

# EFICIENCIA OPERATIVA Y GESTIÓN INTERNA DE OPERADORAS TURÍSTICAS EN UYUNI-BOLIVIA

*Operational efficiency and internal management of tour operators in Uyuni-Bolivia*

DOI: <https://doi.org/10.69633/b0d64t14>

Recibido: 29/11/2025 Aceptado: 03/04/2026

\* Ivert Elvis Fuertes Callapino (Coord.)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5090-1016>

*Universidad Autónoma Tomás Frías*

pos.fuertes.iver@usfx.bo

\*\* Basilía Alavia Jacinto

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9253-0969>

*Universidad Autónoma Tomás Frías*

basialaviauatf@gmail.com

\*Abogado y profesional en Turismo por la Universidad Autónoma Tomás Frías, aspirante a Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. Posee maestrías en gestión y consultoría turística. Docente universitario y de posgrado, investigador especializado en turismo, patrimonio y gestión cultural. Ha ejercido funciones en entidades subnacionales a nivel municipal y departamental. Integrante de la Sociedad de Investigación Histórica de Potosí.

\*\*Licenciada en Matemáticas y Magíster en Educación Superior. Su trayectoria académica se orienta a la formación universitaria en el ámbito del turismo. Formación en pedagogía universitaria y en turismo, complementada con diplomados y cursos de actualización. Su producción intelectual se centra en la relación entre matemáticas aplicadas y turismo, vinculando investigación, tutoría y gestión académica en el ámbito institucional.

## RESUMEN

El artículo analiza los servicios de las operadoras turísticas en Uyuni-Bolivia (destino turístico internacional de primer orden), con el propósito de diagnosticar el estado de la gestión interna e incidencia en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios que brindan estas empresas.

Los resultados evidencian deficiencias significativas en la organización interna: más del 70% de las operadoras carece de procedimientos formalmente establecidos, mientras que aproximadamente el 65% del personal no ha recibido capacitación reciente vinculada a la gestión turística y administrativa. Estas limitaciones se traducen en duplicidad de funciones, debilidades de coordinación entre áreas, retrasos en la atención al visitante y disminución en los estándares de calidad del servicio.

Como aporte de aplicación, la investigación propone una guía de organización interna orientada a la estandarización de procesos administrativos y operativos, la definición de funciones y responsabilidades, el fortalecimiento

de la capacitación del recurso humano y la incorporación de mecanismos de control de calidad. El estudio contribuye al fortalecimiento teórico y práctico de la gestión turística, aportando una herramienta metodológica replicable para mejorar la competitividad, sostenibilidad y profesionalización del sector turístico en destinos con características similares al contexto andino.

**Palabras clave:** *operación turística; gestión empresarial; eficiencia operativa; calidad del servicio; organización administrativa; recursos humanos; competitividad turística.*

### ABSTRACT

The article analyzes the services provided by tour operators in Uyuni, Bolivia (a top international tourist destination), with the purpose of diagnosing the state of internal management and its impact on operational efficiency and the quality of the services these companies provide.

The results show significant deficiencies in internal organization: more than 70% of operators lack formally established procedures, while approximately 65% of the staff has not received recent training related to tourism and administrative management. These limitations result in duplication of functions, weaknesses in coordination between areas, delays in attending to visitors, and a decrease in service quality standards.

As a practical contribution, the study proposes an internal organization guide designed to standardize administrative and operational processes, define roles and responsibilities, strengthen human resource training, and implement quality control mechanisms. The research contributes to both academic knowledge and professional practice in tourism management, offering a methodological tool that can be replicated to improve competitiveness, sustainability, and professionalization of tourism enterprises in Andean and similar destination contexts.

**Keywords:** *tourism operations; business management; operational efficiency; service quality; administrative organization; human resources; tourism competitiveness*

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos de mayor dinamismo a escala mundial, debido a su capacidad de generar empleo, divisas, inversión productiva y encadenamientos con múltiples ramas de la economía. La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que esta actividad representa aproximadamente el 10% del producto interno bruto mundial y es una de las principales fuentes de desarrollo para los territorios con recursos naturales y culturales competitivos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2018, p. 12). En este contexto, el turismo se concibe no solo como un fenómeno económico, sino también como un proceso social, cultural y territorial que exige altos niveles de planificación, gestión organizacional y profesionalización de los servicios.

En América Latina, el turismo ha sido promovido como una estrategia de desarrollo territorial sostenible, especialmente en regiones que adolecen limitaciones estructurales en otros sectores productivos. En los últimos años, Bolivia ha impulsado políticas públicas orientadas a fortalecer el turismo sustentable, comunitario y de naturaleza. En este escenario, el Salar de Uyuni se ha posicionado como el principal destino turístico del país y uno de los más visitados de Sudamérica, debido a su singularidad paisajística, ecológica y cultural. La ciudad de Uyuni, como principal puerta de ingreso a este atractivo, experimentó un crecimiento sostenido del flujo de visitantes nacionales y extranjeros, lo cual propició la proliferación de operadoras de turismo, dedicadas a organizar y comercializar los circuitos turísticos.

El crecimiento cuantitativo de la actividad turística, sin embargo, no siempre ha ido acompañado de un

fortalecimiento equivalente en los niveles de organización interna, planificación administrativa y gestión operativa de las empresas que prestan los servicios. Diversos estudios sostienen que la competitividad de un destino turístico no depende exclusivamente de la existencia de atractivos naturales o culturales, sino fundamentalmente de la calidad de la labor empresarial que gestiona la experiencia del visitante (Sánchez y García, 2019, p. 54). En este sentido, la operación turística eficiente será posible solo cuando las empresas cuenten con estructuras organizacionales claramente definidas, procesos estandarizados, recursos humanos capacitados y mecanismos de control de calidad adecuados.

La operación turística es el conjunto de procesos mediante los cuales se planifica, organiza, ejecuta y controla los servicios que viabilizan la experiencia turística, desde la comercialización del producto hasta la atención directa al visitante durante el recorrido (Buhalis, 2008, p. 609). Esta operación involucra múltiples actividades, como la gestión administrativa, la logística de transporte, la coordinación de guías, la atención al cliente, la seguridad, el manejo de contingencias y la evaluación permanente del servicio. Cuando estos procedimientos no están debidamente organizados, la empresa incurre en ineficiencias que deterioran tanto sus ingresos económicos como la percepción de calidad por parte del turista.

Desde la teoría administrativa, la organización interna de la operadora constituye uno de los pilares de la eficiencia empresarial. Koontz et al. (2017) sostienen que la organización es la función administrativa mediante la cual se establecen relaciones formales de autoridad, responsabilidad y coordinación, permitiendo que los objetivos institucionales se alcancen de manera sistemática (p. 198). De igual manera,

Chiavenato (2011) afirma que una estructura organizacional clara, regida por manuales de funciones y procedimientos, permite racionalizar el uso de los recursos, reducir la improvisación y elevar el rendimiento del capital humano (p. 76). En el sector turístico, donde la prestación del servicio ocurre en entornos cambiantes y de alta interacción con el cliente, la ausencia de estas herramientas tiende a profundizar los riesgos operativos y la informalidad en la gestión.

En el contexto específico de las operadoras de turismo, su organización interna es de relevancia estratégica, dado que estas empresas actúan como intermediarias entre el destino, los prestadores de servicios complementarios y el visitante. La literatura especializada señala que las falencias en la gestión interna de las agencias de viajes y operadoras turísticas se manifiestan en una deficiente coordinación, errores de logística, débil atención al cliente, incumplimientos de itinerario y la pérdida de confianza por parte del mercado (Rodríguez y López, 2020, p. 514). Estas debilidades afectan no solo a la empresa, sino al posicionamiento global del destino turístico.

Diversas investigaciones en América Latina han evidenciado que una parte significativa de las pequeñas y medianas empresas turísticas opera bajo esquemas empíricos de administración, con una baja formalización de procesos y limitada capacitación del recurso humano. Ramírez (2018) asegura que en las empresas de servicios turísticos persiste una brecha estructural entre la expansión de la demanda y el fortalecimiento de la gestión empresarial, lo que genera escenarios de sobrecarga operativa, informalidad organizacional y pérdida de competitividad (p. 102). Esta problemática es especialmente visible en los destinos de rápido crecimiento, donde la presión del mercado supera la capacidad organizativa de las empresas locales.

En Bolivia, los estudios sobre gestión turística empresarial aún son incipientes, especialmente en lo referido a la organización interna de las operadoras que actúan en destinos de alta demanda como Uyuni. Si bien existen lineamientos generales de regulación turística emitidos por instancias estatales, como el Ministerio de Culturas y Turismo, la implementación efectiva de modelos de gestión organizacional depende en gran medida de la iniciativa de cada empresa. La Organización Mundial del Turismo (2018) advierte que la falta de procedimientos estandarizados y de sistemas de gestión interna en empresas turísticas afecta directamente la sostenibilidad de los destinos andinos (p. 47). Este diagnóstico es particularmente pertinente para Uyuni, donde el crecimiento acelerado del turismo ha superado la capacidad de planificación institucional y empresarial.

A partir de estas consideraciones, el problema central de la presente investigación es la existencia de deficiencias en la organización interna y en la gestión práctica de las operadoras de turismo de la ciudad de Uyuni, lo cual limita su eficiencia empresarial y la calidad del servicio prestado al turista. Estas carencias se expresan en la ausencia de manuales de procedimiento, de organigramas funcionales, de protocolos de atención al cliente, de sistemas de control de calidad y de programas formales de capacitación del personal. Como consecuencia, las empresas tienen dificultades en la coordinación de tareas, incurren en duplicidad de funciones, errores logísticos, debilidades en la atención al visitante y, en algunos casos, pérdida de competitividad frente a operadoras de mayor nivel organizacional.

El planteamiento del problema se sustenta también en la observación de que, a pesar del alto posicionamiento

internacional del Salar de Uyuni, la experiencia del visitante presenta variaciones significativas en términos de calidad, lo que revela una marcada heterogeneidad en la gestión de las operadoras turísticas. Mientras algunas han incorporado buenas prácticas organizacionales y tecnologías de gestión, un porcentaje considerable continúa trabajando bajo esquemas empíricos, con bajos niveles de formalización administrativa. Esta situación genera brechas dentro del propio sector, afectando la imagen del destino en su conjunto.

Desde el punto de vista del estado de la cuestión, la literatura internacional abordó ampliamente la relación entre gestión interna, eficiencia operativa y competitividad turística. Buhalis (2008) sostiene que la eficiencia en la praxis turística depende de la articulación entre tecnología, procesos organizacionales y capital humano, elementos que deben integrarse dentro de un sistema de gestión estratégica (p. 112). Por su parte, Kotler et al. (2017) enfatizan que la calidad del servicio en turismo no es fortuita, sino producto de una planificación sistemática, sustentada en estructuras organizativas sólidas (p. 91). Estos aportes permiten aseverar que la operación turística eficiente es consecuencia directa de la fortaleza de la gestión interna.

Asimismo, estudios sobre recursos humanos en empresas turísticas coinciden en que la capacitación continua del personal es un factor determinante para la calidad del servicio.

Dessler (2015) señala que en organizaciones intensivas en servicios, como las turísticas, el desempeño del recurso humano incide directamente en la percepción del cliente, por lo que la formación permanente debe concebirse como una inversión estratégica y no como un gasto operativo (p. 284). Esta perspectiva resulta especialmente relevante en contextos

en que la atención personalizada y la seguridad del visitante constituyen elementos centrales de la experiencia turística.

A pesar de numerosos estudios de la gestión turística, persisten importantes vacíos en el análisis aplicado de la organización interna de operadoras de turismo en contextos andinos de rápida expansión, como Uyuni. La mayoría de las investigaciones se ha concentrado en la medición del flujo turístico, el impacto económico del destino o la sostenibilidad ambiental, sin profundizar de manera sistemática en los factores organizacionales internos que condicionan la eficiencia de las empresas prestadoras de servicios. Este trabajo pretende contribuir a cerrar esta brecha, mediante un diagnóstico empírico de la situación real de las operadoras de turismo de Uyuni.

El estudio se justifica, en primer lugar, en su pertinencia económica y productiva, dado que la acción eficiente de las operadoras de turismo incide directamente en la competitividad del destino Uyuni y en la generación de ingresos para la población local. En segundo lugar, hay una justificación social: el fortalecimiento organizacional de las empresas contribuye a mejorar las condiciones laborales del personal, la estabilidad del empleo y la profesionalización del sector. En tercer lugar, tiene una justificación académica, porque aportará evidencia empírica acerca de un campo poco estudiado en el contexto boliviano, especialmente en lo concerniente a la relación entre organización interna y eficiencia operativa.

Desde una perspectiva práctica, la investigación busca generar una herramienta aplicada para mejorar la gestión empresarial. La propuesta de una guía de organización interna responde a la necesidad de dotar a las operadoras de turismo

de un instrumento técnico que permita estandarizar procesos, definir responsabilidades, establecer protocolos de atención y fortalecer la capacitación del personal. Esta guía se concibe no solo como un documento administrativo, sino más bien como un modelo operativo adaptable a la realidad de las pequeñas y medianas empresas turísticas del contexto andino.

Así, el presente estudio se incluye en el enfoque de la gestión turística como herramienta para el desarrollo sustentable de los destinos. La OMT (2015) afirma que la sostenibilidad turística no se limita al componente ambiental, sino que abarca de manera inseparable la solidez institucional de las empresas y la calidad de la gestión organizacional (p. 33). Bajo esta premisa, mejorar la organización interna de las operadoras de turismo de Uyuni constituye una condición indispensable para garantizar la sostenibilidad económica y social del destino.

Con base en lo expuesto, el objetivo general de la investigación consiste en analizar el trabajo de las operadoras turísticas de la ciudad de Uyuni, diagnosticando el estado de su gestión interna y su relación con la eficiencia operativa y la calidad del servicio, con el fin de proponer una guía de organización interna orientada al fortalecimiento empresarial del sector. Esta meta se articula con la necesidad de promover un turismo más competitivo, profesional y sostenible en uno de los destinos más representativos de Bolivia.

La investigación asume que la competitividad turística no se sustenta únicamente en el atractivo del recurso natural, sino que también depende de la capacidad organizacional de las empresas que estructuran la experiencia del visitante. La operación turística eficiente es el resultado de una gestión interna planificada, sistemática y orientada a la calidad. En

consecuencia, el análisis de la organización interna de las operadoras de turismo de Uyuni no solo permitirá comprender sus actuales limitaciones, sino que ofrecerá una base técnica para su transformación institucional y la consolidación del destino como internacional de alto estándar.

### MÉTODOS Y MATERIALES

La investigación sigue un enfoque metodológico mixto, es de tipo descriptivo–explicativo, con un diseño no experimental y de corte transversal, orientado a analizar de manera integral la gestión turística de las operadoras de Uyuni. La combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas permitió abordar el fenómeno integrando mediciones objetivas de la gestión con la interpretación profunda de las dinámicas organizacionales internas, como proponen Hernández Sampieri et al. (2023, pp. 534–536), que sostienen que los métodos mixtos fortalecen los estudios en ciencias sociales al posibilitar la convergencia de diversidad de datos.

El estudio se inscribe en el paradigma *pospositivista*, que reconoce la coexistencia de datos empíricos medibles y de interpretaciones contextuales, pertinente para investigaciones en turismo, donde se articulan variables organizacionales, humanas y territoriales (Cruz y Aguilar, 2017, p. 35). El enfoque permitió ver la actividad turística no solo como un procedimiento técnico, sino como una práctica social influida por factores administrativos, formativos, culturales y territoriales propios del contexto andino.

La investigación es descriptiva porque caracteriza el estado actual de la gestión interna de las operadoras de turismo; explicativa porque busca identificar la relación entre las deficiencias organizacionales detectadas y su impacto en la

eficiencia operativa y calidad del servicio; y, aplicada porque deriva en la formulación de una propuesta técnica de mejora organizacional; aquí se sigue la tipología propuesta por Dessler (2015, pp. 43–46). El diseño no es experimental porque las variables no fueron manipuladas, sino observadas en su entorno natural; y transversal debido a que la recolección de información se hizo en un solo momento de 2024.

Por el método analítico–sintético, la actividad turística fue descompuesta en sus partes administrativa y operativa, para posteriormente integrarlas en una visión sistémica de la gestión interna. El método inductivo permitió generalizar los datos empíricos recogidos en las operadoras. El método descriptivo facilitó la caracterización detallada de la situación organizacional de las empresas estudiadas. El método comparativo fue utilizado para contrastar las prácticas de gestión de distintas operadoras, identificando similitudes, diferencias y patrones recurrentes de funcionamiento (Hernández et al., 2023, pp. 77–81).

### ***Recursos Técnicos de la Metodología***

La investigación se desarrolló en la ciudad de Uyuni, capital de la provincia Antonio Quijarro del departamento de Potosí. El área de estudio incluyó las oficinas y los espacios de trabajo de las operadoras de turismo legalmente establecidas y de algunas informales, en proceso de regularización. El trabajo de campo se hizo entre marzo y julio de 2024, periodo de temporada alta y media en la afluencia turística.

Según registros oficiales vigentes a 2024, se identificó 54 operadoras formalmente establecidas y 12 informales, pero que trabajan de manera continua en el destino. Por tanto, la población total considerada fue de 66 unidades de estudio.

Para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, debido a limitaciones de acceso, disponibilidad de tiempo de los responsables y condiciones operativas de las empresas (Hernández et al., 2023, p. 756). La muestra final fue de 25 operadoras, equivalentes al 37,9% de la población total, cifra considerada suficiente para obtener resultados representativos.

En cada unidad de estudio se tomó como informantes clave a los gerentes, propietarios, administradores y jefes de operaciones, así como a personal operativo con una antigüedad mínima de seis meses, lo que permitió recoger información desde distintos niveles jerárquicos de la organización.

Las principales variables analizadas fueron: gestión interna, estructura administrativa, eficiencia operativa, capacitación del personal, coordinación interáreas, uso de manuales de procedimiento, control de calidad y percepción de la calidad del servicio. Estas variables fueron operacionalizadas mediante indicadores observables (Hernández et al., 2023, pp. 129–132).

### ***Los Instrumentos de la Investigación***

Para obtener información se aplicaron de manera complementaria cuatro técnicas: la encuesta, la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis documental.

Con la encuesta se recolectaron los datos cuantitativos; el cuestionario contenía 42 ítems, organizados en cinco dimensiones: organización administrativa, gestión operativa, recursos humanos, control de calidad y evaluación del servicio. La escala utilizada fue la Likert de cinco niveles y preguntas cerradas de opción múltiple. El instrumento fue validado en consulta con expertos y pruebas piloto con cinco

operadoras no incluidas en la muestra final. Su confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con un valor de 0,87, considerado óptimo según Hernández et al. (2023, p. 231).

La entrevista semiestructurada se aplicó a 15 informantes clave, entre gerentes, administradores y jefes de operaciones. El guion contempló los ejes organización interna, toma de decisiones, procesos operativos, capacitación, control de calidad y dificultades en la gestión. Esta técnica permitió profundizar la comprensión de los datos cuantitativos y captar percepciones, discursos y prácticas organizacionales no observables a través de la encuesta (Hernández et al., 2023, pp. 47–49).

La observación directa tuvo lugar en 21 operadoras, en procesos reales de atención al turista, planificación de tours, asignación de guías, control logístico y cierre de operaciones. Se usó una guía de observación estructurada, que permitió sistematizar aspectos relativos a coordinación interna, cumplimiento de procedimientos, uso de registros, tiempos operativos y atención al cliente. La observación fue de tipo no participante, con anotaciones en cuadernos de campo.

El análisis documental fue aplicado a manuales de funciones, reglamentos internos, contratos laborales, reportes operativos, registros de capacitación y documentos administrativos disponibles en las operadoras. Esta técnica permitió verificar la existencia formal de instrumentos de gestión y contrastarlos con las prácticas reales observadas, siguiendo los lineamientos de Hernández et al. (2023, pp. 28–33) sobre el análisis de documentos en investigación social.

## ***Fuentes de Información, Recolección y Sistematización de Datos***

Las fuentes de información se clasificaron en primarias y secundarias. Las primarias son los datos obtenidos directamente mediante encuestas, entrevistas, observación y documentos internos de las operadoras; las secundarias corresponden a libros de administración turística, gestión de empresas de servicios, organización empresarial, metodologías de investigación, así como artículos científicos indexados en bases de datos como Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, además de documentos oficiales emitidos por la Organización Mundial de Turismo (OMT, hoy ONU Turismo), el Viceministerio de Turismo de Bolivia y el Instituto Nacional de Estadística.

El trabajo de campo se desplegó en cuatro fases secuenciales: i) la primera, coordinación con la Dirección Municipal de Turismo de Uyuni y con las asociaciones de operadoras para obtener permisos y facilitar el acceso a las empresas; ii) segunda, aplicación de encuestas de manera presencial, con el consentimiento informado de los participantes y garantizando la confidencialidad de los datos; tercera, realización de las entrevistas semiestructuradas y la observación directa de los procesos operativos; y, cuarta, recopilación y sistematizaron de los documentos internos disponibles.

La recolección respetó los principios éticos de la investigación social, tales como el consentimiento informado, la anonimización de los datos y el uso de la información con fines exclusivamente académicos, conforme a los lineamientos de la *American Psychological Association* (2020, pp. 17–19).

Los datos cuantitativos fueron codificados, tabulados y analizados mediante estadística descriptiva, utilizando

frecuencias absolutas, porcentajes, medias y desviaciones estándar; mediante tablas y gráficos se visualizó el estado de la gestión interna y la eficiencia de las operadoras. El análisis identificó tendencias generales, cumplimiento de procesos y debilidades organizacionales.

Los datos cualitativos provenientes de las entrevistas y observaciones fueron transcritos íntegramente y sometidos a un proceso de codificación abierta, axial y selectiva mediante el software Atlas.ti, siguiendo el enfoque de la teoría fundamentada propuesto por Dessler (2015, pp. 87–90). Este análisis permitió identificar categorías emergentes de informalidad organizativa, centralización de decisiones, debilidad en la capacitación y ausencia de una cultura de planificación.

Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos fueron integrados mediante una triangulación metodológica, con el fin de contrastar y validar los hallazgos desde distintas fuentes y técnicas, siguiendo a Hernández et al. (2023, pp. 82–85).

Los materiales empleados en la investigación fueron los cuestionarios impresos, grabadoras de audio para las entrevistas, fichas de observación, cuadernos de campo, equipos informáticos para el procesamiento de datos, software estadístico SPSS versión 25 para el análisis cuantitativo y el software Atlas.ti versión 8 para el estudio cualitativo de las entrevistas. Asimismo, se utilizaron bases de datos oficiales del Viceministerio de Turismo, la Alcaldía Municipal de Uyuni y documentos normativos del sector turístico boliviano.

## RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden al procesamiento e integración de la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta estructurada (instrumento principal de recolección cuantitativa), complementada con las entrevistas semiestructuradas, la observación directa no participante y el análisis documental en 25 operadoras de turismo de Uyuni.

La encuesta permitió medir las dimensiones organizacionales definidas en el estudio, generando indicadores cuantificables sobre la gestión interna, mientras que las técnicas cualitativas posibilitaron profundizar en la interpretación de las prácticas, percepciones y dinámicas de la empresa.

Este enfoque integrado facilitó una comprensión holística del fenómeno, articulando evidencia estadística con interpretación contextual.

### *Estructura Organizacional de las Operadoras de Turismo*

La primera dimensión analizada es la estructura organizacional, que constituye la columna vertebral de cualquier empresa, ya que determina la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas. El estudio indagó sobre la existencia o no de organigramas formales, la definición clara de funciones y responsabilidades, la jerarquización de cargos y los niveles generales de formalización administrativa.

**Tabla 1.**  
*Existencia de la estructura organizacional formal en las operadoras de turismo*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta con organigrama formal	7	28 %
No cuenta con organigrama	18	72 %
Total	25	100 %

*Nota:* Elaboración propia.

Los datos presentados en la Tabla 1 evidencian que únicamente el 28% de las operadoras declara contar con un organigrama formal, mientras que el 72% manifiesta no disponer de una estructura organizacional documentada. Contrastando estos resultados con la información cualitativa obtenida en entrevistas y en la observación directa, se confirma la predominancia de estructuras informales y la asignación empírica de funciones en las operadoras.

Desde el análisis organizacional, este hallazgo coincide plenamente con lo que señalan autores clásicos y contemporáneos. Koontz et al. (2011, p. 45) podrían identificar a las operadoras uyunenses sin estructura formal como ejemplos de “estructura simple”, la cual se caracteriza por una baja complejidad, una centralización del poder en el gerente-propietario y una escasa estandarización. Por su parte, Chiavenato (2011, p. 61) indica que las organizaciones de baja formalización tienden a operar mediante relaciones informales, canales de comunicación fluidos pero no oficiales, y una marcada centralización de las decisiones. Esta característica es frecuente, como se confirma en este estudio, en pequeñas y medianas empresas de servicios turísticos, donde la agilidad y la adaptabilidad suelen

privilegiarse sobre los procedimientos formales. Sin embargo, esta falta de estructuración conlleva riesgos significativos, como la duplicación de esfuerzos, la ambigüedad en la rendición de cuentas y una alta dependencia con respecto a individuos clave, lo que puede comprometer la sostenibilidad y el crecimiento escalable del negocio.

### ***Planificación Operativa y Control de Procesos***

La segunda dimensión evaluada fueron los mecanismos de planificación operativa, el proceso administrativo crucial para anticipar y organizar acciones futuras. Se analizaron los procedimientos para la planificación de tours, la asignación de recursos (vehículos, guías, equipos), el control de las operaciones en tiempo real y la evaluación posterior del servicio prestado.

**Tabla 2.**  
*Aplicación de la planificación operativa*

Tipo de planificación	Frecuencia	Porcentaje
Planificación escrita y sistemática	6	24 %
Planificación verbal e informal	14	56 %
No realiza planificación	5	20 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Elaboración propia

Los resultados detallados en la Tabla 2 evidencian una marcada tendencia hacia la informalidad. Solo 24% de las operadoras utiliza algún tipo de planificación escrita y sistemática para la programación de sus tours, lo que suele incluir calendarios de salida, listas de verificación de equipos y asignación documentada de personal. Por el contrario, el 56% planifica sus operaciones de forma verbal e informal, generalmente en breves conversaciones matutinas o mediante instrucciones directas del

propietario. Un 20% restante declara no realizar ningún tipo de planificación previa formalizada, operando de manera reactiva según la demanda espontánea.

Este patrón fue corroborado y enriquecido durante las sesiones de observación directa. En estas, se identificaron frecuentes ajustes operativos, efectuados de manera inmediata y sin una programación documentada que sirviera de referencia; modificaciones como el cambio de vehículos a último minuto, la reasignación de guías sin un protocolo claro o alteraciones en las rutas sin una comunicación centralizada. Esta práctica, si bien puede ofrecer flexibilidad, introduce un alto grado de incertidumbre y es potencial de errores operativos.

De acuerdo con Koontz et al. (2012, p. 132), la planificación constituye una función esencial y primaria de la administración, ya que establece las bases para organizar, dirigir y controlar la tarea. Esto es especialmente crítico en organizaciones de servicios, como las turísticas, donde el manejo coordinado del tiempo, los recursos humanos limitados y la logística compleja son determinantes para cumplir con los objetivos operativos y, sobre todo, para la satisfacción y seguridad del cliente. Los datos obtenidos evidencian una baja institucionalización de esta función administrativa, en una proporción significativa de las operadoras, lo que sugiere una gestión que prioriza la resolución de problemas inmediatos sobre cualquier estrategia a corto y medio plazo, pudiendo afectar a largo plazo la eficiencia y la calidad percibida del servicio.

### ***Gestión de Recursos Humanos y Capacitación***

La tercera dimensión analizada fue la gestión del personal, un activo intangible de valor incalculable en la industria turística. Se puso el foco en los procesos formales e informales de

selección, en los programas de capacitación, en los mecanismos de evaluación del desempeño y en los niveles de estabilidad laboral.

**Tabla 3.**  
*Existencia de programas de capacitación del personal*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Cuenta con programas de capacitación formal	3	12 %
Realiza capacitaciones ocasionales	6	24 %
No realiza capacitaciones	16	64 %
Total	<b>25</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Los resultados sobre capacitación, presentados en la Tabla 3, revelan un panorama preocupante. Solo 12% de las operadoras implementa programas de capacitación formal y periódica para su personal. El 24% capacita ocasionalmente, lo cual, según la información cualitativa obtenida en las entrevistas, suele estar ligado a requerimientos específicos de temporada alta, a la incorporación de equipo nuevo (como vehículos o dispositivos de comunicación) o responde a ofertas puntuales de entidades externas. Lamentablemente, el 64% de las operadoras no desarrolla ningún tipo de formación institucionalizada, confiando el desempeño laboral exclusivamente a la experiencia práctica previa de los empleados.

El análisis cualitativo permitió profundizar en la naturaleza de esta capacitación ocasional. Se identificó que la misma está predominantemente orientada a áreas técnicas críticas para la seguridad, como cursos de primeros auxilios (a menudo exigidos por seguros o para licencias), técnicas de conducción de vehículos en condiciones extremas sobre el salario y otros terrenos adversos, y talleres básicos de atención al cliente. Si

bien estas capacitaciones abordan necesidades perentorias, su carácter esporádico y reactivo limita su impacto en la construcción de un servicio de calidad consistente.

Este hallazgo guarda una relación directa con lo planteado por Dessler (2015, p. 276), quien destaca que en las empresas de servicios turísticos, la capacitación no es un gasto, sino un factor estratégico fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la seguridad de clientes y empleados y, en última instancia, la calidad y diferenciación del servicio. La ausencia de un plan de formación continuo no solo perpetúa prácticas ineficientes, sino que también representa un riesgo operativo y de reputación, particularmente en un destino con fuertes desafíos logísticos y ambientales como Uyuni.

### ***Protocolos de Atención al Cliente***

La cuarta dimensión de análisis corresponde a los mecanismos formales e informales de atención al cliente, un aspecto clave para la estandarización del servicio y la generación de experiencias positivas. Se investigó sobre la existencia o no de protocolos escritos, los procedimientos para el manejo de quejas y reclamos, y las reglas de seguridad específicas para los turistas durante los tours.

**Tabla 4.**

*Existencia de protocolos de atención al cliente*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Posee protocolos escritos	6	24 %
Protocolos verbales no documentados	13	52 %
No posee protocolos	6	24 %
Total	<b>25</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Elaboración propia.

La distribución de respuestas, consignada en la Tabla 4, muestra una situación polarizada. Solo el 24% de las operadoras cuenta con protocolos documentados de atención al cliente, esto es manuales de procedimiento, guías de servicio y flujos definidos para manejar contingencias. La mayoría, 52%, aplica protocolos de manera verbal y no documentada; y, otra vez, 24% no dispone de ningún protocolo de atención estructurado, ni escrito ni verbal.

Durante la observación directa se pudo entender cómo operan estos “protocolos verbales”. La *knowledge*, o conocimiento operativo, se transmite principalmente por medio de la experiencia de los trabajadores antiguos hacia los nuevos, en un proceso de aprendizaje por observación y repetición. Mientras que esta costumbre puede preservar un “estilo de servicio” característico de la empresa, es altamente vulnerable a la interpretación subjetiva, a la pérdida de información y a la inconsistencia. Un guía experimentado puede saber cómo reaccionar ante un cliente insatisfecho o ante una emergencia médica, pero si este conocimiento no está codificado, no hay garantía de que un guía nuevo o menos experimentado actúe de la misma manera.

De acuerdo con Kotler et al. (2017, p. 321), los protocolos de atención al cliente son instrumentos esenciales para estandarizar la calidad del servicio, reducir la variabilidad en su prestación y, fundamental, minimizar los riesgos asociados a la actividad turística. Esto es particularmente relevante en destinos de alta fragilidad ambiental y condiciones climáticas extremas, como Uyuni, donde una respuesta protocolizada y eficiente ante una emergencia (una tormenta, un accidente vehicular, un caso de mal de altura) puede tener consecuencias directas sobre la integridad física de los turistas. Los datos evidencian

una aplicación heterogénea y, en general, deficitaria de estos mecanismos de estandarización, lo que expone a las empresas y a sus clientes a riesgos evitables.

### ***Uso de Herramientas Tecnológicas en la Operación Turística***

La quinta y última dimensión evaluada corresponde al grado de adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC) en la gestión administrativa y operativa de las empresas. Este aspecto es fundamental para comprender la modernización y competitividad del sector.

**Tabla 5.**

*Uso de herramientas tecnológicas por las operadoras*

Tipo de herramienta	Frecuencia	Porcentaje
Sistema de reservas digital	8	32 %
Uso de redes sociales para ventas	21	84 %
Facturación digital	6	24 %
Gestión manual de registros	14	56 %

*Nota:* Elaboración propia. La suma de porcentajes no es 100% porque las opciones no son mutuamente excluyentes.

Los datos de la Tabla 5 revelan un panorama dual y aparentemente contradictorio. Por un lado, se observa una alta adopción de herramientas tecnológicas orientadas al marketing y a la comercialización; esto es que el uso de redes sociales (primordialmente Facebook e Instagram) como principal herramienta de promoción y venta alcanza una penetración del 84% entre las operadoras. Esto muestra una clara comprensión del poder que tienen estos canales para llegar a un mercado global y generar contactos directos con potenciales clientes.

Sin embargo, por otro lado, dicha adopción superficial contrasta con una digitalización muy baja de los procesos internos

de gestión. Solo el 32% cuenta con sistemas de reservas digitales integrados (software especializado que gestiona disponibilidad, pagos y logística), y apenas 24 % utiliza sistemas de facturación digital. Más revelador aún es que el 56 % de las operadoras aún gestiona sus registros operativos, financieros y de clientes de manera manual, mediante libretas, cuadernos y archivos físicos. Esta desconexión crea una brecha de eficiencia: mientras se captan clientes con herramientas del siglo XXI, se los gestiona con métodos del siglo XX, lo que puede generar errores de sobreventa, descoordinación y una experiencia de cliente fragmentado.

Estos resultados concuerdan y ejemplifican los estudios seminales de Buhalis y Law (2008, p. 610), quienes señalan que si bien el sector turístico ha incorporado con fuerza y rapidez las plataformas digitales para la comercialización y la comunicación externa, persiste una brecha significativa en la digitalización de los procesos internos de gestión (*back-office*). Esta asimetría tecnológica limita la escalabilidad, la capacidad de análisis de datos para la toma de decisiones y la optimización de los recursos, manteniendo a las empresas en un estado de modernización parcial, que puede comprometer su competitividad a largo plazo frente a actores más integrados digitalmente.

### ***Síntesis Integrada de los Resultados***

La encuesta permitió cuantificar las tendencias organizacionales predominantes, mientras que las técnicas cualitativas facilitaron la validación contextual de los hallazgos, garantizando la consistencia interna del estudio mediante triangulación metodológica.

El análisis integrado y transversal de las cinco dimensiones evaluadas permite observar un perfil organizacional coherente, aunque preocupante, para la mayoría de las operadoras de turismo en Uyuni. Lejos de presentar un modelo homogéneo, el sector se caracteriza por exhibir niveles variables, pero generalmente bajos, de formalización organizativa, planificación operativa sistemática, gestión estratégica de recursos humanos, estandarización de protocolos de servicio y adopción de tecnologías para la gestión interna.

Entre las operadoras turísticas de Uyuni, predominan las estructuras organizativas informales, la planificación basada en la comunicación verbal y la experiencia inmediata, programas de capacitación esporádicos o inexistentes, protocolos de atención no documentados que dependen de la tradición oral, y una gestión de la información que sigue apoyándose significativamente en métodos manuales. Esta configuración corresponde a un modelo de negocio familiar o de pequeña empresa, donde la flexibilidad y los bajos costos operativos iniciales son ventajas. No obstante, también configura un “techo de cristal” para el desarrollo profesional de los empleados, la calidad del servicio, la seguridad turística y el crecimiento sostenible de las empresas.

Desde el punto de vista metodológico, la triangulación de fuentes de datos (encuesta, entrevistas, observación directa y análisis documental) demostró ser una estrategia robusta que permitió validar la consistencia interna de los resultados. Los patrones estadísticos emergentes de la encuesta aplicada mostraron una correspondencia sistemática con las narrativas y las prácticas observadas en el trabajo de campo cualitativo.

La encuesta permitió cuantificar las tendencias organizacionales predominantes, mientras que las técnicas cualitativas facilitaron la validación contextual de los hallazgos, garantizando la consistencia interna del estudio (Denzin y Lincoln, 2011, p. 105).

Los resultados configuran el retrato detallado de un sector dinámico y vital para la economía de Uyuni, pero que se encuentra en una encrucijada, necesitado de un proceso de formalización y profesionalización que le permita afrontar los desafíos de un mercado turístico cada vez más competitivo y exigente, sin sacrificar la autenticidad y flexibilidad que constituyen parte de su identidad operativa.

### **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten establecer una lectura estructural y holística sobre la situación organizativa predominante en las operadoras de turismo de Uyuni. En este sentido, la evidencia cuantitativa proporcionada por la encuesta permitió identificar tendencias predominantes en la gestión interna, mientras que el análisis cualitativo contribuyó a interpretar las dinámicas subyacentes que configuran dichas prácticas organizacionales.

El panorama que emerge se caracteriza por un mercado predominio de prácticas administrativas informales, una baja estandarización de los procesos críticos y una limitada institucionalización de funciones gerenciales esenciales, como la planificación estratégica y la capacitación continua del recurso humano. Esta configuración no es fortuita, sino que responde a un patrón organizacional típico de las pequeñas y medianas empresas turísticas en contextos de rápido crecimiento, donde la inmediatez operativa tiende a prevalecer

sobre la construcción de estructuras organizacionales formales y sostenibles en el tiempo.

Sobre la estructura organizacional, los datos cuantitativos obtenidos por la encuesta evidencian que la mayoría de las operadoras carece de organigramas formales y de una delimitación clara de funciones, lo que se traduce en esquemas de gestión altamente centralizados y dependientes del propietario o gerente. Estos hallazgos se articulan con los planteamientos de Chiavenato (2011, pp. 58–62), quien sostiene que la debilidad estructural no constituye únicamente una carencia formal, sino que genera efectos operativos concretos como la duplicidad de funciones, la ambigüedad en la rendición de cuentas y la ineficiencia en la coordinación interna. En términos de Mintzberg, este tipo de configuración se aproxima a una “estructura simple”, funcional en etapas iniciales, pero limitada para procesos de crecimiento, escalabilidad y gestión de contingencias complejas.

En cuanto a la planificación operativa, los resultados cuantitativos muestran una predominancia significativa de esquemas informales y verbales, lo que confirma una baja institucionalización de esta función administrativa. La situación coincide con lo señalado por Koontz et al. (2012, p. 131–135), quienes advierten que la ausencia de planificación formal reduce la capacidad de previsión, incrementa los márgenes de error y dificulta la evaluación del desempeño organizacional. En el contexto específico del turismo en Uyuni, caracterizado por condiciones ambientales extremas y de alta dependencia de factores externos, esta debilidad adquiere una dimensión crítica, al incrementar la vulnerabilidad operativa de las empresas y comprometer la calidad y seguridad del servicio. Respecto a la gestión de recursos humanos, los resultados

de la encuesta evidencian una implementación limitada de programas de capacitación sistemática, predominando esquemas ocasionales y reactivos. Este hallazgo es consistente con estudios previos en el ámbito latinoamericano (Ramírez, 2018; Dessler, 2015), los cuales señalan que en las pymes turísticas la formación del personal suele responder más a exigencias coyunturales que a estrategias institucionales de largo plazo. En el caso de Uyuni, esta situación se traduce en una alta dependencia del conocimiento empírico y en la transmisión informal de saberes, lo que restringe la consolidación de competencias organizacionales estables y homogéneas, afectando la calidad del servicio.

En relación con los protocolos de atención al cliente, los datos cuantitativos reflejan una baja estandarización de los procedimientos, con predominio de mecanismos verbales no documentados o incluso inexistentes. Este resultado concuerda con lo planteado por Kotler et al. (2017, p. 318–324), quienes afirman que la ausencia de protocolos formales limita la consistencia del servicio, incrementa la variabilidad en la experiencia del cliente y eleva los riesgos operacionales. En destinos como Uyuni, donde las condiciones geográficas y climáticas pueden implicar riesgos significativos, la falta de protocolos documentados no solo afecta la calidad del servicio, sino que constituye un factor crítico en términos de seguridad turística.

Por otra parte, los resultados evidencian una adopción parcial y desarticulada de tecnologías de información. Si bien la encuesta muestra un uso intensivo de redes sociales para la promoción y comercialización de servicios, se observa una baja incorporación de sistemas digitales en los procesos internos de gestión. Esta asimetría tecnológica coincide con lo descrito

por Buhalis y Law (2008), quienes identifican una tendencia en las pymes turísticas hacia la digitalización superficial, centrada en la interacción con el cliente, pero con rezagos en la modernización del *back-office*. En el contexto analizado, esta brecha limita la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y la capacidad de toma de decisiones basada en datos.

Desde una perspectiva sistémica, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos confirma que las deficiencias observadas no son fenómenos aislados, sino que responden a un patrón estructural de gestión caracterizado por bajos niveles de formalización, planificación limitada y escasa profesionalización. Estos hallazgos respaldan lo señalado por la OMT (2015, pp. 41–44), en el sentido de que la competitividad de los destinos turísticos depende en gran medida de la calidad de la gestión empresarial que sustenta la experiencia del visitante.

En este marco, Uyuni enfrenta un desafío estructural significativo: transitar desde un modelo de operación basado en la flexibilidad y la informalidad hacia esquemas de gestión más profesionalizados, sin perder la capacidad de adaptación que caracteriza a las pequeñas empresas turísticas. La evidencia empírica obtenida en este trabajo, particularmente a través de la encuesta aplicada, permite afirmar que la mejora de la organización interna constituye un factor clave para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la calidad del destino en el mediano y largo plazo.

## **Conclusiones**

A la luz de los datos analizados y de la discusión precedente, la investigación permite concluir, de manera fundamentada,

que la mayoría de las operadoras de turismo en la ciudad de Uyuni presenta una estructura organizacional débilmente formalizada y con escasa división técnica del trabajo. Esta realidad se caracteriza de manera prominente por la ausencia de organigramas institucionales, de manuales de funciones y de una delimitación precisa de responsabilidades y líneas de autoridad, lo que incide directamente y de forma negativa en la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la coordinación interna, generando un entorno propicio para la improvisación.

Se concluye también, de manera categórica, que la planificación operativa se desarrolla predominantemente de manera verbal, informal y de corto alcance, lo que limita de forma severa el control sistemático de los procesos, reduce la capacidad de evaluación de resultados y de aprendizaje organizacional, y merma la posibilidad de una mejora continua basada en datos. Esta situación se ve reforzada y agravada por la escasa aplicación de instrumentos de seguimiento, indicadores de gestión y control administrativo que permitan medir el desempeño contra objetivos preestablecidos.

En lo relativo a la gestión de los recursos humanos, se evidencia que la capacitación del personal no responde, en la mayoría de los casos, a programas de formación institucionalizados, continuos y alineados a una estrategia de empresa, sino a iniciativas ocasionales, reactivas y desconectadas entre sí. Esta falta de sistematicidad restringe la consolidación de competencias técnicas y transversales estables en el personal operativo y administrativo, perpetuando un modelo dependiente del conocimiento individual y no de las capacidades colectivas de la organización.

Asimismo, se concluye que el nivel de estandarización de los protocolos de atención al cliente es notablemente limitado e insuficiente para garantizar un servicio uniforme. Predominan de manera abrumadora los mecanismos informales en la transmisión de la experiencia, basados en la tradición oral y en el “se hace así porque siempre se ha hecho”, lo que afecta directamente la consistencia de la experiencia turística, la gestión proactiva de la calidad y la capacidad para manejar quejas y contingencias de manera protocolizada y eficiente, poniendo en riesgo la reputación del destino en su conjunto.

Finalmente, se determina que existe una incorporación parcial, asimétrica y desintegrada de las tecnologías de información y comunicación. Esta adopción se concentra principalmente en el área de promoción y comercialización a través de redes sociales, pero presenta una baja integración de sistemas digitales en los procesos internos críticos de gestión (reservas, facturación, logística, inventarios, contabilidad). Esta brecha digital interna limita de forma significativa la optimización administrativa, la trazabilidad de la información, el análisis de datos para la toma de decisiones y, en última instancia, la competitividad en un mercado global cada vez más digitalizado.

Los resultados confirman la necesidad urgente de implementar instrumentos técnicos de organización interna, de fácil adopción y adaptados al contexto local, que permitan fortalecer los cimientos de la gestión administrativa, profesionalizar el funcionamiento de las operadoras y, con ello, contribuir de manera decisiva a la sostenibilidad operativa, a la calidad percibida y a la competitividad a largo plazo del destino turístico Uyuni. El futuro de este patrimonio natural único depende, en gran medida, de la capacidad de su industria turística de transitar de la informalidad a la profesionalización.

## REFERENCIAS

- Buhalis, D., y Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research*. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cárdenas, D. A., y Pardo, C. (2018). *Gestión turística en destinos emergentes: Caso Colombia*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(3), 756-773. <https://www.redalyc.org/journal/1807/180758181008/>
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, Z. L., y Aguilar, G. (2017). *Gestión de micro y pequeñas empresas turísticas en México: Retos y oportunidades*. *Teoría y Praxis*, (22), 13-36. <https://doi.org/10.22403/udhtor.yt.22.01>
- Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Hernández, J., y Rodríguez, A. (2016). *Calidad de servicio en empresas turísticas: Un estudio comparativo entre España y México*. *Revista de Análisis Turístico*, (22), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.rgt.2016.08.001>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2023). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip, Bowen, John T., y Makens, James C. (2017). *Marketing para turismo* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, y Cannice, Mark. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism Highlights 2018 Edition*. UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>

- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Manual sobre Turismo y Competitividad*. UNWTO. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421152>
- Ramírez, J. C. (2018). Capacitación del talento humano en pequeñas y medianas empresas turísticas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 456-474. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29057605010/index.html>
- Rodríguez, M. A., y López, S. (2020). Competitividad y sostenibilidad en destinos turísticos emergentes de América Latina. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(3), 511-526. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.035>
- Sánchez, L., y García, M. (2019). Eficiencia operativa en empresas de turismo rural: Un análisis desde la perspectiva organizacional. *Investigaciones Turísticas*, (18), 1-20. <https://doi.org/10.14198/INTURI2019.18.01>
- Vega, C., y Rojas, P. (2021). Digitalización de pymes turísticas en países en desarrollo: Barreras y estrategias de implementación. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 25-38. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170102>
- World Tourism Organization (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284419685>

