



Revista Venezolana de Gerencia





Diagnóstico gerencial y financiero en hoteles de Riohacha: retos sostenibles

Mendoza Guzmán, Kenelma Lorena*
Guerra Herrera, Elkin Tobías**
Martínez López, Betina Valerys***

Resumen

La industria hotelera del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha enfrenta importantes desafíos estructurales que limitan su competitividad en un entorno económico en transformación. Este estudio tuvo como objetivo diagnosticar las prácticas actuales de gerencia organizacional y gestión financiera en los hoteles del distrito, identificando sus fortalezas y debilidades en los procesos administrativos, contables y tributarios. Se aplicó una metodología de enfoque mixto, utilizando un diseño de estudio de caso múltiple que combinó entrevistas semiestructuradas, encuestas diagnósticas y revisión documental en diez hoteles de diversos tamaños. Los hallazgos revelaron una baja adopción tecnológica, debilidades en la articulación operativa, limitaciones en el control tributario y una gestión financiera poco estratégica. No obstante, se identificaron fortalezas en la disposición al cambio, el capital humano local y el interés por la formación técnica. El diagnóstico ofrece insumos clave para la formulación de estrategias de fortalecimiento organizacional contextualizadas, que contribuyan al desarrollo sostenible del sector hotelero en regiones periféricas como La Guajira.

Palabras clave: gerencia organizacional; gestión financiera; hotelería; formación especializada; mejora continua.

Recibido: 13.03.25

Aceptado: 07.08.25

- * Magister en Finanzas, Universidad de La Guajira; Esp. en Estadística Aplicada, Universidad del Atlántico; Ingeniero Industrial, Universidad de La Guajira. Docente de Planta Universidad de La Guajira; kenelma@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3392-9771>
- ** Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Simón Bolívar. Esp. en Estadística Aplicada Universidad del Atlántico. Esp. Gerencia en Finanzas Universidad de La Guajira, Ingeniero Industrial, Universidad de La Guajira. Docente de planta Universidad de La Guajira. etobiasguerra@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-4990>
- *** Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena, Especialista en Gerencia en Finanzas, Administrador de Empresas, Universidad de la Guajira – Colombia. Docente de planta de la Universidad de la Guajira – Colombia. bmartinezl@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6159-5381>

Management and financial diagnosis in Riohacha hotels: sustainable challenges

Abstract

The hotel industry in the Special Tourist and Cultural District of Riohacha faces significant structural challenges that limit its competitiveness in a changing economic environment. This study aimed to diagnose current organizational and financial management practices in the district's hotels, identifying their strengths and weaknesses in administrative, accounting, and tax processes. A mixed-methods methodology was applied, utilizing a multiple-case study design that combined semi-structured interviews, diagnostic surveys, and documentary reviews in ten hotels of varying sizes. The findings revealed low technological adoption, weaknesses in operational coordination, limitations in tax control, and opaque financial management. However, strengths were identified in the willingness to change, local human capital, and interest in technical training. The diagnosis offers key inputs for the formulation of contextualized organizational strengthening strategies that contribute to the sustainable development of the hotel sector in peripheral regions such as La Guajira.

Keywords: organizational management, financial management, hospitality, specialized training, continuous improvement.

1. Introducción

La industria hotelera del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha enfrenta una serie de desafíos estructurales que comprometen su competitividad y sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a la gestión contable, financiera y tributaria. A pesar del significativo potencial turístico de la región, sustentado en su riqueza paisajística y diversidad cultural, los establecimientos hoteleros presentan limitaciones persistentes en sus procesos administrativos, así como dificultades para incorporar tecnologías de información y prácticas organizacionales alineadas con las exigencias de un entorno económico cada vez más digitalizado. Esta situación

forma parte de una problemática nacional más amplia, donde diversos sectores productivos requieren una transformación de sus modelos de gestión a través de la modernización institucional y la adopción de tecnologías emergentes (Bravo et al., 2024; Huamán y Medina, 2022).

En territorios periféricos como La Guajira, estas limitaciones se ven agravadas por factores estructurales como la fragmentación de los procesos internos, la escasa formación técnica del talento humano y la baja implementación de sistemas integrados de información. Estas condiciones no solo afectan la eficiencia operativa de las organizaciones hoteleras, sino también su articulación con los objetivos de desarrollo económico y turístico del

territorio. Estudios recientes insisten en que el fortalecimiento institucional del sector turístico debe ir de la mano con la transformación digital y el desarrollo de capacidades humanas especializadas, particularmente en regiones con amplias brechas formativas (López et al., 2025; Alizadeh et al., 2023).

En este contexto, es fundamental comprender primero el estado actual de la gerencia organizacional y de los procesos de gestión financiera en los hoteles locales. Antes de plantear propuestas de mejora, se requiere un diagnóstico riguroso que permita identificar fortalezas y debilidades, así como reconocer las prácticas efectivas y los cuellos de botella existentes. Como lo destacan investigaciones previas, las organizaciones que integran herramientas de planificación financiera, control contable y responsabilidad social empresarial (RSE) no solo mejoran su desempeño operativo, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación al cambio y su posicionamiento en el mercado (Mulet-Forteza et al., 2024). Asimismo, el fortalecimiento de la gestión organizacional en el ámbito hotelero puede mejorar la articulación de procesos internos con las metas de desarrollo regional, favoreciendo la gobernanza institucional y elevando la calidad del servicio (Gómez-Palomino, 2025).

Ante este panorama, la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar las prácticas actuales de gerencia organizacional y gestión financiera en los hoteles del distrito de Riohacha, identificando fortalezas y debilidades en los procesos administrativos y contables. Este diagnóstico busca generar insumos clave para el diseño futuro de estrategias de fortalecimiento organizacional adaptadas

al contexto territorial, y contribuir al desarrollo turístico sostenible de la región.

2. Hacia una transformación organizacional en la gestión hotelera

La formulación de un modelo de gerencia organizacional que fortalezca la gestión contable, financiera y tributaria en el sector hotelero requiere una revisión crítica de investigaciones previas y de los fundamentos teóricos vinculados a la administración hotelera, el control organizacional y los procesos de mejora continua. En el contexto latinoamericano, diversas investigaciones han abordado la necesidad de profesionalización en la industria del turismo y la hotelería, así como la implementación de mecanismos de control de calidad y sostenibilidad financiera. Fatima & Elbanna (2020), desde una perspectiva global, destacan la utilidad del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el sector hotelero para alinear indicadores financieros con los objetivos organizacionales. Complementariamente, Phillips & Louvieris (2005) proponen la integración de sistemas de medición del desempeño adaptados a las pequeñas y medianas empresas turísticas, facilitando el monitoreo de procesos y la toma de decisiones basada en datos.

Desde una visión más amplia de la gerencia organizacional, autores clásicos como Mintzberg (2009) enfatizan que las organizaciones requieren estructuras flexibles para adaptarse a entornos complejos, particularmente en sectores como el hotelero, marcados por la alta incertidumbre y la estacionalidad. Por su parte, Chiavenato (2006) sostiene

que una gestión eficaz articula tres componentes esenciales: personas, procesos y resultados, mientras que Drucker (2001) plantea que toda organización debe gestionar el cambio como parte de su rutina y anticiparse a las transformaciones del entorno mediante la planificación estratégica y el liderazgo innovador.

En cuanto a los antecedentes regionales, se ha identificado un conjunto significativo de investigaciones centradas en la mejora de la gestión hotelera a través de modelos de formación y planificación estratégica. Maya y Llanos (2022) resaltan la importancia de seleccionar herramientas de mejora de procesos como parte integral de la planificación operativa, mientras que Pérez et al. (2023) analizan la aplicación práctica de metodologías de calidad en PYMEs, proponiendo mecanismos replicables en sectores como la hotelería. Asimismo, Cunha et al. (2011) evidencian el bajo uso de indicadores no financieros en el sector hotelero latinoamericano, lo que limita la capacidad de evaluar la eficiencia en áreas como servicio, satisfacción del cliente y sostenibilidad. En este sentido, el trabajo de Peña (2005) sobre los sistemas contables en pequeñas y medianas empresas venezolanas se convierte en un referente clave al señalar que la carencia de estructuras formales contables impide la adecuada planificación tributaria y financiera.

La gestión financiera en mipymes hoteleras ha sido también objeto de atención por parte de organismos multilaterales. La OCDE (2020) y CAF (2022) coinciden en que la sostenibilidad financiera de las pequeñas empresas turísticas depende de su capacidad para adoptar herramientas de control, diversificar fuentes de ingresos y mejorar

su cultura de gestión. En territorios como La Guajira, caracterizados por la concentración de servicios turísticos en microempresas con bajo nivel de formalización, estas recomendaciones resultan especialmente pertinentes. La informalidad, combinada con la limitada disponibilidad de infraestructura tecnológica y capital humano calificado, obstaculiza la implementación de procesos administrativos modernos y sostenibles.

Los fundamentos conceptuales del presente estudio se anclan en la perspectiva organizacional, entendida como el abordaje sistémico de los procesos que permiten articular la gestión del talento humano, la cultura organizacional, la planificación estratégica y el uso de tecnologías para la eficiencia operativa. Tejada (2003) ofrece una base sólida al identificar modelos de gestión centrados en el conocimiento, las competencias y el talento como pilares de las organizaciones contemporáneas. En el ámbito específico de la hotelería, Julio (2020) señala que los modelos de gestión moderna deben ser adaptativos y basados en la innovación para responder a contextos de alta incertidumbre como el que caracteriza actualmente al sector turístico. Esta visión es respaldada por Huaracha (2023), quien propone una aproximación integral para la gestión de empresas turísticas que contemple estructura organizacional, procesos internos, liderazgo y planificación financiera.

El componente de responsabilidad social empresarial (RSE) es otro eje fundamental en la consolidación de modelos organizacionales sostenibles. Fernández y Cuadrado (2011) realizan una revisión sistemática de la RSE en el sector hotelero, identificando su potencial para articular los intereses

empresariales con el desarrollo local. A su vez, Rivera y Rodríguez (2012) destacan que el turismo responsable debe basarse en principios de sostenibilidad y participación comunitaria, siendo la gestión organizacional un canal privilegiado para concretar tales fines. Hernández (2013) complementa este enfoque al subrayar que la calidad en los servicios turísticos no solo depende de estándares técnicos, sino de una cultura organizacional comprometida con la mejora continua. Este planteamiento es respaldado por Serrano et al. (2007), quienes proponen una integración entre gestión de calidad y objetivos estratégicos, particularmente relevante para entornos de competencia creciente.

En definitiva, el diseño de un modelo de gerencia organizacional para el fortalecimiento contable, financiero y tributario en la industria hotelera de Riohacha debe apoyarse en una articulación teórica que combine enfoques sobre gestión del conocimiento, medición del desempeño, calidad del servicio, responsabilidad social y transformación de procesos. El estudio se inscribe en una línea de investigación que busca superar enfoques aislados para proponer marcos integradores, capaces de atender las particularidades estructurales de las pymes hoteleras en territorios emergentes, al tiempo que promueven una cultura de mejora continua, sostenibilidad organizacional y desarrollo turístico regional.

3. Sobre la metodología

El presente estudio adopta un enfoque mixto con predominancia cualitativa, que combina métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de abordar de manera integral las prácticas actuales de gerencia organizacional y

gestión financiera en hoteles del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha. Su diseño es de tipo exploratorio-diagnóstico, ya que se orienta a identificar fortalezas y debilidades en los procesos administrativos, contables y tributarios, sin manipular variables ni aplicar tratamientos experimentales. Por ello, se enmarca dentro de un diseño no experimental con análisis cuali-cuantitativo, lo que permite una aproximación comprensiva al fenómeno investigado en su contexto natural (Creswell & Creswell, 2018).

Metodológicamente, se estructura como un estudio de caso múltiple, enfocado en un grupo de hoteles seleccionados por su representatividad en términos de tamaño, categoría y nivel de formalización. Esta estrategia posibilita una visión contrastada de las distintas realidades organizativas del sector, permitiendo identificar patrones comunes y dinámicas diferenciadas. El análisis se complementa con una intervención formativa basada en un programa modular orientado a la optimización de procesos internos, la implementación de sistemas de información y el uso de herramientas estadísticas de mejora continua.

La recolección de datos cualitativos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a gerentes, contadores y personal administrativo de los hoteles, con el propósito de explorar percepciones, prácticas organizacionales y necesidades formativas. Paralelamente, se aplicaron encuestas diagnósticas pre y post intervención a los participantes del programa, con el objetivo de medir cambios en conocimientos, habilidades y actitudes vinculadas a la gestión organizacional, financiera y tributaria. Asimismo, se llevó a cabo una revisión

documental de registros contables, manuales internos, políticas financieras y reportes administrativos, lo cual permitió contrastar los discursos con la evidencia documental (Molina-Velásquez et al., 2017).

La selección de los hoteles se realizó bajo criterios de muestreo intencional, considerando su localización en el distrito de Riohacha, así como la diversidad en tamaño (pequeños, medianos y grandes hoteles), estructura organizacional y nivel de formalización contable. Se buscó representar el espectro del sector hotelero local, incluyendo alojamientos familiares, establecimientos de categoría media y hoteles con servicios empresariales, lo cual favorece la extrapolación teórica de los hallazgos. La muestra incluyó un total de diez hoteles, y entre 30 y 50 participantes con funciones en las áreas administrativa y financiera, quienes constituyeron los sujetos clave del estudio.

El análisis cualitativo de las entrevistas fue desarrollado mediante un proceso de codificación temática, categorización y triangulación de fuentes, con el fin de garantizar la coherencia interna y la validez de los resultados. En cuanto a los datos cuantitativos, estos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central y dispersión (frecuencias, medias y desviaciones estándar) para evaluar el impacto de la intervención. Las comparaciones entre los resultados obtenidos antes y después del programa formativo permitieron identificar variaciones significativas en las capacidades organizativas y prácticas contables y tributarias del personal hotelero.

Este enfoque metodológico se inspira en experiencias previas y

estudios afines en el ámbito turístico. Kim & Han (2022) destacan la relevancia de integrar análisis cualitativo con métricas cuantitativas en investigaciones aplicadas a contextos organizacionales complejos, como los del turismo en regiones vulnerables. Igualmente, van Leeuwen & Koole (2021) proponen la incorporación de herramientas de análisis de demanda y proyección financiera como componentes esenciales en la formación del personal hotelero, dimensiones que fueron integradas en el programa diseñado.

La estrategia metodológica propuesta permitió diagnosticar con precisión las prácticas actuales de gestión organizacional y financiera en los hoteles de Riohacha, al tiempo que generó insumos empíricos para la formulación de un modelo contextualizado. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, junto con la aplicación de un enfoque formativo participativo, favorece la construcción de capacidades locales y la generación de conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas en la industria hotelera del territorio.

4. Fortaleciendo la gestión hotelera en Riohacha: diagnóstico integral y retos para la sostenibilidad organizacional

El diagnóstico inicial reveló importantes carencias en la gestión contable y financiera de los hoteles estudiados. Como se muestra en la Tabla 1, un 76% de los hoteles carece de un sistema integrado de información contable, y un 68% presenta deficiencias en el control y registro tributario.

Tabla 1
Resultados del diagnóstico inicial en gestión contable y tributaria

Indicador	Porcentaje de hoteles con deficiencias (%)
Ausencia de sistema integrado	76
Control inadecuado de registros	68
Dificultades en normativas	81
Falta de planificación financiera	74

La falta de planificación financiera estratégica, reportada en un 74% de los casos, confirma la baja capacidad para anticipar y gestionar los recursos en un sector cada vez más competitivo. Estas debilidades dificultan la toma de decisiones y limitan la resiliencia financiera ante las fluctuaciones del mercado, aspectos señalados por Peña (2005) y respaldados por Mulet-Forteza et al. (2024).

El diagnóstico realizado en hoteles del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha reveló que, si bien la mayoría de los establecimientos mantiene registros contables básicos y cuenta con personal administrativo con formación general en contabilidad, persisten debilidades críticas en la gestión financiera. Entre las fortalezas identificadas destaca la disposición de los hoteles para mejorar el control patrimonial y tributario, un aspecto que coincide con lo señalado por Peña (2005) en cuanto a la importancia de sistemas contables adecuados para pequeñas empresas. Sin embargo, se observaron carencias significativas, como la escasa implementación de herramientas estratégicas (ej. Balanced Scorecard) para alinear la gestión financiera con los objetivos organizacionales (Fatima & Elbanna, 2020; Phillips & Louvieris, 2005), así como la ausencia de

procesos sistematizados para la toma de decisiones financieras, lo que limita su competitividad en el sector turístico (Ponce et al., 2019; Buitrago et al., 2019).

Estos hallazgos reflejan un patrón recurrente en contextos turísticos periféricos, donde la gestión financiera suele priorizar operaciones básicas sobre estrategias integrales. La resistencia a adoptar metodologías como el Balanced Scorecard, pese a su eficacia demostrada en la alineación estratégica (Fatima & Elbanna, 2020), sugiere una brecha entre el conocimiento teórico y su aplicación práctica, agravada por la falta de capacitación especializada. La fragmentación en la toma de decisiones, señalada por Ponce et al. (2019), resalta la necesidad de modelos gerenciales que integren sistemas de información con herramientas analíticas, tal como proponen Buitrago et al. (2019) para organizaciones turísticas. Esta situación subraya la urgencia de intervenciones formativas y tecnológicas que, siguiendo las recomendaciones de Peña (2005), no solo optimicen procesos contables, sino que también fomenten una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la competitividad sostenible.

Los resultados vinculados al uso de tecnologías de información en los hoteles del distrito de Riohacha revelan un panorama de adopción

incipiente. Aunque se identifican algunas fortalezas, como la implementación de soluciones digitales básicas — principalmente software de facturación electrónica y sistemas de reservas en línea—, estas herramientas no están integradas a procesos estratégicos ni permiten el análisis avanzado de datos. El 55 % de los hoteles declara utilizar al menos una herramienta digital en su gestión diaria; sin embargo, solo el 30 % cuenta con procesos formalizados en este ámbito, y menos del 25 % aplica metodologías de análisis o seguimiento sistemático de indicadores tecnológicos. Además, solo el 35 % del personal participante presenta formación previa en tecnologías aplicadas al sector. Las principales debilidades se relacionan con la baja inversión en infraestructura digital, la ausencia de sistemas robustos de información y la falta de estrategias que articulen la transformación digital con los objetivos de negocio. Esta situación se agrava por una limitada comprensión de las ventajas competitivas que ofrece la digitalización para la mejora de la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Desde una perspectiva analítica, estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Mulet-Forteza et al. (2024) y Vargas-Calderón et al. (2021), quienes advierten que la escasa incorporación de tecnologías emergentes limita la eficiencia operativa en las mipymes del sector hotelero. En efecto, la ausencia de herramientas de análisis de datos impide una toma de decisiones basada en evidencia, afectando directamente la trazabilidad de procesos y el control de calidad, dimensiones críticas en entornos altamente competitivos (Kansakar & Munir, 2019).

Esta brecha tecnológica puede explicarse por factores estructurales

vinculados al contexto territorial: según Rivera y Rodríguez (2012), los hoteles situados en regiones periféricas como La Guajira enfrentan limitaciones crónicas en infraestructura digital y conectividad. Así, la transformación digital no puede plantearse como un modelo homogéneo, sino que debe ser diseñada bajo criterios de pertinencia contextual y sostenibilidad organizativa (Damian & Suárez-Barraza, 2015). En este sentido, se requiere un enfoque integral que no solo incluya capacitación técnica, sino también acompañamiento institucional y políticas públicas que fomenten la adopción estratégica de tecnologías de información en el sector hotelero regional.

El análisis de los procesos tributarios y administrativos en los hoteles evaluados evidenció que, si bien existe un conocimiento generalizado sobre las obligaciones fiscales y un esfuerzo manifiesto por cumplir con la normativa vigente, persisten debilidades estructurales que comprometen la eficiencia del sistema. Entre las principales limitaciones destacan la prevalencia de procesos manuales y una excesiva dependencia de asesores externos para la declaración tributaria, lo que incrementa la probabilidad de errores recurrentes. Asimismo, se constató la ausencia de estrategias de optimización fiscal integradas a la gestión del talento humano, un aspecto crítico señalado por Arenas y Bayón (2021) como determinante para la modernización de las prácticas tributarias en el sector.

Estas deficiencias reflejan una problemática más amplia vinculada a la baja cultura de planificación fiscal en el sector hotelero, lo que limita significativamente la sostenibilidad financiera de los establecimientos. Como advierten Marulanda et al.

(2022), esta situación constituye un problema estructural recurrente en pequeñas y medianas empresas hoteleras, particularmente en contextos donde coexisten prácticas formales e informales. La dependencia de procesos manuales y de terceros no solo incrementa los riesgos operativos y fiscales, sino que también obstaculiza el desarrollo de capacidades internas para una gestión tributaria estratégica. Esta realidad subraya la necesidad de implementar programas de capacitación especializada que, en línea con lo propuesto por Arenas y Bayón (2021), integren la optimización tributaria con la gestión del talento humano, fomentando así una cultura organizacional proactiva frente a las obligaciones fiscales y facilitando la transición hacia modelos de gestión más eficientes y sostenibles.

El estudio de la cultura organizacional en los establecimientos hoteleros evaluados reveló la coexistencia de fortalezas y debilidades significativas. Por un lado, se identificó una marcada identificación del personal con la visión de servicio al cliente, potenciada por los fuertes vínculos comunitarios característicos de la región. Sin embargo, se evidenciaron carencias críticas en aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional, como la prevalencia de liderazgos informales, la escasa promoción del trabajo colaborativo y la ausencia de planificación estratégica sistemática (Yilmaz & Konaklioglu, 2022).

Asimismo, se constató una formación insuficiente en competencias interculturales, elemento esencial en contextos multiculturales como Riohacha (Roque & Ramos, 2019; Monsalve y Hernández, 2015), lo que limita la capacidad de los establecimientos para

atender adecuadamente a una clientela diversa.

Los hallazgos sugieren que la cultura organizacional predominante en estos hoteles sigue anclada en esquemas tradicionales que no han incorporado plenamente procesos de mejora continua ni estrategias de formación permanente (Christou, 2020). Esta situación se agrava por la falta de gestión estratégica del liderazgo como factor clave para la motivación del personal y el mejoramiento del desempeño organizacional (Fernández-Cabrera, 2004). La persistencia de prácticas informales y la ausencia de una visión sistémica del liderazgo, como señalan Yilmaz & Konaklioglu (2022), no solo dificultan la implementación de mejoras operativas, sino que también limitan el potencial de innovación en el servicio.

La carencia de competencias interculturales identificada por Roque & Ramos (2019); Monsalve y Hernández (2015) representa una barrera adicional para la competitividad en un destino turístico que, por su naturaleza, requiere de capacidades específicas para gestionar la diversidad cultural. Estos resultados subrayan la necesidad de transformar la cultura organizacional mediante programas integrales que fortalezcan tanto las habilidades técnicas como las competencias blandas del personal, al tiempo que promuevan modelos de liderazgo más participativos y estratégicos, en línea con lo planteado por Christou (2020) y Fernández-Cabrera (2004) como fundamentales para la sostenibilidad del sector hotelero en contextos turísticos emergentes (cuadro 1).

Cuadro 1
Las principales fortalezas y debilidades identificadas por categoría

Categoría Diagnóstica	Fortalezas Principales	Debilidades Críticas
Gestión contable y financiera	Personal con nociones contables	Ausencia de indicadores estratégicos y planificación financiera
Tecnologías de información	Uso incipiente de software de gestión	Falta de digitalización avanzada y análisis de datos
Procesos tributarios y administrativos	Cumplimiento parcial de normativas	Procesos manuales, sin gestión tributaria estratégica
Cultura organizacional	Identificación comunitaria y sentido de pertenencia	Liderazgo débil, baja capacitación en competencias organizacionales e interculturales

Los resultados revelan patrones comunes en las mipymes hoteleras en contextos periféricos: informalidad parcial, débil cultura tecnológica, liderazgo inorgánico y vacíos en la gestión estratégica. Como lo indican Mazón et al. (2020) y Méndez et al. (2017), superar estas barreras requiere procesos de formación integrales, adaptados a las dinámicas locales. Este diagnóstico empírico permite orientar intervenciones orientadas al fortalecimiento de capacidades organizativas. En particular, el programa modular implementado, basado en propuestas de control de calidad, herramientas de análisis financiero y liderazgo contextualizado (Fernández-Cabrera, 2004; Fatima & Elbanna, 2020), constituye una base para el diseño de políticas públicas de fomento turístico y empresarial. Finalmente, como proponen Kim & Han (2022) y van Leeuwen & Koole (2021), la formación en herramientas digitales, planeación financiera y gestión estratégica resulta imprescindible para la sostenibilidad hotelera en territorios vulnerables.

5. Conclusiones

El diagnóstico realizado a los hoteles del Distrito Especial Turístico y Cultural de Riohacha pone en evidencia un conjunto de debilidades estructurales y operativas que comprometen la sostenibilidad del sector en el mediano y largo plazo. Las categorías analizadas —gestión contable y financiera, uso de tecnologías de información, procesos tributarios y administrativos, y cultura organizacional— revelan la presencia de prácticas fragmentadas, baja estandarización de procesos, debilidad en el liderazgo estratégico y escasa incorporación de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones. Si bien se identificaron algunas fortalezas puntuales, como la disposición del personal a formarse, la implementación incipiente de herramientas digitales básicas y el cumplimiento general de las obligaciones fiscales, estas capacidades resultan insuficientes frente a los desafíos que plantea la dinámica actual del turismo en regiones periféricas.

De este modo, el diagnóstico estratégico permite concluir que existen

tres necesidades prioritarias en el contexto analizado. En primer lugar, la implementación de programas de capacitación técnica continua, orientados al fortalecimiento de competencias organizativas, financieras, tributarias y tecnológicas del talento humano hotelero. En segundo lugar, se hace indispensable el desarrollo e integración de sistemas de información eficientes, que permitan mejorar la trazabilidad de procesos, la generación de reportes en tiempo real y la toma de decisiones basada en datos. En tercer lugar, urge la adopción de buenas prácticas financieras, incluyendo la planificación estratégica, el control de costos y la gestión del desempeño. En conjunto, estos hallazgos constituyen la base técnica y empírica para el diseño de futuras intervenciones formativas, organizacionales y tecnológicas que contribuyan al fortalecimiento competitivo del sector hotelero en Riohacha, aunque dicha intervención se abordará en trabajos posteriores.

Referencias

- Alizadeh, M., Nematizadeh, S., & Esmaeilpour, H. (2023). Sustainability in hospitality: An inevitable necessity in new age with big environmental challenges. *International Journal of Social and Business Sciences*, 17(7). <https://publications.waset.org/abstracts/167439.pdf>
- Arenas, A. J., y Bayón, J. (2021). Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria. *Revista Razón Crítica*, (10). <https://doi.org/10.21789/25007807.1682>
- Bravo, L. M., Arenas, J. L., Castillo, F. E., & Diaz, M. F. (2024). Estrategias de transformación digital en entornos gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1285–1299. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.20>
- Buitrago, A., Rodríguez, M. S., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- CAF. (2022). *Fortalecimiento de las MIPYMES turísticas en América Latina*. Corporación Andina de Fomento.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- Christou, P. A. (2020). *Philosophies of hospitality and tourism: Giving and receiving*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/CHRIST7376>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed.). SAGE.
- Cunha, A. L., Cunha, A. A., y de Almeida, F. M. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(4), 876–890. <https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000400007&script=sci-arttext>
- Damian, I. E., y Suárez-Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 11(2), 147–165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54941137001>
- Drucker, P. F. (2001). *La sociedad post-capitalista*. Ediciones Sudamericana.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present

- p>and future.
- International Journal of Hospitality Management*
- , 91, 102656.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>
- Fernández, M. T., y Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, (28), 47–57. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39821278003>
- Gómez-Palomino, E. R. (2025). Gestión estratégica y desarrollo turístico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19), 69–79. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4373>
- Hernández, G. A. (2013). *Gestión de calidad en las empresas turísticas sostenibles* (1.ª ed.). EUNED.
- Huamán, P. L., y Medina, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Huaracha, J. (2023). *Gestión de empresas turísticas: Fundamentos y organización*. Jesco.
- Juli, P. del C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272–283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Kansakar, P., & Munir, A. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60–65. <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
- Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103163. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103163>
- López, A., Uquillas, G., Jácome, I., y Pérez, F. (2025). La transformación digital en la administración pública: Evolución y tendencias de investigación. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(1), 17–36. <https://doi.org/10.61347/psa.v3i1.74>
- Marín Fernández-Cabrera, S. (2004). La gestión de calidad en las empresas hoteleras. *Papers de Turisme*, (36), 75–93. <https://www.turisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/15>
- Marulanda, C. E., López, M., y Suárez, M. F. (2022). Gestión del conocimiento y procesos en las empresas del sector turístico del departamento de Caldas (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (52), 14–40. <https://doi.org/10.14482/pege.52.011.428>
- Maya, J., y Llanos, L. F. (2022). Selección y evaluación de las herramientas de mejora de procesos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Esp. 8), 1230–1248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.32>
- Mazón, M. P., Moreno, M. A., y Mena, J. C. (2020). Revisión sistemática de la literatura de la calidad del servicio, SERVQUAL y SERVUCIÓN aplicados en el turismo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18(1). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/literatura-calidad-servicio.html>
- Mintzberg, H. (2009). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Molina-Velásquez, E., Méndez, J., Proaño, P., Quispe, E., Mañay, D., & Sandoval,

- L. (2017). Evaluación de la gestión empresarial de los prestadores de servicios turísticos de Puerto Ayora. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 10(23). Recuperado a partir de <https://www.revistaturydes.com/index.php/turydes/article/view/1437>
- Monsalve, C., & Hernández, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 162–173. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1196>
- Mulet-Forteza, C., Ferrer-Rosell, B., Martorell Cunill, O., & Linares-Mustarós, S. (2024). *The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: A compositional approach*. arXiv preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.04640>
- OCDE. (2020). *Tourism Trends and Policies 2020*. OECD Publishing.
- Peña, A. E. (2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas: Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 67–79. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/view/9284>
- Pérez, E. D., Granillo, R., Rivera, H., y Santanam, F. (2023). Herramientas de la calidad aplicadas para la mejora continua en una PYME del sector metal-mecánico. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1341>
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Ponce, J., Palacios, D., Solís, V., y Villafuerte, W. (2019). La gestión en las empresas turísticas y su incidencia en el crecimiento económico de la provincia de Manabí – Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/empresas-turisticas-crecimiento.html>
- Rivera, M., y Rodríguez, L. (Coords.). (2012). *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Cátedra Intercultural, Universidad de Córdoba / AECIT, AACID, Unión Europea (POCTEFEX-BIOECONOMY).
- Roque, H., & Ramos, M. (2019). The importance of cultural training in the hospitality sector. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 9, 58–67. <https://doi.org/10.2478/ejthr-2019-0007>
- Serrano, A. M., López, M. C., y Gómez, R. (2007). Gestión de la calidad y turismo: Revisión e implicaciones para futuras investigaciones. *Cuadernos de Turismo*, (20), 251–266. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/12911>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115–133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- van Leeuwen, R., & Koole, G. (2021). Demand forecasting in hospitality using smoothed demand curves. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(2). <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00364-5>

Vargas-Calderón, V., Moros, M. A., Castro, G., & Camargo, J. (2021). Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews. *Information Technology & Tourism*, 23(4). <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00207-4>

Yilmaz, A., & Konaklioglu, E. (2022). Leadership styles and their effect on employees: A comparative study of two Mediterranean tourism destinations. *Tourism & Management Studies*, 18(2), 51–59. <https://doi.org/10.18089/tms.2022.180204>