en información confiable y ejercer un control efectivo sobre los resultados obtenidos.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación central reside en la disponibilidad de las mipymes para proporcionar información, debido al temor de que ésta pueda ser utilizada con fines fiscales. Sin embargo, se generó conciencia respecto a la trascendencia que ostenta la gestión estratégica para el crecimiento de los negocios a largo plazo. Adicionalmente, se percibió la escasez de relevo generacional y la desconfianza en la utilización de medios electrónicos y de la web. Finalmente, fue notable la lentitud en los ajustes que se desarrollan en el instrumento para mejorar la rapidez en las respuestas, esto

permite que exista un sesgo mostrado en la poca variación de las respuestas obtenidas, problema que en la actualidad con apoyo de las inteligencias artificiales se puede mejorar y también tener mayor profundidad en el diagnóstico y análisis previo de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aguilar Gámez, A. J., González González, C., y Caldera González, D. d. C. (2017). Diagnóstico organización y plantación estratégica en una micro empresa de agro alimentos del estado de Guanajuato. *Management Review*, 2(1), 117-134. <https://doi.org/10.18583/umr.v2i1.48>
- Asencio, L. C., Crespo, S. F. G., Rosales, W. C., y Vergara, V. V. M. (2017). El organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2, 137-147. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>
- Báez Roa, M. d. P., y Puentes Montañez, G. A. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 67-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059578006>
- Barrientos, J. W. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias Administrativas* (14), 99-112. <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Barrios, D., Restrepo-Escobar, F. J., y Cerón-Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180-185. <https://doi.org/http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A9>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Camilo, M. I., Díaz Bilotto, C. M., Izquierdo, S. I., y Belén Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2), 85-108. <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Canta Honores, J. L., y Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

- Cantero Cora, H., Leyva, E., Torres Simón, Y., Lao Leon, Y., Pérez Campaña, M., y Vega De la Cruz, L. O. (2021). Indicadores de medición del desempeño empresarial: caso de estudio en entidades del territorio holguinero. *Semestre Económico*, 24(56). <https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a7>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar-Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23, 86-92. [https://doi.org/https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castro, R. (2017). Revisión y análisis documental para estado del arte: imaginarios sociales sobre inclusión educativa. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(1), 283-297. <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol11-num1/art15.pdf>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Grillo Torres, C. M. (2022). Contribución del contenido online y su aporte a identidad institucional de las librerías colombianas. In A. D. y. G. Bonales (Ed.). *Estrategias de Comunicación Publicitaria en Redes Sociales: Diseño, gestión e Impacto*, (pp. 385-402). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Grillo Torres, C. M., y Moreno López, W. (2022). Importance of digital marketing in Colombian universities with accredited quality: Contributions to the qualification of its use. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 9(3), 1-13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3587>
- Hajiyev, N. O., Huseynov, R. A., y Huseynov, A. A. (2020). *Assessment of the Role of Small and Medium Entrepreneurship in Creating New Jobs*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 4, 391-399.
- Hong, J., Zhang, Y., y Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508-3519. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093>

- Huilcapi, S. I., y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), 11-23. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Kshetri, N. (2017). Will blockchain emerge as a tool to break the poverty chain in the Global South? *Third World Quarterly*, 38(8), 1710-1732. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1298438>
- Leal-Pupo, A., Bolaño-Rodríguez, Y., Espinosa-Carro, N., Correa-Sánchez, D., y Piñero-Rodríguez, N. A. (2021). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 1-20. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1144>
- Mamun, A. A., Muhammad, N. M. N., y Ismail, M. B. (2017). Absorptive Capacity, Innovativeness and the Performance of Micro-enterprises in Malaysia. *Vision*, 21(3), 243-249. <https://doi.org/10.1177/0972262917716729>
- Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., y Krejcar, O. (2018). Consequences of industry 4.0 in business and economics. *Economies*, 6(3), 1-14 <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/economies6030046>
- Matt, D. T., y Rauch, E. (2020). SME 4.0: The Role of Small-and Medium-Sized Enterprises in the Digital Transformation. In D. T. Matt, V. Modrák, y H. Zsifkovits (Eds.), *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements* (pp. 3-36). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-25425-4_1
- Medina-Cruz, J., y Quintana-Fuentes, L. F. (2017). La ingeniería del software y su aplicación en el análisis de indicadores de repetitividad y reproducibilidad de jueces, en el proceso de evaluación del perfil sensorial del licor de cacao (*Theobroma cacao* L.). *Entramado*, 13(1), 278-294. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21121>
- Medina Cruz, J., Quintana Fuentes, L. F., y Olaya Cruz, M. I. (2020). Business Diagnostic Model: Case “Fábrica de café y chocolate El Agrario” San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3), 37-48. <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., y Neiva, E. R. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e Prática*. Vetor Editora.

- Ministerio de Tecnología, Industria y Comercio. (2022). *Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.
- Montenegro, D. A. G., Mego, I. C. V., & Villafana, I. (2022). *Systematic review on the impact of new tics as a means of loyalty in SMEs in the mining sector in Cajamarca, during the periods 2011 to 2021*. Proceedings of the 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions". <https://doi.org/10.18687/laccei2022.1.1.137>
- Correa Herrera, J. A.; Gomez Espinosa, C. P.; Mosquera Laverde, W. E.; Osorio Mass, R. C.; Paez Paez, J.; Simanca Herrera, F. A. (2022). Tecnología blockchain: herramienta para la sostenibilidad de las empresas hoteleras de Bogotá-Colombia. *Revista Médica. Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Paredes Barcelo, R. G. (2018). *Impacto de factores externos en la estructura organizacional en las Mypes latinoamericanas*. Ecorfan Editorial. https://www.ecorfan.org/libros/impacto_factores_ext/Impacto_de_factores_externos_en_la_estructura.pdf
- Prieto, A., y Martínez, M. (2004). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X(2), 322-337. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010209>
- Rahman, Z. (2016). The Difficulties Faced by Micro and Small Enterprises in the Formal Market Access: the Case in Small and Micro Enterprises in the Cities of Makassar and Kabupaten Gowa South Sulawesi. *Journal of Humanity*, 4(1), 92-103. <https://doi.org/10.14724/jh.v4i1.60>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Serrano Amado, A. M., Carolina, C. R., y Amado Cely, N. P. (2019). Diagnóstico estratégico de las MiPyMEs artesanales en Colombia. *Diagnóstico*, 40(11), 1-12. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p08.pdf>

- Souza, M. K. B. d., Lima, Y. O. R., Paz, B. M. S. d., Costa, E. A., Cunha, A. B. O., y dos Santos, R. (2019). Potencialidades da técnica de grupo focal para a pesquisa em vigilância sanitária e atenção primária à saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 7(13), 57-71.
- Vivas, G. V., Pazos, J. S., Tito, V. B., & Ordoñez, M. C. (2021). Revisión de modelos para identificar los factores de adopción de TIC en Pymes. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E40), 496-511.
- Valaei, N. (2017). Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 16-41. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2016-0015>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.