



**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN PROCESOS SOSTENIBLES
PARA LA EMPRESA TURISMO COLOMBIANO SAS DE LA CIUDAD DE SANTA
MARTA AÑOS 2021 - 2024**

ELSY KATIANA ARBOLEDA MEJIA

SIMÓN ALBERTO BARROS DELAPEÑA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
SANTA MARTA**

2021



**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN PROCESOS SOSTENIBLES
PARA LA EMPRESA TURISMO COLOMBIANO SAS DE LA CIUDAD DE SANTA
MARTA AÑOS 2021 - 2024**

ELSY KATIANA ARBOLEDA MEJIA

SIMÓN ALBERTO BARROS DELAPEÑA

DIRECTOR

ALVARO URIBE RESTREPO

Mg. Gestión publica

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
SANTA MARTA**

2021



Tabla de Contenido

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. JUSTIFICACIÓN	12
2.1. Teórica.....	12
2.2. Metodológico	12
2.3. Práctica - profesional.....	13
3. ESTADO DEL ARTE.....	15
4. OBJETIVOS	24
4.1. Objetivo General	24
4.2. Objetivos Específicos.....	24
5. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1. Planeación Estratégica.....	25
5.2. Pensamiento estratégico	36
5.3. Escuelas de la planeación estratégica.....	37
5.4. Organización Mundial del Turismo	39
5.5. Turismo y Desarrollo Sostenible.....	40



5.6.	Análisis sistémico del turismo.....	42
5.7.	Competitividad.....	43
5.8.	Cultura Organizacional	48
5.9.	Servicio al cliente	48
5.10.	Desarrollo Sostenible Sostenibilidad.....	49
6.	METODOLOGÍA.....	54
6.2.	Tipo de estudio.....	54
6.2.	Método	54
6.3.	Fuentes y técnicas de recolección de información	55
6.3.1.	Fuentes primarias.....	55
6.3.2.	Fuentes secundarias	55
7.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	56
7.1.	Identificar el estado actual de la agencia Turismo Colombiano SAS frente a su gestión de la sostenibilidad, historia y antecedentes.....	56
7.1.1.	Reseña histórica de la Empresa Turismo Colombiano S.A.S. (Turcol S.A.S).	
	56	
7.1.2.	Misión	57
7.1.3.	Visión	57
7.1.4.	Política de sostenibilidad	57



7.1.5. Declaración de conducta ética.....	58
7.1.6. Responsabilidades	58
7.1.7. La sostenibilidad de la Empresa empresarial Turcol S.A.S	60
7.1.8. Sierra Nevada de Santa Marta.....	61
7.1.9. Turismo en la ciudad perdida.....	62
7.2. Realizar un análisis interno de la organización, evidenciando su gestión de sostenibilidad.	63
7.2.1. Fortalezas.....	64
7.2.2. Debilidades	64
7.2.3. Matriz de Evaluación de los factores Internos (MAFI).....	65
7.3. Identificar qué aspectos externos afectan la organización.	66
7.3.1. Amenazas.....	66
7.3.2. Oportunidades	67
7.3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MAFE).....	68
7.3.4. Matriz D.O.F.A. de la empresa Turcol S.A.S.....	69
7.4. Propuesta del Plan Estratégico para la Empresa Turcol S.A.S.	70
CONCLUSIONES Y LOGROS	76
Sobre el alcance al objetivo general.....	76
Sobre las futuras investigaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA	



TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo General de la Planeación Estratégica	27
Figura 2. Modelo Steiner de Planificación Estratégica	28
Figura 3. Matriz FODA	29
Figura 4. El Mapa Estratégico de Kaplan y Norton	31
Figura 5. Cuadro de Mando Integral CMI	32
Figura 6. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	33

TABLA DE IMAGENES

Imagen 1. Ciudad Pérdida	57
--------------------------	----

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MAFI).	61
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MAFE)	64
Tabla 3. Matriz DOFA de la Empresa Turcol SAS	66
Tabla 4. Propuesta del Plan Estratégico para la Empresa Turcol S.A.S.	67



RESUMEN

El Turismo en Colombia es uno de los sectores de mayor auge en la actualidad. El sector turismo se plantea como el atractivo de una región con mira del mercado nacional e internacional, desde los planes enfocados al cliente interesado en la práctica de actividades deportivas, culturales, artísticas, naturales o de descanso.

A nivel de turismo natural y cultural, la ciudad de Santa Marta cuenta con el atractivo histórico y arqueológico en la Ciudad Perdida, un paraje ubicado en la Sierra Nevada de Santa Marta a 60 kilómetros de distancia para llegar a él, el gusto por tener una experiencia vacacional como el contacto cercano con la naturaleza y la geografía de la región.

La relación de los indígenas Tayrona con esta riqueza cultural e histórica se remonta desde esa época, cuyo valor simbólico para esta comunidad tiene gran relevancia la preservación del medio ambiente, la ecología y el respeto por las costumbres de los habitantes nativos de la región.

Es en este escenario que se requiere de medidas estratégicas que preserven la integridad del ecosistema, la comodidad de los indígenas y garanticen una experiencia consciente y adecuada del turismo que representa la Ciudad Perdida de Colombia. Así, este plan estratégico plantea alternativas y medidas, tanto generales como específicas, enfocadas al desarrollo de turismo responsable y sostenible en la Ciudad Pérdida de Santa Marta.

Palabras claves: Turismo sostenible, biodiversidad, ecosistema, asentamiento, indígena, expedición, biósfera, reserva natural, trekking.



ABSTRACT

Tourism in Colombia is one of the most booming sectors today. The tourism sector is considered as the attraction of a region with an eye on the national and international market, from the plans focused on the client interested in the practice of sports, cultural, artistic, natural or relaxation activities.

At the level of natural and cultural tourism, the city of Santa Marta has the historical and archaeological attraction of the Lost City, a place located in the Sierra Nevada de Santa Marta, 60 kilometers away to reach it, the taste for having a vacation experience as close contact with nature and the geography of the region.

The relationship of the Tayrona Indians with this cultural and historical richness dates back to that time, whose symbolic value for this community has great relevance to the preservation of the environment, ecology and respect for the customs of the native inhabitants of the region.

It is in this scenario that strategic measures are required to preserve the integrity of the ecosystem, the comfort of the indigenous people and guarantee a conscious and adequate experience of tourism that represents the Lost City of Colombia. Thus, this strategic plan proposes alternatives and measures, both general and specific, focused on the development of responsible and sustainable tourism in the Lost City of Santa Marta.

Key words: sustainable tourism, biodiversity, ecosystem, settlement, indigenous, expedition, biosphere, nature reserve, trekking.



1. INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica en una organización es una herramienta de mucha importancia debido a las ventajas competitivas que se adquieren cuando se posee un plan estratégico, porque el desarrollo de los objetivos propuestos, de las actividades, el seguimiento a los procesos, planes a corto plazo, metas, con base en las líneas estratégicas a desarrollar.

Las organizaciones, independientemente del sector económico al que pertenezcan, trabajan en pro de lograr la sostenibilidad empresarial, la cual les permitirá encontrar un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. La meta indiscutiblemente es lograr la solvencia económica deseada, pero sin descuidar el cómo se llega a ella, con un uso racional de los recursos materiales, económicos, naturales y el talento humano. Las empresas son sustentables cuando la estrategia empresarial logra un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo y así aportan al progreso de las comunidades y las generaciones futuras (Velázquez Álvarez & Vargas Hernández, 2012).

En la actualidad, el turismo ecológico tiene gran acogida a nivel mundial, convirtiéndose poco a poco en un pilar significativo de la economía de los países que poseen este tipo de fortalezas para el desarrollo humano y la sociedad donde está ubicada esta fuente de progreso, la participación de este sector productivo en el PIB de un país y mundialmente permite la generación de empleo, por lo que ubica a esta actividad con mayor potencial en el ámbito económico, social y ambiental.

La industria a nivel general, está inmersa en un medio económico, social y ambiental; por lo tanto, la inquietud de las organizaciones por establecer el equilibrio que las conlleven a abastecerse y enriquecerse en el aprovechamiento de los recursos, condiciones del entorno es de



mucha importancia en el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Es por ello que la responsabilidad de cuidar del medio ambiente, y a la sociedad, en aras de su sostenibilidad económica. El un desafío diseñar estrategias que permitan un desarrollo sustentable, maximizando el bienestar social, económico y el cuidado ambiental que le coadyuven a configurar la integración empresarial.

El turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una profunda diversificación durante décadas, lo que le ha permitido ser un motor importante del progreso socioeconómico. Hoy en día, el turismo se ha convertido en un actor importante en el comercio internacional y es una fuente importante de ingresos para países en desarrollo. Santa Marta es uno de los destinos turísticos más importantes del Caribe colombiano por su bahía, la Sierra Nevada del mismo nombre, la diversidad de su fauna y flora, pero también cultura, gastronomía y muchas playas. Dada la importancia del turismo, se pretende establecer estrategias marcando metas y estrategias para lograr un mayor nivel de desarrollo y comportamiento en el turismo, incluyendo planes, publicidad, marketing, competitividad en productos, destinos satisfactorios e infraestructura en buen estado como motivo de turismo y comercio exterior; las apuestas son respetadas y atractivas para los extranjeros; Para ello, la administración distrital ha animado a las asociaciones y agentes turísticos a implementar protocolos para mejorar la recepción, atención y estancia de los visitantes extranjeros en la ciudad.

Colombia se ha posicionado internacionalmente como un destino turístico sustentable conocido por su oferta multicultural y megadiverso, representada en productos y servicios competitivos que fortalecen regiones como la costa caribe colombiana, la cual se caracteriza por ser una de las regiones con mayor vocación turística del país. Por lo anterior, se puede confirmar



que el turismo es un eje de comercio exterior para Colombia, ya que activa la economía del país, trae consigo una dinámica de desarrollo económico, desarrollo social, crea empleos, reduce la pobreza del país en comparación con las dinámicas competitivas en otros mercados emergentes.

En consecuencia, se propone la formulación de un plan estratégico basado en procesos sostenibles que coadyuven al turismo de ciudad Pérdida ubicada en la Sierra nevada de Santa Marta, en sus diferentes componentes de manejo ambiental, con el fin de generar propuestas integrales que beneficien a la comunidad indígena y además sean de fácil implementación lo que mejorara el manejo socio-ambiental para el sendero a Ciudad Perdida.

De lo anterior desprende que las medidas a implementarse en aras de la conservación del ecosistema natural alrededor del atractivo turístico de la Ciudad Perdida inicie su enfoque en la fauna y flora de la región, de manera que su implementación de visibilidad y prioridad a las especies autóctonas y trascienda a todas las afectaciones que pudieran representar un riesgo a su equilibrio y que provengan de actividad turística, tales como el nivel de tránsito humano, la contaminación y la cercanía con dichas especies.



2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Teórica

Al pasar los años, en un mundo cambiante donde el ecosistema se deteriora día a día, “Sembrando Huellas” surge para contribuir al desarrollo sostenible de las actividades turísticas de la empresa Turismo Colombiano SAS, este proyecto beneficia a nivel social, a las comunidades que habitan en la zona de la sierra nevada de Santa Marta, en especial a los indígenas Arahucos, debido que hay una restauración ambiental, así mismo a algunos miembros que en el pasado pertenecieron a grupos al margen de la Ley, a bandas criminales que se dedicaban a la siembra de cultivos ilícitos y producción de alucinógenos, lo que a cambiar su forma de vida de manera legal después de la desmovilización; a través del turismo sostenible. La tecnología también ha hecho parte importante de este cambio, porque ha llevado el internet a estas zonas que antes eran olvidadas, al arreglo de las carreteras que conducen hasta este lugar. En este aspecto en el desarrollo de esta propuesta se aplican las diferentes teorías administrativas impartidas en el transcurso de la carrera, donde la gestión en las organizaciones ayuda al desarrollo social, económico y ambiental.

2.2. Metodológico

En este aspecto el tipo de estudio a realizar es exploratorio, que conlleven a establecer nuevas problemáticas, y el método a emplear es deductivo porque permite el análisis de datos propios del entorno y el contexto medioambiental de la Sierra Nevada de Santa Marta, la ruta ecoturística hacia la Ciudad Perdida y el tipo y número de visitantes que la transitan periódicamente.

A nivel metodológico representa un gran aporte a la línea de investigación de la gestión de las



organizaciones, como también un medio para la extensión y proyección social de la universidad, al tener en cuenta la responsabilidad social con el objetivo de la conservación y protección del sendero hacia Ciudad Perdida en el campo de actividades ecoturísticas.

2.3. Práctica - profesional

La propuesta de un plan estratégico basado en procesos sostenibles para la empresa Turismo Colombiano SAS, con lleva a la disminución del desempleo, al mejoramiento continuo del medio ambiente alrededor de la Ciudad Perdida, lo que permitirá el progreso de la preservación del entorno natural apoyado por la actividad turística. Esta propuesta representa un avance en el potencial desarrollo ecoturístico de la región y el país, dado que Colombia, en su amplio posee una amplia gama regiones y biodiversidad, además goza de fuentes propicias para el turismo nacional e internacional toda vez que este contemple la protección del medio ambiente como también de su flora y fauna y las riquezas arqueológicas que conforman los sitios que se utilizan para el desarrollo del ecoturismo.

En lo pertinente a la *línea de investigación Gestión de las Organizaciones*, la gestión organizacional conlleva a mirar a una organización como un sistema abierto, dinámico que interactúa constantemente con su medio ambiente tanto interno como externo, como también es el estudio del funcionamiento sistémico de las actividades de las personas al interior de las mismas, en un ambiente de procesos y estructuras, para la consecución de los objetivos, de las personas y de la organización.

El origen de esta propuesta de investigación se fundamenta en los requerimientos de implantar e implementar estrategias por parte de la empresa Turismo Colombiano SAS, en aras de



aprovechar la oportunidad de mejorar su competitividad en la prestación de servicios turísticos a Ciudad Pérdida en la ciudad de Santa Marta – Colombia.

Este estudio permite la interrelación de la teoría con la praxis, potencializar el desarrollo turístico y consecuentemente mejorar, posicionar la organización llevando a la implantación e implementación de la propuesta objeto de este estudio de investigación, por ende su responsabilidad social a nivel social, económico y ambiental, al brindar su apoyo a los proponentes de este estudio. A nivel profesional, se potencializa el desarrollo de los integrantes de la empresa, y a la realización de otros trabajos de esta naturaleza que coadyuven al desarrollo la ciudad de Santa Marta y del turismo a Ciudad Pérdida en la Sierra Nevada.



3. ESTADO DEL ARTE

El propósito de la planificación estratégica es alcanzar los objetivos de la organización, los cuales deben ser medibles, factibles o alcanzables, claros y con sus tiempos de alcance, para que el equipo de trabajo encargado conozca lo que se espera de ellos, facilitando la gestión administrativa a nivel estratégico, táctico y operativo.

Este apartado tiene como objetivo plasmar los avances actuales existentes relacionados con la planeación estratégica en los procesos sostenibles que pueden aplicarse en una organización cuya misión – visión están enfocadas a la prestación de servicios en el sector del turismo y determinar la responsabilidad pertinente en los aspectos sociales, económicos y ambientales desarrollados a nivel nacional e internacional.

Para la Organización Mundial del Turismo, OMT, la sostenibilidad se enmarca así, “El turismo tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.» Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (OMT, 2005).

Citando a Valle & Niebles (2017), la sostenibilidad ambiental se constituye un tema relevante y maduro en las grandes organizaciones; para el caso de las Pymes (Pequeñas y Medianas



Empresas), Moore and Manring citados en Günerergin et al (2012) destacan que hacen hincapié en incluir la sostenibilidad en sus planes estratégicos, pues esa particularidad se convierte en un atractivo para las empresas multinacionales, las cuales buscan consolidar alianzas estratégicas, mejorar sus oportunidades de aprendizaje continuo y la colaboración global. Desde esta perspectiva, la estrategia es fundamental para guiar a los directivos, al igual que el personal clave en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo en las diferentes dependencias de la empresa (Kaplan y Norton, 2008). De esta forma, la estrategia no puede entenderse como un asunto de las grandes empresas, pues independientemente del tamaño o el tipo de actividades están llamadas a construir escenarios de planificación que le permitan reducir los niveles de riesgo e incertidumbre del entorno, pero más allá de eso, diferenciarse para generar valor. (Valle Ospino & Niebles Núñez, 2017, pág. 2).

Según Gómez (2004), la planificación estratégica en espacios turísticos requiere de un enfoque particular que responda a las necesidades y expectativas del mundo rural. Asimismo, la planificación turística interior debe contemplar necesariamente la integración de otros espacios como las ciudades intermedias que ayudan a articular y jerarquizar el territorio teniendo en cuenta que una vez definidas todas: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un destino se puede perfilar una buena oferta turística permitiendo que las acciones del mismo arrojen resultados positivos en lo posible si la actividad es debidamente planificada (Gómez , López Palomeque, & Cors Iglesias, 2004).

En la investigación realizada por León et al, de ámbito internacional, se tiene la efectuada en el caso del texto denominado “*Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible para el área nacional de recreación Isla Santay en Ecuador*”, en el que se enfatiza que una de estas



atracciones turísticas de alto potencial en el área nacional de recreación Isla Santay, se ha convertido en un refugio único para manglares, bosques, animales y plantas. El turismo en la zona debe desarrollarse para garantizar un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado mediante el uso sostenible de su biodiversidad, para la protección de los recursos naturales y sus habitantes. Este estudio propone un plan estratégico para el desarrollo turístico sostenible, que permitirá a la industria turística cumplir con las políticas ambientalmente responsables. Así mismo, para obtener información completa donde se aplican diversas técnicas de investigación, como la observación del área de investigación, las encuestas realizadas a los visitantes en edades de 15 a 60. Ahora bien, dentro de los hallazgos se evidencia que la Isla Santay en Ecuador es un atractivo turístico con recursos naturales y culturales, pero debido a la falta de estrategias y planes para promoverlo como un destino potencial, no ha beneficiado a los habitantes de la comunidad (Hidalgo León, Villafuerte Muñoz, & Ortiz Novillo, 2015).

En cuanto a los avances de investigación en Colombia se puede resaltar el artículo *“Plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en la ciudad de Cartagena, Colombia”* realizado por Colpas et al; la ciudad de Cartagena se ha consolidado como una ciudad turística por excelencia, sin embargo su actividad turística no ha alcanzado un desarrollo comparable con otras ciudades del mundo, debido a la falta de implementación de un modelo turístico sostenible y un plan estratégico que garantice el aprovechamiento de los espacios turístico-ambientales, la promoción de las prácticas culturales y la inclusión de las comunidades receptoras en los beneficios económicos percibidos por los ingresos.

En este trabajo de investigación, el método de investigación es cualitativo, no experimental, se utilizaron las técnicas del método etnográfico, basado en trabajos realizados por Colpas (2019) y



Arboleda (2019), se utilizaron estrategias e instrumentos metodológicos en el proceso de recopilación de los datos cualitativos como las entrevistas no estructuradas a los informantes seleccionados. En esta investigación, la población estuvo conformada por representantes de la comunidad académica, actores sociales, actores empresariales y del gobierno, estos fueron seleccionadas considerando los criterios del investigador para alcanzar el propósito objeto de estudio. El Plan Estratégico Integral, surge de los resultados del análisis FODA, teniendo en cuenta el análisis de riesgo para su ejecución (Colpas, Taron , & Gonzalez , 2020).

En Granados Zamora, Mejía Olarte & Oñate Oliveros (2018), se exhiben algunos conceptos del turismo, la importancia y el comportamiento del turismo en la ciudad de Santa Marta como eje de comercio exterior de servicios y cómo influye en el sector socioeconómico. De igual forma se pretende dar a conocer los distintos atractivos de la ciudad de Santa Marta y sus alrededores que la posibilitan para ser reconocida como la ciudad más turística del Caribe Colombiano y determinar las condiciones de su potencialidad, a partir de un análisis integral de las distintas dimensiones de la sostenibilidad de la actividad turística. Con la información obtenida se pretende aportar elementos de referencia que contribuyan al mejoramiento de los procesos de planeación y gestión del desarrollo turístico local, y que sirvan de sustento en el proceso de toma de decisiones para los planificadores del sector turístico a nivel nacional y distrital y en especial para la comunidad Samaria.

La ciudad no solo es conocida por los turistas nacionales, sino que también ha logrado posicionarse como una de las ciudades turísticas más importantes del Caribe Colombiano gracias a la majestuosidad de sus paisajes, su cultura y su historia. El sector turístico se presenta como una



actividad que continuamente revela nuevas oportunidades, enormes potenciales y tendencias de gran alcance que plantean grandes desafíos hoy y en el futuro. Cabe señalar que la transformación y dinamismo del crecimiento de la actividad turística en Santa Marta obviamente ha mejorado gracias a las iniciativas del Gobierno Distrital y la Unión Hotelera, que refuerza y organiza los planes para las temporadas turísticas; aunque tiene algunas deficiencias en la organización para lograr un turismo sostenible en Santa Marta (Granados Zamora, Mejía Olarte, & Oñate Oliveros, 2018)

De La Hoz Mendoza, Vargas Cruz & Chiquillo Orozco (2016), expone un trabajo en la que se investigó la relevancia del marketing urbano en el posicionamiento estratégico internacional de una ciudad en el segmento de turismo de negocios en Santa Marta. Un concepto o política que ha sido adoptado desde hace unos años por las principales ciudades del mundo, y que recientemente ha comenzado a ser utilizado en Santa Marta, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas y económicas y posicionarlas tanto a nivel nacional como internacional. En Santa Marta, la implementación del marketing urbano ha mostrado cierta efectividad, ayudando a mejorar la imagen de la ciudad, a fortalecer las relaciones entre la ciudadanía y el gobierno, así como a incrementar la proximidad entre los actores sociales y la cooperación pública privada. Sin embargo, siguen trabajando rápido y adaptándose a la turbulencia que les presenta día a día el mercado cada vez más exigente. Asimismo, se resaltó la importancia de los Acuerdos de Competitividad Turística como aspecto fundamental en el proceso de posicionamiento de Santa Marta como un destino de clase mundial ya que definen los problemas de la ciudad y las estrategias



para resolver y monitorear el posicionamiento y realizar análisis estratégicos, establecimiento de estrategias sectoriales y elaboración de un plan de proyección participativo. ¿Cuáles son la suma de los valores e identidades locales con sus marcas de referencia, que permiten el diseño de la ciudad producto y esto, lejos de convertirse en el final del proceso, constituye el punto de partida para la experimentación de un modelo inscrito de planificación participativa? en una estrategia de marketing de la ciudad que está en el centro del proceso de planificación y al comienzo del diseño del plan de marketing? (De la Hoz Mendoza, Vargas Cruz, & Chiquillo Orozco, 2016).

VIGILADA MINEDUCACIÓN

González Malaver & Espinel Cuervo (2019), exponen un proyecto de investigación que busca hacer una propuesta para un plan de gestión ambiental para el Hotel Bahía Taganga, basado en los lineamientos delineados por el US Green Boulding Council (USGBC) Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), un estándar técnico que contiene ocho áreas de acción, tales como: Ubicación, transporte, sitios sostenibles, eficiencia hídrica, energía y atmósfera, materiales y recursos, calidad ambiental interior, innovación y prioridad regional, alineado con la planificación estratégica del Hotel Bahía Taganga, ubicado en la ciudad de Taganga- en la ciudad de Santa Marta, Departamento del Magdalena, Colombia; cuya política es satisfacer las necesidades de clientes, empresas y particulares mediante la prestación de un servicio oportuno y de calidad.

Las metodologías estudiadas para el mantenimiento y operación del Hotel Bahía Taganga, como la Norma Técnica Sectorial, el Plan de Manejo Ambiental y los lineamientos que ofrece la certificación LEED, muestran que este último es el sistema que mejor se adapta a la adecuada y desarrollo eficiente de las actividades dentro del hotel, tomando en cuenta que considera más áreas



de acción, considerando que la infraestructura a construir es una infraestructura turística que ofrece un servicio de ecoturismo, por lo que es necesario implementar medidas de calidad dentro de su Plan de Manejo Ambiental. Además, este sistema tiene en cuenta la calidad ambiental interna, que en este tipo de infraestructura es fundamental para crear espacios saludables capaces de optimizar el rendimiento, el confort y la salud de quienes viven o trabajan allí y de quienes transitan. Se puede concluir que el hotel actualmente puede solicitar la certificación LEED ya que en el presupuesto inicial mostraba que estaba en la categoría Plata con un valor de 56, aunque lo que se busca con la propuesta es que el Hotel Bahía Taganga agilice los procesos y sea el más competitivo en comparación con otras instalaciones turísticas. (Espinel Cuervo & González Malaver, 2019).

En Colombia, Ruíz Otero (2017), realizó un análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba, Colombia) El mismo puede definirse como cualquier actividad turística implantada en el medio rural considerado como partes integrantes de este ultimo las áreas naturales litorales. Teniendo en cuenta que una vez definidas todas: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un destino se puede perfilar una buena oferta turística permitiendo que las acciones del mismo arrojen resultados positivos en lo posible si la actividad es debidamente planificada, con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing, para realizar un plan estratégico que permita implementar un programa o proyecto turístico sostenible, desarrollando actividades de turismo comunitario y ecoturismo entre otros, (Ruiz Otero, 2017)

La Planeación Estratégica es muy importante dentro de la estructura de cualquier tipo de organización sin importar el sector productivo en el que se encuentre, sin embargo, no solo es importante su formulación, su seguimiento, es igual de importante pues a partir de los resultados es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones, es una herramienta útil que le



permitirá hacer un seguimiento riguroso de su estrategia, lo que le ayudará a obtener mejores resultados.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se puede establecer que la planeación estratégica fortalece el desarrollo de una organización sin importar su tamaño y actividad comercial, debido que le permite anticiparse a los retos que se presenten, al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno y el contexto empresarial, lo que conlleva a agrupar sus energías en acciones a ser más competitivas y sostenibles financiera, social, y ambientalmente, por consiguiente la formulación e implantación de estrategias en una empresa es un proceso dinámico, continuo e integrador que permite la conexión, transversalidad de la misión y visión, porque sus capacidades estarán encaminadas a la optimización de los recursos, y objetivos organizacionales.

En consecuencia, la implementación de estrategias en el sector turístico es un proceso continuo de planificación estratégica, táctica y operativa, con un empoderamiento adecuado de tareas con apoyo de componentes de evaluación, seguimiento y control que garantiza una ejecución efectiva y eficiente de estas en aras de la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa.

Al ser el turismo una actividad económica en permanente evolución y desarrollo en todos los países del mundo, el sector turístico ha demostrado ser un excelente medio de desarrollo sostenible y de prosperidad para los países en desarrollo, a pesar de las condiciones y escenarios que impactan el entorno donde operan y coexisten con otros sectores de tipo del tejido empresarial.

Para la apropiada implementación de cualquier estrategia en el sector turístico, inicialmente, es necesario hacer un trabajo de planeación estratégica riguroso que permita ordenar sistemáticamente el futuro de las organizaciones y los destinos turísticos. Para ello, deben identificar las posibles líneas estratégicas que les permitan guiar el comportamiento de todos los



miembros de la organización hacia un espacio en aras del cumplimiento de la visión, con el fin de que puedan competir dentro de un entorno altamente competitivo, versátil y digital como lo es el que se presente en la actualidad con miras a adaptarse a la globalización de la economía.

En tal perspectiva, durante el proceso de planeación estratégica es necesario desarrollar, un modelo de planificación a corto, mediano y largo plazo que permita seguir paso a paso la formulación de las estrategias y su respectiva implementación, lo que generara competitividad, sostenibilidad y una buena gestión de los distintos procesos administrativos.

El aporte de este estado del arte a la investigación, es que ha permitido identificar con claridad, el desarrollo de diferentes estudios los cuales han establecido los planteamientos del problema con base e a los requerimientos de las empresas, lugares donde se efectuaron, además de contribuir con el desarrollo del marco teórico, y dar una luz sobre la metodología a utilizar.



4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico basado en procesos sostenibles para la empresa Turismo Colombiano SAS de la ciudad de Santa Marta Años 2021-2024.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de la agencia Turismo Colombiano SAS frente a su gestión de la sostenibilidad, historia y antecedentes.
- Realizar un análisis interno de la organización, evidenciando su gestión de sostenibilidad.
- Identificar qué aspectos externos afectan la organización.
- Proponer un plan estratégico, que conduzca al aprovechamiento del sendero ecológico de la Ciudad Perdida de la Sierra Nevada de Santa Marta, que se convierta en una fuente de ingresos para la agencia Turismo Colombiano S.A.S.



5. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de una investigación en torno a la planeación estratégica donde el objetivo es la formulación de un plan estratégico, no se realiza de manera independiente a otro tipo factores o variables, pues en este sentido existe una amplia gama de teorías, preceptos y exponentes teóricos que inciden sobre la realización del mismo, por lo tanto al hablar de planes estratégicos estos están vinculados a la planeación estratégica de manera inevitable.

5.1. Planeación Estratégica

“La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto” (Quiroa, s.f.). De lo anterior, para Garcés Osorno & Tovar Tovar (2009); la planeación estratégica en las organizaciones se convierte cada día en un proceso complejo y exigente dado el ritmo cambiante del entorno y su necesidad de adaptabilidad Es por ello que considera que: la estrategia se convierte en la herramienta más adecuada e imprescindible en cualquier organización, ya sea grande, mediana o pequeña. Para crear una estrategia se necesita un análisis profundo de la empresa, conocerla de arriba hacia abajo, identificar cuál es el problema o los problemas que la afectan y sobre todo estar atentos a crear estrategias emergentes, por si llegado el momento se presentan problemas inesperados” (Garcés Osorno & Tovar Tovar , 2013).

El "desarrollo local" es un proceso controlado por actores locales donde la capacidad de administrar sus propios recursos es particularmente importante, sabiendo cómo utilizar los recursos externos de manera estratégica donde la capacidad local es fundamental. Todos estos factores ayudarán a atraer en general las inversiones necesarias para alcanzar el máximo potencial



local. Por tanto, es importante tener en cuenta que si un destino, un lugar o un municipio quiere alinear el desarrollo local con el turismo, necesita un método que asegure que el esfuerzo invertido y los recursos utilizados, tanto internos como externos, se optimicen al máximo, y uno de estos métodos o instrumentos es la planificación estratégica (Toselli, 2015).

Según Mata Fernández B (2017), la planificación estratégica, como disciplina académica y como práctica empresarial, se desarrolla desde 1960. El desarrollo de la ciencia económica, a partir de su aplicación del cálculo diferencial y el surgimiento de las grandes corporaciones comerciales en Estados Unidos, a principios del siglo XX., propició su aparición. La contribución de las grandes consultoras y las grandes escuelas de negocios al desarrollo de la disciplina también fue fundamental, a pesar de la crisis vivida por la planificación estratégica en los años setenta, donde se cuestionó la utilidad de su realización. Hoy hay un nuevo renacimiento de este a todos los niveles, aunque en rigor no fue estrategia, ha influido de forma decisiva en la formulación de conceptos relacionados con la gestión empresarial (Mata Fernández Balbuena, 2007) y Vidal (2011), citando a Porter y Kramer (2006) quienes publicaron la Estrategia y sociedad y plantearon el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social empresarial, desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de enorme progreso social. Tomando como base el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad. (Vidal, 2011)

En Osorio García (2006), de acuerdo a Getz (citado por Ivars, 2003: 108) se pueden identificar cuatro enfoques con relación a la planificación turística: a.- desarrollista, b.- económico, c.- físico y d.- comunitario.



a.- El desarrollista, refiere la tradición dominante de la planificación turística y se caracteriza por tener una posición favorable y acrítica del turismo; ofrece previsiones de demanda turística con fines fundamentalmente promocionales.

b.- El económico, concibe al turismo como actividad exportadora, con potencial contribución para el crecimiento económico, el desarrollo regional y la reestructuración productiva; otorga prioridad a los fines económicos por sobre los ambientales y sociales sin analizar cómo se distribuyen socialmente los beneficios del turismo.

c.- El físico incorpora la dimensión territorial para alcanzar una adecuada distribución de las actividades turísticas en el espacio y lograr usos racionales del suelo; examina los aspectos ambientales, aunque ha desatendido los sociales y culturales.

d.- El comunitario promueve un control local del desarrollo turístico con el fin de que la población sea la beneficiaria, haciendo énfasis en desarrollos de abajo-arriba, no obstante a la fecha su operación ha mostrado dificultades prácticas (Osorio García, 2006).

Según Hernández Díaz (1991), existen dos niveles para la planificación turística. El primero está constituido por la planificación económica, que dado su carácter general facilita el tratamiento de conjunto, asimismo, al considerarla naturaleza determinante de lo económico sobre la actividad, este nivel tiende a marcar sus líneas metodológicas y de comportamiento, y a brindar las directrices al conjunto para instancias ulteriores del análisis. El segundo nivel está comprendido por la planificación física y, aun cuando es un auxiliar del primer nivel, reviste una gran importancia en esta actividad debido a su aportación para el ordenamiento de los elementos físicos en el territorio (Hernández Díaz , 1991).



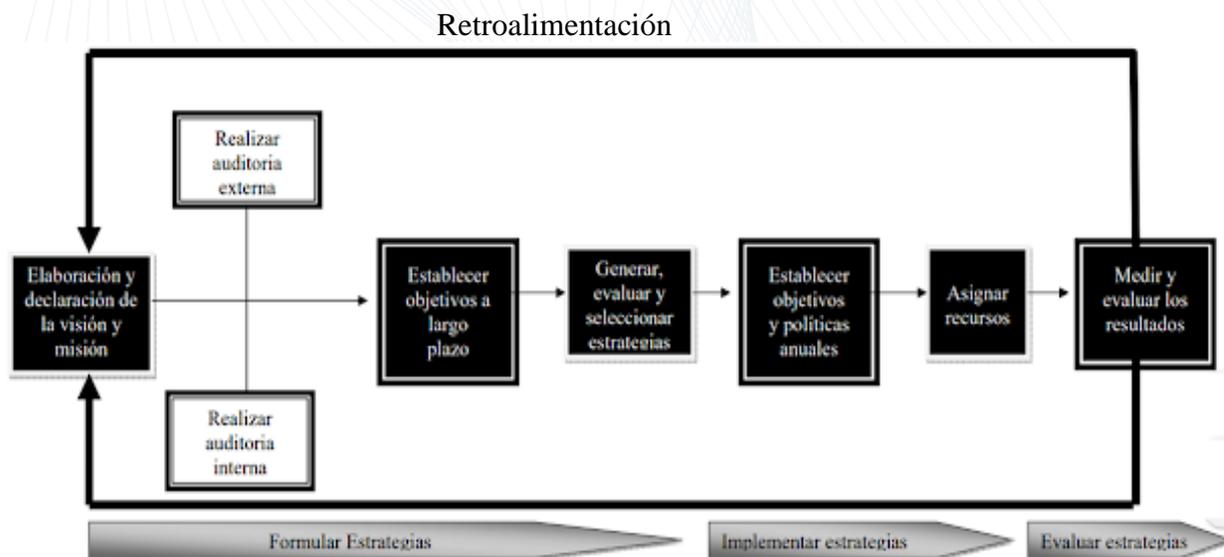
La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana (David, 2013)

De acuerdo a lo propuesto por David, propuso un modelo que integra los factores exógenos y endógenos de una organización tomando como eje principal la planeación estratégica, permitiendo que este modelo se ajuste a los requerimientos de una organización empresa sin importar su tamaño y actividad comercial o productiva



Modelo General de la Planeación Estratégica

Figura 7. Modelo General de la Planeación Estratégica



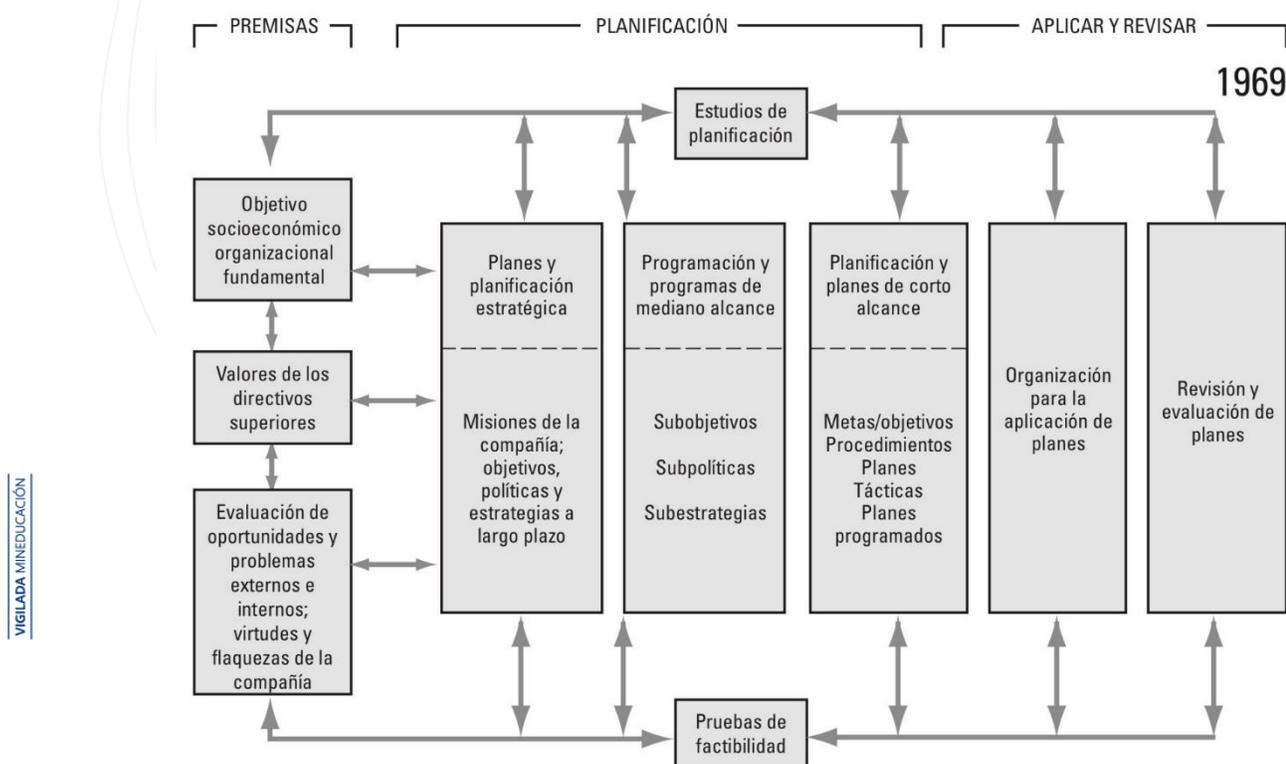
Fuente: David. Administración Estratégica (2013).

Torres Hernández (2014), citando a Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros. Por otro lado, Steiner señala que, para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas, y el desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado. En este proceso de antemano se debe decidir el tipo de esfuerzos de planeación que debe llevarse a cabo,



cuándo implementarlo, cómo debe realizarse, quien lo hará y que se hará con esos resultados (Torres Hernández, 2014).

Figura 8. Modelo Steiner de Planificación Estratégica



Fuente: Torres Fernández (2014).

Otra de las herramientas utilizadas en la planificación financiera es la Matriz DOFA, Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y



Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Ponce Talancón, 2007).

Figura 9. Matriz FODA

MATRIZ DOFA		
Empresa:	FORTALEZAS : F 1. 2. Lista de Fortalezas 3.	DEBILIDADES: D 1. 2. Lista de Debilidades 3.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. Lista de oportunidades 3.	ESTRATEGIAS: FO Utilizar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS: DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS: A 1. 2. Lista de Amenazas 3.	ESTRATEGIAS: FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS: DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

www.fppt.info

Fuente: Adaptado por Arboleda Mejía & Barros de la Peña.

Esta herramienta de análisis de una organización que se basa en identificar sus capacidades internas (debilidades y fortalezas) y lo que le ofrece el entorno externo y el sector productivo donde está ubicada, para así prever las fluctuaciones de este, establece las amenazas y oportunidades, a partir de la evaluación del análisis interno y externo la DOFA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia a corto, mediano y largo plazo y establecer estrategias FA, FO, DO, y DA.



En Cárdenas Saravia (2009), el mapa estratégico es un diagrama de causa-efecto, una especie de imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Cuando se implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), el ME refleja la relación entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo. La gestión estratégica consiste en administrar por medio de la estrategia. No se trata tan sólo de visión, sino de tomar las acciones necesarias en el corto y mediano plazo que permita alcanzar la visión de largo plazo que ha trazado la institución. La gestión estratégica, además, consiste en administrar tanto con un conjunto de indicadores la actuación pasada como indicadores de actuación futura (Cárdenas Saravia, 2009)

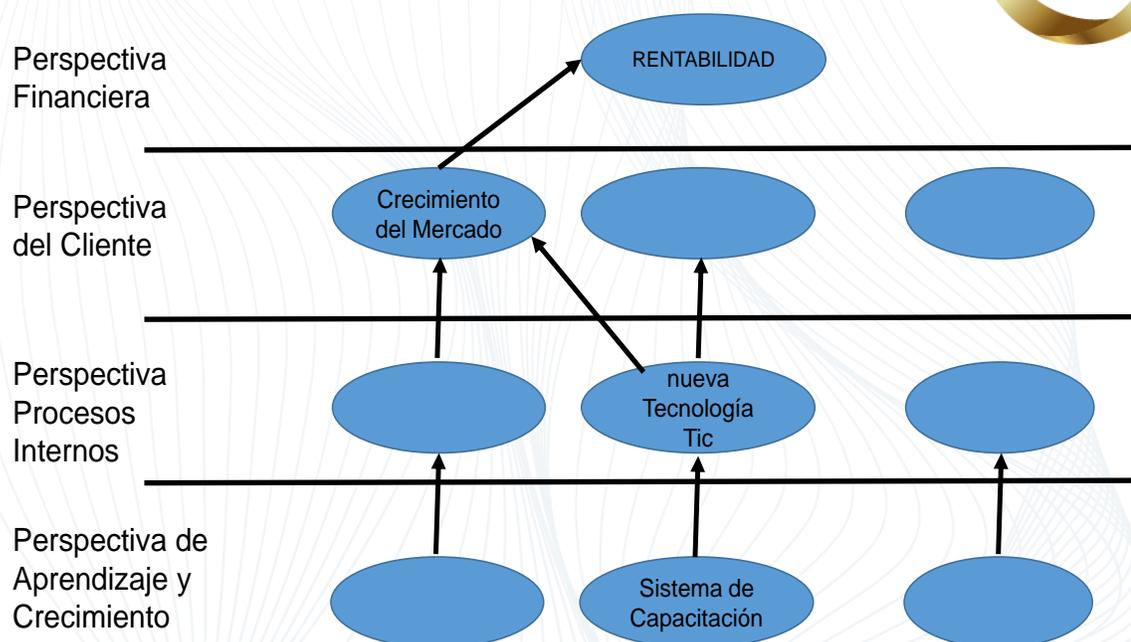
Es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico a toda la organización.

Su importancia radica principalmente que coadyuva al CMI o Balanced Scorecard, aunque no es exclusivo de esta metodología.

A modo de resumen, este ofrece la posibilidad de comunicar la Planeación Estratégica desde lo gerencial hacia todo el equipo, por medio de un formato fácil de digerir y entender.



Figura 10. El Mapa Estratégico de Kaplan y Norton



Fuente: Adaptado por Arboleda Mejía & Barros de la Peña.

Muñoz (2009) citando a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral (CMI), consiste en analizar la organización en torno a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos y por último, innovación y aprendizaje. Significa que las cuatro perspectivas son referidas a diferentes visiones a partir de un campo de actuación, pero la integración de las cuatro perspectivas mantiene el equilibrio. Podríamos definir al CMI como un sistema de medida del rendimiento que se deriva de la visión y la estrategia, y que refleja los aspectos más importantes de la organización. Por consiguiente, permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, justamente estos últimos hacen que se reconozca su utilidad al gestionar recursos intangibles, poco reconocidos y difícilmente evaluables (Muñoz, 2009).

Figura 11. Cuadro de Mando Integral CMI

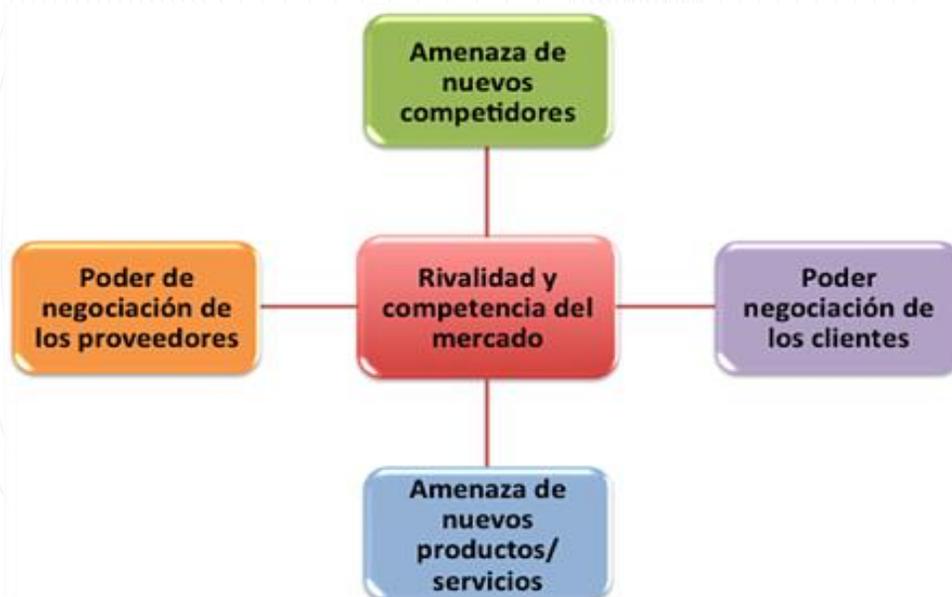


Fuente: Adaptado por Arboleda Mejía & Barros de la Peña.

Donawa T. & Morales M (2018), citando a Porter, las fuerzas competitivas de Porter (2009) permiten a la gerencia de las empresas enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores. Por su parte, Porter (2009) expresa que la labor fundamental del gerente o estratega es hacer frente a la competitividad, y conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de empresas es probablemente el objetivo directo o indirecto de la dirección de cualquier empresa (Donawa Torres & Morales Martínez, 2018)



Figura 12. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Periódico Marketing.com

Es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de un sector productivo y así poder desarrollar una estrategia de negocio, que conlleve a la competitividad y productividad de una organización.

Ventaja Comparativa, En Este aspecto teniendo en cuenta García Escobar (2010), quien se referencia en la teoría de la ventaja absoluta, de Adam Smith, dice que un país debe especializarse en la producción y exportación de bien que produce eficientemente (con menor costo), es decir, donde tenga una ventaja absoluta. De acuerdo con esta teoría, si un país tiene ventajas absolutas en todos los bienes, no habrá comercio. David Ricardo formuló su teoría de la ventaja comparativa como respuesta a la teoría de Smith. Esta teoría nos dice que así un país tenga desventajas absolutas en la producción de los bienes, en algunos de ellos esas desventajas serán menores, es decir, existirán ventajas relativas, o ventajas comparativas ((García Escobar, 2010).



5.2. Pensamiento estratégico

En este sentido Mendoza Fernández & López Juviano (2015), parten de que “El pensamiento estratégico hace realidad la planificación estratégica de la organización”, y toman como fundamento teórico lo planteado por Cendrós (2001), quien manifiesta que una modalidad del pensamiento estratégico es la que hace énfasis en la planificación, y es aquí donde surge la planificación estratégica que según Fred (2006), abarca el proceso de formulación de estrategias, elaboración de la misión de la empresa, detecta oportunidades y amenazas externas de la organización, definición de fortalezas así como las debilidades, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias concretas que se implementarán (Mendoza Fernández & López Juviano, 2015).

La finalidad del pensamiento estratégico es dar respuesta a una situación con un conjunto de alternativas de acción que deben ser puestas en relación con un propósito de futuro y con los resultados que se esperan alcanzar. En esa medida se encuentra asociado a la toma de decisiones de un individuo en pro de un colectivo, para lo que se requiere de la integración entre intuición y razón. El pensamiento estratégico no debe estar limitado al pensamiento analítico, pero tampoco puede basarse exclusivamente en el pensamiento intuitivo. En este mismo sentido El pensamiento estratégico está circunscrito al mundo de las organizaciones, debe responder a los intereses de un colectivo, aunque puede emerger de un individuo. Por tanto, no existe un pensamiento estratégico único, éste se encuentra mediado por la experiencia de los individuos, por su manera de percibir y comprender el mundo, así como por las características y condiciones de la organización. Lo que conduce a reconocer que cada organización se enmarca en un conjunto de circunstancias que la



hacen única y que configuran su finalidad, naturaleza e identidad, y es a partir de ahí que se define la propuesta de futuro (López López, 2013)

5.3. Escuelas de la planeación estratégica

En Garcés Osorno & Tovar Tovar (2009), en el artículo “Las Escuelas del Pensamiento Estratégico. Un Análisis Crítico”, citando a Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, presentan las diferentes escuelas del pensamiento estratégico donde estas están representadas por un animal:

- a.- “La escuela del aprendizaje dice sobre la fijación de objetivos con verificación externa e interna y evaluación, y sobre la estrategia con plazos predeterminados, todo como un proceso formal. El animal que la representa es la ardilla. Ella es previsiva y organizada; antes de dar un paso mira hacia su alrededor por si hay peligro. Hace que su manada la siga, pero obviamente ella ya identifico el entorno. Le gusta tener todo en orden y formal, y siempre tiene una meta en mente y es alcanzar y cuidar sus nueces. Lo que le falta a esta escuela es que debe ser menos formal en la creación de estrategia; es bueno correr riesgos, y sobre todo se debe tener estrategias emergentes”
- b.- “La escuela empresarial se basa en la visión estratégica y el liderazgo personalizado. El líder es el único capaz de ver más allá y hacer que los demás también lo vean. El líder cuenta con capacidades innatas como intuición, visión, emprendimiento, etc.”
- c.- “La escuela cognoscitiva trata de incursionar en la mente del estratega mediante la psicología cognoscitiva. En la mente del estratega es donde se crea la estrategia. Lo representa la lechuga porque es un animal muy analítico y quiere identificar a su estrategia, conocer su manera de pensar, porque así identifica con que personas está trabajando en la organización”.



d.- “La escuela del aprendizaje toma en cuenta que en la organización hay muchas estrategias en potencia. El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia. Esta escuela la simboliza el mono, que aprende todo lo que se propone, le gusta imitar y se adapta con facilidad. Es muy sabio y aprende de sus errores”.

e.- “Para la escuela del poder, las políticas son aplicables a la estrategia. Lo primordial en esta escuela es la negociación con los opuestos que se encuentran tanto dentro como afuera de la organización. La representa el león, el rey de la selva. Este animal es soberbio y majestuoso; defiende su manada, es el más poderoso. No le gusta que extraños lleguen a su manada. Quiere ser el primero en todo; aunque en la manada solo haya lugar para un líder, todos quieren llegar al trono y todos quieren tomar decisiones”.

f.- “La escuela ambiental se caracteriza porque el entorno es el principal factor a la hora de crear estrategia y considera que el entorno no se puede manejar, pero con la experiencia se pueden sortear o amortiguar las dificultades que aparezcan. Su animal símbolo es el avestruz, al cual le gusta observar todo a su alrededor con esos ojos grandes que tiene; además es un buen corredor”.

g.- “La escuela de la configuración une diferentes elementos: el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable. El camaleón que representa esta escuela se caracteriza por adaptarse a cualquier cambio, cambia de color según su estado de ánimo y le gusta moverse de un lado a otro.; además previene a los demás de posibles cambios”. (Garcés Osorno & Tovar Tovar, 2009, págs. 146 - 149).



5.4. Organización Mundial del Turismo

“La OMT y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) forjaron un nuevo acuerdo de cooperación que consolida los esfuerzos realizados en materia de turismo sostenible y de protección del patrimonio natural y cultural (26 de noviembre de 2013, Nueva York)”.

“La OMT lleva muchos años colaborando muy estrechamente con la UNESCO para garantizar un enfoque sostenible de la gestión del patrimonio y del turismo –dijo el Sr. Rifai–. El turismo puede desempeñar un papel importante en la conservación y promoción de bienes culturales y naturales y este acuerdo refuerza aún más nuestra capacidad para incorporar los principios del turismo sostenible a la protección del patrimonio mundial” (Morejón López, 2015)

“El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en cumplimiento del artículo 69 de la Ley 300 de 1996, promovió la Unidad Sectorial de Normalización de Turismo Sostenible, la cual se ha dedicado a elaborar las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible con la finalidad de dar cumplimiento a los principios de calidad turística y sostenibilidad” (Función Pública, 1996)

Esta guía ha sido diseñada con el fin de orientar al talento humano vinculado a las agencias de viajes y turismo, mayoristas y operadoras, para que incorporen prácticas que lleven a cumplir los requisitos ambientales, socioculturales y económicos relacionados con el desarrollo sostenible, conforme a la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 003.



5.5. Turismo y Desarrollo Sostenible

Lorenzo Linares & Morales Garrido (2014), expone un proyecto investigativo titulado “Modelo de desarrollo turístico sostenible en función del desarrollo local”, donde se pretende explicar de forma amena el transitar desde el desarrollo local y sus diferentes concepciones, la sostenibilidad deseada en la sociedad hasta el propio escenario del desarrollo turístico sostenible como factor de desarrollo local. De ahí la necesidad de colocar como máximo objetivo, el desarrollo en términos de mejorar la calidad de vida de las personas. En su aplicación al turismo, esto remite a la posibilidad que la actividad satisfaga la necesidad de ocio de los visitantes, pero en especial, significa que el beneficio del turismo genere en la comunidad receptora un proceso de satisfacción creciente de sus necesidades (Linares & Morales Garrido, 2014, pág. A)

La relación y la necesaria articulación entre crecimiento económico y conservación del medio ambiente ocupa ahora espacios cada vez mayores en los debates internacionales, especialmente en lo que respecta a las relaciones entre países desarrollados y en vía de desarrollo, agregando una nueva dimensión al concepto y los objetivos del desarrollo, tanto económico como social. Este proceso se convierte en el concepto de desarrollo sostenible formulado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, ahora ampliamente adoptado donde establece que el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias. De esta manera, el crecimiento económico y la protección del medio ambiente están inexplicablemente vinculados y la calidad de vida presente y futura se basa en la satisfacción de las necesidades humanas básicas sin destruir el medio ambiente del que depende toda la vida (CMMAD ONU, 1987)



El desarrollo del turismo sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones de acogida actuales y, al mismo tiempo, protege y mejora las oportunidades del futuro. Se enfoca en administrar todos los recursos de una manera que satisfaga todas las necesidades económicas, sociales y estéticas respetando la integridad cultural de los territorios, los procesos ecológicos esenciales, la biodiversidad y los sistemas de soporte de la vida. El turismo en las regiones en las que opera es un factor crucial para el desarrollo local, ya que ayuda, entre otras cosas, a mejorar la calidad de vida en las zonas para generar divisas, multiplicar el gasto turístico y generar empleo. El estado actual de los modelos para el análisis del desarrollo sostenible del turismo exige un mayor análisis y compromiso con los aspectos fundamentales, que permitan crear una base teórica de investigación y medidas que permitan relacionarse con el desarrollo local teniendo en cuenta el Comportamiento complejo manifestado en el sector turístico, así como el uso de técnicas que permitan el análisis más efectivo en el análisis de la relación entre el desarrollo del turismo sostenible y el desarrollo local (Linares & Morales Garrido, 2014, pág. B).

Vásquez Roldán & Ng Henao (2017) quoting (Mebratu, 1998) the evolution of the concept of development and its debate around the concept of sustainability Since the mid-eighteenth century, the history of mankind has been determined by a particular pattern of thought, which has consequently influenced the spread of views that society accepts about the facts related to the determining conditions of sustainable development. In this same sense, (Miller et al., 2014; Bettencourt & Kaur, 2011; Kates, 2011), this scheme of thought has been closely linked to the establishment of a set of economic, environmental, political, cultural and social elements that have laid the foundations of what historiography acknowledges as the emergence of capitalism,



understanding emergence or birth as a synthetic and adjusted characteristic of what is considered as modernity (Vásquez Roldán & Ng. Henao, 2017).

5.6. Análisis sistémico del turismo

Osorio García (2007), expone un trabajo donde propone concebir al turismo como una acción social comunicativa con base en la teoría sistémica de la sociedad elaborada por Niklas Luhmann. Desde esta perspectiva, y tras exponer sintéticamente las categorías básicas del planteamiento de este autor, se explica la manera en que el turismo produce relaciones particulares en los distintos sistemas sociales: los de la interacción, de las organizaciones y de los sistemas funcionales, lo que permite distinguir la amplia complejidad del turismo por su diversidad de sentido. (Osorio García, 2007).

Bosch & Merli (2015), propone la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio del turismo, es un tema aún vigente y muchos analistas plantean el debate en relación a las ventajas que presenta. Se utilizan como herramienta este paradigma o método de análisis de aplicación relativamente reciente, para comprender la complejidad del turismo contemporáneo. De acuerdo a lo expresado anteriormente, el turismo se diferencia de otras actividades de manera particular por su naturaleza y características, que resulta de la suma y complementariedad de recursos económicos, socio-culturales y naturales y desde este enfoque se pueden reconocer las diferentes interrelaciones que delimitan su campo de estudio e intervención. Es oportuno destacar además la necesidad de establecer un marco de referencia en relación al turismo, que permita establecer sus límites a fin de identificar con la mayor claridad posible los componentes reconocibles o subconjuntos que nos permiten darle entidad propia a la actividad. No es un tema menor, en virtud



de que aún existen cuestionamientos en la definición del turismo a la hora de abordar su desarrollo desde una visión integral, que dé cuenta de su dimensión y funcionamiento (Bosch & Merli, 2013)

En la parte legal de este trabajo de grado y de acuerdo al tema que se está tratando, se recurre al Decreto 502, 1997 que indica: “Agencia de viajes y turismo. Son agencias de viajes y turismo las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dediquen *profesionalmente a vender, operar y organizar planes turísticos.*” (Normativa, 1997).

En Tejada Z. (2003), el campo de la gestión de las organizaciones es aplicado y estudiado desde la utilización de modelos, los “... *más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias*” (Tejada Zabaleta, 2003).

Acerenza (2006), concibe al turismo sostenible como, “una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida” (Acerenza, 2006).

5.7. Competitividad

En Jiménez B. & Rodríguez P. (2017), la empresa puede ser definida como un conjunto de recursos productivos, materiales y humanos, que se organizan de una manera tal que le permita conseguir un objetivo. Con base en Sylos (1996), aquel mundo en donde la empresa competía en condiciones iguales a las de sus rivales poco a poco fue desapareciendo con el devenir de los años, si es que alguna vez existió una forma parecida. Así pues, subsisten hoy en día las empresas pequeñas y medianas, que conviven con empresas grandes que tienen la capacidad de fijar precios.



Si las empresas de menor tamaño existen, es porque a las empresas mayores les conviene que existan. Ya sea porque son capaces de abastecer distintos nichos de mercado que a las grandes no les es provechoso, en términos de costos y ganancias, o bien porque cubren una cuota de producción tal, sumada a la de las grandes empresas, que permite mantener un precio de equilibrio que impida a otras grandes empresas entrar, dado que al hacerlo tendrían que reducir su margen de ganancia, lo que eliminaría el incentivo de entrada. (Jiménez Bautista & Rodríguez Peralta, 2017).

Con base en Mera R. (2015), citando a (Marín y López, 2011), el término competitividad, se comenzó a emplear a partir del siglo XVIII por David Ricardo en 1817 y Adam Smith en 1966, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro. A partir de entonces, el término ha evolucionado constantemente. Otro de los autores precursores fue J. M. McGeehan, quien durante la década de los sesenta realizó una ardua revisión de la competitividad internacional, destacando el papel que juegan las crisis en la balanza de pagos de las economías referidas a las importaciones y exportaciones de un país (Gómez, 2011). Consecuentemente, otros autores como Shumpeter, Engels y Marx, y algunos más recientes, se han involucrado en abordar el constructo desde una óptica más amplia y compleja, con un soporte técnico, sociopolítico y cultural. (Mera Ruiz, 2015).

Citando a Porter (1991), sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de su talento humano, naturales y de capital. Para lo cual diseñó el modelo — diamante de competitividad — que permite visualizar las ventajas competitivas de un país en relación con otros; aunque también se puede llevar a cabo a escala industria o empresa, por medio del análisis de las condiciones de los factores, de la demanda,



estrategia, estructura y rivalidad empresarial, así como las industrias relacionadas y de apoyo. La conjugación de estos factores da como resultado el nivel de competitividad que se presenta en una economía, así es posible determinar qué elementos dentro de cada factor, son más relevantes al momento de impulsar la productividad de las empresas que a largo plazo las llevan a un mayor nivel de competitividad. (Ibarra Cisneros, González Torres, & Dumuner Flores, 2017).

Villareal (2001), al hablar de competitividad parte de varios conceptos: En el mundo de la globalización de los mercados y la apertura a la competencia internacional, la ventaja competitiva básica reside en la capacidad de lograr mejoras en costo, calidad y servicio integral al cliente. Así mismo La ventaja competitiva revelada representa la posición en la carrera de la hipercompetencia; se obtiene igualando lo que la competencia hace: sus técnicas de eficacia operacional, sus tácticas de ataque, etcétera. Describe la participación del producto, empresa o país en el mercado internacional. También La ventaja competitiva sustentable se obtiene cerrando la brecha de la competitividad respecto al líder en la carrera y ampliándola respecto del competidor que va detrás. La mejora y la innovación continuas constituyen la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo. Por consiguiente, en este sentido La ventaja competitiva sustentable implica que ya se ha obtenido la ventaja competitiva básica (boleto de entrada) y la revelada (posición); de ahí que la ventaja competitiva sustentable posea una naturaleza tridimensional. (Villareal & Ramos de Villareal, 2001).

Con base en el documento Conpes 3866 (2016), Política Nacional de Desarrollo Productivo el crecimiento de la productividad en Colombia está influenciado por las falencias del Gobierno y del mercado obstaculizando el incremento de la productividad de los distintos sectores productivos en el país, unido a está la disminución de las actividades económicas y productos que son una



fortaleza y poseen ventajas competitivas afectando las exportaciones, debido que los productos exportados son de bajo valor agregado, además la falta de correlación tanto del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales, el sector público y el privado las diferentes entidades de orden nacional que conlleva a una falta de coordinación, claridad en las responsabilidades generando ineficiencias en el desarrollo e implementación de programas que propendan por el aumento de la productividad en Colombia. No se debe desconocer que en las últimas dos décadas la economía colombiana ha crecido como consecuencia de la acumulación de capital y trabajo y no por la productividad, esto se ha logrado por la implementado diferentes políticas y programas para aumentar la productividad de las empresas, sectores y cadenas productivas, tanto en las regiones como a nivel nacional, lo que lleva a inferir que el enfoque y la estructura de cada iniciativa han cambiado con los años. Sin embargo, los objetivos y los resultados han sido similares en la práctica: aumentar la competitividad del aparato productivo del país, aunque no se hayan implementado de forma sistemática y continua. (Colombia, 2016).

En Franco & Urbano (2018), las pymes en Colombia, país que pertenece a la región, presentan una gran heterogeneidad no solo en su productividad sino también en las características de sus fundadores. Se encuentran desde empresas pequeñas centradas en actividades de baja productividad, que dependen de la demanda interna, orientadas por el pensamiento estratégico de su fundador, sin procesos de innovación y con poca o nula visión internacional; hasta empresas medianas de rápido crecimiento, dinámicas, innovadoras y exportadoras. En este sentido, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018) reporta que la producción de una empresa grande promedio en Colombia es siete veces mayor a la producción de una pyme promedio. (Franco Ángel & Urbano, 2019).



Para Morcillo (2006, p. 79), la empresa debe funcionar como: “un sistema abierto, flexible, integrado y autorregulado, donde la introducción de innovaciones no obedece a imposiciones de la dirección que cogen por sorpresa al resto de los miembros de la organización, sino a consensos logrados con el conjunto de los empleados; entonces la innovación dejará de ser traumática y no se enfrentará a actitudes de resistencia al cambio”. Siguiendo en este sentido, con objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes del grupo, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales de inversión que ocurren cuando no se dispone de estudios previos y se actúa con improvisación con tomas de decisiones bajo incertidumbre. Las empresas asociadas generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas, mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado, incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo (Liendo & Martínez, 2001). Citados por (Piguave Espin, 2016).

En lo concerniente a la cultura organizacional, en Carro S. Sarmiento P. & Rosano O. (2017), citando a varios autores; «Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura» (Chiavenato, 2007, p. 72). Esta idea resalta lo que es la cultura organizacional en la actualidad.

En un contexto similar, Schein (2010) la relaciona con las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Menciona que «éstas operan de manera inconsciente, y que reflejan parte de su personalidad y ocupación» (p. 7). Es por esto, que este concepto ha ganado el interés de muchos investigadores y especialistas, pues es inherente a cada individuo y a cada grupo humano, y a su vez, es el resultado de una herencia cultural mayor de la



sociedad. Dado lo anterior, la cultura organizacional debe cumplir, entre otras funciones, con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Alcocer y Vera, 2004). Asimismo, se debe caracterizar por ser colectiva, fundamentada en la historia, simbólica, dinámica, emocional y ambigua (Ahmed et al., 2010). Debe tener creencias, principios fundamentales y valores predominantes (Miron, Erez y Naveh, 2004), mostrar regularidad en sus comportamientos, filosofía, normatividad, reglamentación y clima organizacional (Chiavenato, 2007), pero, sobre todo, debe ser innovadora (Braun, 2016). (Carro Suárez, Sarmiento Paredes, & Rosano Ortega, 2017).

5.8. Cultura Organizacional

Ávila B (2018), sugiere que es importante hacer resaltar a los empresarios que una adecuada cultura organizacional puede contribuir de manera importante para alcanzar el éxito de una compañía, dado que facilita la creación de una identidad organizacional, el establecimiento de una visión que define la organización, puede resultar en comportamientos de mayor cooperación e integración, aceptación de toma de decisiones y sistemas de control, mayor comunicación y sobre todo desarrolla un mayor compromiso de los empleados con la organización. Este resultado es factible si la organización genera las condiciones adecuadas para promover una cultura de productividad o desempeño. (Avila Baray, 2009).

5.9. Servicio al cliente

Los autores Montoya & Boyero (2013), establecen que el servicio al cliente se convierte en ese elemento diferenciador de la empresa para el logro de una fidelización de sus consumidores y para la atracción de unos nuevos, donde al gestión de las relaciones con clientes (CRM) se



constituye en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de nuevas ventajas competitivas a un largo plazo, con base a la entrega óptima de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio a través del desarrollo de sus objetivos dados en su misión - visión organizacionales y la prestación del servicio. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013).

Según Stanton, Etzel & Walker; el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización, con dos implicaciones significativas: a) Enfoque. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse. B) Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

5.10. Desarrollo Sostenible Sostenibilidad

Al referirse a la palabra “desarrollo” es inevitable acudir a los primeros pensadores económicos, por tanto, este artículo inicia con una reseña de las principales disyuntivas planteadas por los economistas mercantilistas, clásicos, marxistas y neoclásicos, entre otros, donde surgen elementos determinantes en cuanto a la distribución de recursos con base en criterios de equidad o igualdad, y a la asignación de los mismos, fundamentados en el rol del Estado y del mercado, respectivamente. En este mismo sentido la preocupación por el término “desarrollo” ha sido objeto de estudio, debate y análisis aproximadamente desde el siglo XVII y ha tomado diferentes enfoques con el pasar del tiempo. Mientras algunos lo asemejan con riqueza o progreso, otros lo relacionan con prosperidad o crecimiento, al final la discusión siempre ha estado en el centro de



la atención de los economistas de cualquier parte del mundo; lo cual significa que el concepto se relaciona estrechamente con la variable tiempo, por eso es indiscutiblemente dinámico. (Vergara Tamayo & Ortiz Motta, 2016).

Según Gallopín (2003); El termino Sostenible o Sostenibilidad Débil se asocia a la Economía Ambiental debido a que busca la protección de procesos ambientales y bioquímicos que una vez perdidos son irrecuperables, pero de los cuales ésta permite que sean sustituidos por otro tipo de capital manufacturado por el hombre o cualquier otra tecnología; el capital en riesgo se denomina capital natural crítico. Sin embargo, la sustitución entre capitales no es la única característica de la Economía Ambiental, esta también permite algunos márgenes de crecimiento, aunque acepta los límites que impone la naturaleza, es decir, la teoría de los límites físicos; los planteamientos del crecimiento solo son posibles con un estricto cuidado ambiental reconociendo el derecho que tienen todos los países de usar sus propios recursos en favor de su soberanía. (Gallopín, 2003).

Con base en Ender y Remig (2015), el estudio de las teorías de la sostenibilidad no ha recibido la atención requerida, debido que la problemática principal en el mundo está relacionada con la sostenibilidad de las organizaciones de una localidad, región y país. Por ello, insisten en que su estudio se ha de abordar desde una perspectiva interdisciplinar y transdisciplinar incluyendo diferentes disciplinas científicas, naturales y sociales y vinculándolas a la política, los negocios, la administración y la sociedad civil. En este sentido, el marco teórico de la sostenibilidad planteado por la ONU se basa en un enfoque multidisciplinar y de cooperación y tiene su origen en el estudio realizado por el Club de Roma Los Límites del Crecimiento (Meadows, 1972). En el contexto de la Primera Cumbre de la Tierra en 1972, se sentaba la tesis de que el mundo era un sistema que



podría llegar al colapso por la escasez de recursos si no se actuaba de inmediato respecto a temas como la población mundial, la producción industrial, la disponibilidad de materias primas o la contaminación. Previendo incluso una fecha, mediados del siglo XXI, esta primera aproximación teórica a la sostenibilidad destacaba dos de los aspectos clave del concepto: el sentido de la urgencia y la interrelación entre medioambiente y sociedad (Ziegler y Ott 2015). (Marqués Martínez, 2017).

Citando a la Real Academia Española (RAE) y a Villamizar, Cortes M & Peña Reyes (2015), para establecer diferencias en los términos, se puede partir de criterios de uso conceptuales o lingüísticos. El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define sustentable como: “que se puede sustentar o defender con razones”; y sostenible como “dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace”. Desde este punto de vista, Villamizar (s.f.) señala que el desarrollo sostenible es el término que se le da al equilibrio del manejo del Planeta en tres ámbitos: ambiental, social y económico (Cortés Mura & Peña Reyes, 2015).

El término desarrollo sostenible está relacionado directamente a la sostenibilidad, teniendo en cuenta la evolución histórica, se encuentran planteamientos que se mezclan al momento de establecer los objetivos organizacionales sostenibles planteados en la planeación estratégica.

Este avance del desarrollo sostenible en las empresas del mundo, en donde las empresas colombianas no son una excepción, especialmente las Pymes, se ven envueltas en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los



cuales están inmerso dentro de la planeación de las organizaciones desde su misión – el cumplimiento de su objetivo social y mejoramiento continuo.

En la actualidad las empresas dan prioridad a todo lo relacionado con sostenibilidad, sustentabilidad enfocados en la responsabilidad social corporativa/social, lo que ha conllevado al cambio de las estructuras organizacional la cual está sujeta a la implantación e implementación de la estrategia propuesta. En estos momentos el tipo de liderazgo, gestión no debe ser tan vertical, por lo que el talento humano es importante en la consecución de estos, por ende el clima organizacional debe ser propicio dada la transversalidad de los procesos, por consiguiente, en la compañía de manera holística están inmersas en el cumplimiento de los objetivos específicos donde todos son responsables de la ejecución y éxito de los mismos, debido que son coordinadas, ejecutadas por la gestión de los comprometidos de la sostenibilidad o responsabilidad social de una empresa.

En este contexto, nuestro objetivo se centra en reflexionar sobre el futuro de la sostenibilidad empresarial mediante todos estos instrumentos y políticas de gestión aplicados al desarrollo sostenible en la empresa, además de formular modelos que permitan “redescubrir” nuevas formas de gestionar no solo las empresas, sino también de gestionar sus objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible la prosperidad de las empresas con una calidad de vida a nivel planetario

Este trabajo consiste en la propuesta de formular un plan estratégico para la empresa Turismo Colombiano S.A.S. (Turcol S.A.S). Se efectuará utilizando como herramienta administrativa el Matriz Dofa, debido que permite el identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que existen interna y externamente en la organización. Este método de



análisis le permitirá a la organización registrar los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos y así llegar a una propuesta de un plan estratégico cuya implantación e implementación es una decisión totalmente gerencial de la compañía. Por consiguiente, la elaboración de la matriz MEFE (matriz de evaluación de los factores externos) y la MEFI (matriz de evaluación de los factores internos) son la base principal de la matriz DOFA a proponer hacia la formulación del plan estratégico objeto de esta investigación.



6. METODOLOGÍA

6.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación a desarrollar en esta propuesta es el enfoque cualitativo y es de carácter exploratorio, debido que es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Genera ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender cómo es percibido un problema por la población objetivo y ayuda a definir o identificar opciones relacionadas con ese problema. En Fernández et al. (2014), la investigación exploratoria es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

6.2. Método

El método aplicado a la investigación es el deductivo, puesto que parte de un aspecto general a uno particular para la aplicación de un plan estratégico que pretende hacer cambios procesos sostenible para la empresa Turismo Colombiano S.A.S. Con base en Newman (2006), el razonamiento deductivo puede organizar cosas conocidas y señalar nuevas relaciones en el proceso de general a concreto, pero no se convertirá en la fuente de nuevas verdades. Este otorga recursos teóricos y prácticos para que los investigadores puedan deducir sobre los que sucede en el fenómeno de estudio (Dávila Newman, 2006).



6.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para realizar esta investigación se tendrán en cuenta fuentes primarias, y secundarias principalmente, las cuales se describen a continuación:

6.3.1. Fuentes primarias

La fuente primaria para realizar la presente investigación consiste en el contacto directo con la empresa Turismo Colombiano S.A.S, sobre todo para conocer el estado actual de la agencia en gestión de la sostenibilidad, historia y antecedentes para realizar un análisis interno de la organización, evidenciando su gestión de sostenibilidad.

En este aspecto se presentó una limitante y es que el personal de la empresa no dio toda la información pertinente por considerar que esta se podría utilizar para otros fines. Por consiguiente las entrevistas, y las encuestas no se pudieron utilizar como elementos prioritarios de esta investigación.

6.3.2. Fuentes secundarias

Dentro de las herramientas implementadas para llevar a cabo la investigación se estima el uso de artículos, informes, lecturas e investigaciones desarrolladas en torno al tema de estudio que corresponde a la formulación de un plan estratégico basado en procesos sostenible. En cuanto a las características del análisis de la literatura, se destaca que la importancia de este proceso aumenta a medida que aumenta la cantidad de información. El análisis de la literatura ayuda a acortar la distancia entre los recursos de información cada vez más abundantes y la capacidad humana limitada para utilizar estos contenidos.



7. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El desarrollo de los objetivos de forma individual permite tener una mayor claridad sobre el objeto de la investigación, debido que la realización de estos por su estudio minucioso debe plantear estrategias que conlleven a la ejecución del objetivo general.

7.1. Identificar el estado actual de la agencia Turismo Colombiano SAS frente a su gestión de la sostenibilidad, historia y antecedentes

7.1.1. Reseña histórica de la Empresa Turismo Colombiano S.A.S. (Turcol S.A.S).

El conocer la historia de la Empresa Turcol S.A.S., es importante en el desarrollo de esta propuesta de formular un plan estratégico basado en los procesos administrativos que ella desarrolla para el cumplimiento de su objeto social y al tener claridad en lo referente al tipo de investigación la cual utiliza el enfoque cualitativo, de carácter exploratorio. Con base en lo descrito por Fernández Sampieri et al, permite generar una lluvia de ideas que ayudan a entender la problemática y a proponer alternativas de solución para la organización, por consiguiente el método más apropiado es el deductivo, debido que parte de un aspecto general a uno particular, de ahí la importancia de conocer la trayectoria de la empresa Turismo Colombiano S.A.S., hacia la realización de la propuesta objeto de esta investigación.

Es una empresa de turismo con más de 25 años de trayectoria, siendo la primera compañía en llevar turistas a Ciudad perdida, la cual busca satisfacer las expectativas de quienes visitan el territorio. Se trabaja por la preservación y sostenibilidad de la naturaleza, biodiversidad y valoración de las culturas locales, de esta manera se genera una conexión entre los visitantes y anfitriones a través de experiencias con el entorno.



Se ofrecen servicios de calidad en el descubrimiento de los maravillosos lugares que ofrece Santa Marta y sus alrededores, es una agencia integrada por profesionales que trabajan por marcar la diferencia con la experiencia adquirida en los años transcurridos.

7.1.2. Misión

La Empresa Turcol S.A.S, es una empresa asociativa nacida en la Sierra Nevada de Santa Marta, que busca mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de sus asociados y la comunidad, para brindar un turismo comunitario sostenible.

Se está comprometido con el turismo local, nacional e internacional, velando por la conservación de las riquezas naturaleza y la construcción de un mejor País, para ello se cuenta con un talento humano capacitado para alcanzar los objetivos.

7.1.3. Visión

La Empresa Turcol S.A.S., en veinte años será una empresa con desarrollo auto sostenible, competitiva y conservadora de los recursos y destinos turísticos locales, nacionales e internacionales con servicios de alta calidad para satisfacción de nuestros visitantes, proporcionando una estabilidad social, económica y cultural a quienes se benefician de esta maravillosa labor.

7.1.4. Política de sostenibilidad

Turcol S.A.S, se compromete con la sostenibilidad turística en todos sus aspectos, con el fin de promover el intercambio cultural y pacífico entre las comunidades campesinas e indígenas, a través de programas turísticos y proyectos de infraestructura y equidad social; incentivando el desarrollo sociocultural de las comunidades de influencia con programas de capacitación productiva y protegiendo el eco destino, sus tradiciones, costumbres y creencias. Además,



adoptamos medidas de seguridad para proporcionar un servicio de calidad que vea por la integridad de nuestros colaboradores y clientes, cumpliendo con los requisitos legales establecidos y buscando ir en pro del mejoramiento continuo de la organización y del sistema.

7.1.5. Declaración de conducta ética.

Turcol S.A.S, reconoce que como organización o empresa comprometida con la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes de la explotación sexual comercial en el contexto de viajes y turismo; tiene la responsabilidad de asegurar que todos aquellos proveedores y/o actores clave asuman este compromiso de garantizar el cuidado de las personas menores de 18 años que se hallen directa o indirectamente bajo su cuidado.

Nuestro compromiso es definir, promover, exigir y asumir conductas correctas en todo momento, tanto dentro como fuera del entorno del trabajo. Para tal fin, la siguiente declaración se aplica a todos los proveedores. Teniendo en cuenta que:

- Turcol S.A.S es una empresa que promueve y defiende los derechos de los niños y niñas, estando firmemente comprometidos en la lucha contra la ESCNNA.
- Cada miembro de Turcol S.A.S se encuentra en una posición de responsabilidad confianza y autoridad para garantizar dicha protección a los Niños, Niñas y Adolescente.

7.1.6. Responsabilidades

Se hace un compromiso a:

- Abstenerse de toda conducta ilegal, sin menoscabo de la responsabilidad penal.
- Abstenerme de toda conducta que implique o pueda implicar maltrato, violencia, discriminación o irrespeto a la dignidad de los niños y las niñas.



- Informar a todos los miembros de la organización que se deben abstener de adquirir cualquier servicio sexual, sin consideración de la edad de la otra persona ni de la ilegalidad del intercambio.
- Informar a todos los miembros de la organización que se deben abstener de cualquier forma de actividad sexual con una persona menor de 18 años.
- Abstenerse de cualquier tipo de participación, posesión, producción o distribución de pornografía infantil, así como contribuir con la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes en el contexto de viajes y turismo; la trata de niños y niñas o cualquier otra forma de explotación sexual.
- Mantener, preservar y salvaguardar la confidencialidad de cualquier información relativa a los niños, niñas y adolescentes que este bajo mi cuidado o intervención.
- Desempeñarse y actuar en todo momento de manera respetuosa, cortés y profesional en lo que respecta a los niños(as), colegas, asociados laborales y público en general.

El incumplimiento de cualquiera de los compromisos aquí descritos será considerado una falta grave y su vinculación como proveedor de esta organización podrá ser suspendida. Se realizará una investigación exhaustiva y se referirán los casos a las autoridades judiciales y a las entidades del estado responsables de la protección de los niños y niñas.

Para adentrarse en el contexto y la información obtenida en la problemática de turismo sostenible, fue necesario establecer la relación entre el destino turístico de la Ciudad Perdida y la Sierra Nevada de Santa Marta. Se consideró fundamental para este estudio evaluar las condiciones de un territorio e información macro para luego enfocarse en el corredor turístico de la Ciudad Perdida, a nivel micro, toda vez que este corredor (i) se halla dentro del Parque Nacional Natural



de la Sierra Nevada de Santa Marta (en adelante “Parque de la Sierra”) y (ii) al tratarse de una región natural y con un componente de biodiversidad, no puede aislarse ambos sectores dado que las afectaciones que se hallen en uno de ellos son transversales a la biosfera de la región.

7.1.7. La sostenibilidad de la Empresa empresarial Turcol S.A.S

La sostenibilidad de la organización está fundamentada en la capacidad y disponibilidad de recursos y el talento humano tomando como parámetro la política de sostenibilidad que posee para efectuar las actividades concernientes la preservación, cuidado del patrimonio cultural de Ciudad Perdida, la generación de empleo, que coadyuva el mejoramiento continuo de la Ciudad de Santa Marta en el corto, mediano y largo plazo, donde la formulación del plan estratégico basado en procesos le generara herramientas administrativas hacia el logro exitoso de los objetivos organizaciones, fortalecer su posicionamiento, ser más competitiva teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales que aseguren la continuidad del negocio. Además, convertirse en un referente de calidad en el desarrollo del turismo y para los turistas nacionales y extranjeros lo que contribuye a aumentar el good will de la organización la buena imagen de las entidades, por consiguiente, la empresa es sostenible debido que aporta valor social, económico y medio ambiental a la ciudad y a Ciudad Pérdida.

La importancia de establecer estrategias de responsabilidad social corporativa debe involucrar activamente la región aledaña a Ciudad Perdida, que, si bien no corresponde a Turismo Colombiano SAS atender a la preservación completa del Parque de la Sierra, sí debe ser transversal la idea de comprender las implicaciones, directas o indirectas que podrían surgir de su actividad turística en el sendero hacia Ciudad Perdida.



7.1.8. Sierra Nevada de Santa Marta

De la información recolectada se logra conocer que el Parque de la Sierra comprende alrededor de 383.000 hectáreas de bosque, ríos, montañas y asentamientos étnicos nativos de la región, como los pueblos Kággaba, Arhuaco, Wiwa, Kogui y Kankwamo, los cuales dependen de las condiciones naturales de la región para su desarrollo como pueblo y su supervivencia.

Dada la importancia esta extensión de hectáreas naturales, se planteó la necesidad de (i) revisar los avances en materia de preservación y protección que se han desarrollado recientemente y (ii) conocer la percepción de las personas que viven lejos, cerca y dentro del Parque de la Sierra.

Respecto de las medidas de protección a la reserva, la primera y más importante de ellas ha sido la declaración de Reserva de la Biósfera por la UNESCO desde 1979, de las cuales han desprendido las medidas nacionales para reforzar la protección de este entorno natural, como la declaratoria de zona de protección y desarrollo de los recursos naturales renovables y del medio ambiente el 19 de marzo de 2018, firmada por el entonces presidente de la república Juan Manuel Santos en Ciudad Perdida. Asimismo, se suman medidas como la categoría de zona irremplazable del mundo dada por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y la orden expresa a la Agencia Nacional de Minería de incluir las áreas designadas dentro del Parque de la Sierra en el Catastro Minero Nacional, cuyo fin es el de prohibir el otorgamiento de concesiones mineras en esta zona (Cifuentes, 2018).



7.1.9. Turismo en la ciudad perdida

Imagen 2. Ciudad Pérdida



VIGILADA MINEDUCACIÓN

Fuente: EnColombia.com

Se presenta como destino predilecto una de las siete maravillas de Colombia ubicada en la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. Un lugar que invita a cuidar y valorar la naturaleza, el aire puro y el sonido de los animales durante toda esa aventura. Otra forma de conocer el mundo desde una experiencia significativa y que conecta con una experiencia extraordinaria. Con el entendimiento de la cosmogonía e historia de los indígenas Tayrona y Wiwas. A medida que se sigue el recorrido virtual sentirás que estas subiendo los 1.200 escalones hasta llegar a las terrazas de Ciudad Perdida.

Se sentirá una práctica relajadora y con el descubrimiento cada rincón de este maravilloso lugar oculto entre la selva. La mayor parte de su infraestructura está cubierta de vegetación y aún



no cuenta con medios de transporte para llegar hasta la cima, por lo tanto, solo se puede realizar a pie.

De los anteriores resultados puede concluirse que (i) debe realizarse estrategias no solo de preservación de las prácticas empresariales que se llevan a cabo en la actividades de ecoturismo responsable en Ciudad Perdida: (ii) las estrategias de conservación deben representar un valor agregado frente a otras empresas dedicadas a la misma actividad, garantizando que los protocolos y medidas planeados por Turismo Colombiano SAS no solo ofrecen importancia a la experiencia del cliente, sino también a mermar en la mayor medida posible la huella medioambiental que puede ocasionar la actividad turística en la región y (iii) el precio del paquete turístico por persona debe, en su mayor medida posible, mantener el valor actual para el cliente, o bien, de representar un alza en el precio al consumidor dado el costo que representa para la empresa la implementación de las medidas, es imperativo hacer mención de esto como un valor agregado al viaje que se traduzca en un aporte que cada cliente hace en virtud de preservar el entorno natural que los rodea en el la experiencia turística.

En aras de cumplir con el objetivo de la investigación y de la propuesta de formular un plan estratégico basado en los procesos administrativos para la empresa Turcol S.A.S., a continuación se desarrollan los objetivos específicos establecidos.

7.2. Realizar un análisis interno de la organización, evidenciando su gestión de sostenibilidad.

En desarrollo de este acápite se realiza un análisis interno de la empresa Turcol S.A.S.



7.2.1. Fortalezas

1. Capacidad de operación en sus áreas básicas.
2. Recursos Financieros Adecuados.
3. Reconocido en el mercado de los paquetes turísticos.
4. Plan de estrategias en cada una de las áreas funciones de la empresa.
5. Uso de tecnología de avanzada.
6. Costos de los paquetes turísticos.
7. Campañas de publicidad agresiva.
8. Innovación en los paquetes turísticos.
9. Estilo de dirección participativo.

7.2.2. Debilidades

1. Planeación estratégica sin claridad.
2. Ubicación Geográfica.
3. Margen de Rentabilidad bajo.
4. Débil seguimiento a las estrategias.
5. Comunicación asertiva deficiente.
6. Atraso en la investigación y desarrollo de los paquetes turísticos.
7. Good Will ante los turistas nacionales e internacionales.
8. Incapacidad de financiar cambios en la estrategia.



9. Falta de sistema para la administración estratégica

En este diagnóstico interno, para la realización de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos se tiene en cuenta que: La debilidad Mayor su peso es 1, la debilidad menor pesa 2, la fortaleza menor 3 y la fortaleza mayor 4.

7.2.3. Matriz de Evaluación de los factores Internos (MAFI).

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MAFI).

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Capacidad de operación en sus áreas básicas.	0,6	4	.24
2. Costos de los paquetes turísticos.	.16	4	.64
3. Campañas de publicidad agresiva.	.18	4	.72
4. Reconocido en el mercado de los paquetes turísticos.	.08	3	.24
5. Uso de tecnología de avanzada.	.12	3	.36
Total Fortalezas			2,30
Debilidades			
1. Planeación estratégica sin claridad.	.05	2	.10
2. Margen de Rentabilidad bajo.	.15	2	.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. Comunicación asertiva deficiente.	.08	1	.08
5. Good Will ante los turistas nacionales e internacionales.	.06	1	.06
Total debilidades			0,60
Total	1.00		2.90

Fuente: Fred David. Administración Estratégica. Adaptado por Arboleda Mejía & Barros de la Peña.



Para este caso, el valor ponderado total de la empresa es 2,90, lo cual indica que esta compañía se encuentra con una posición con tendencia fuerte debido al valor total de sus fortalezas las cuales tienen un peso ponderado de 2,30, lo que indica que es fuerte en su aspecto interno con respecto frente a la competencia, además sus debilidades 0,30 pueden ser contrarrestadas o minimizadas con sus fortalezas.

7.3. Identificar qué aspectos externos afectan la organización.

En capítulo se hace la evaluación de los factores externos (**EFE**) permitiéndoles a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva del entorno de una organización.

7.3.1. Amenazas

1. Entrada de competidores foráneos con costos menores.
2. Incremento en los paquetes turísticos y de productos sustitutos.
3. Crecimiento más lento en el mercado de turismo ecoturístico.
4. Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
5. Requisitos reglamentarios sobre el ecoturismo costosos.
6. Las tasas de desempleo están aumentando.
7. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
8. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.



9. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.

10. Cambios demográficos adversos.

7.3.2. Oportunidades

1. Atender a grupos adicionales de clientes nacionales e internacionales.

2. Ingresar en nuevos mercados o segmentos relacionados con el turismo ecológico.

3. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes nacionales e internacionales.

4. Diversificarse en productos relacionado con el sector Turístico.

5. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.

6. Alianzas estratégicas entre las compañías rivales.

7. Crecimiento en el mercado más rápido.

En análisis del entorno o medio ambiente externos, para la realización de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MAFE), se tiene en cuenta que: la amenaza mayor su peso es de 1, la amenaza menor su calificación es 2, oportunidad menor valor es de 3 y la oportunidad se califica con 4.



7.3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MAFE)

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MAFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Atender a grupos adicionales de clientes nacionales e internacionales.	0.08	3	0.24
2. Crecimiento en el mercado más rápido.	0.09	3	0.27
3. Crecimiento más lento en el mercado ecoturístico.	0.11	4	0.44
4. Alianzas estratégicas entre las compañías rivales.	0.14	4	0.56
5. Ingresar en nuevos mercados o segmentos relacionados con el turismo ecológico.	0.10	4	0.40
Total Oportunidades			1,91
Amenazas.			
1. Entrada de competidores foráneos con costos menores.	0.06	2	0.12
2. Incremento en los paquetes turísticos y de productos sustitutos	0.10	2	0.20
3. Crecimiento más lento en el mercado ecoturístico.	0.10	2	0.20
4. Cambio en las necesidades y gustos de los clientes amantes del ecoturismo.	0.12	1	0,12
5. Requisitos reglamentarios sobre el ecoturismo costosos.	0,10	1	0.10
Total Amenazas			0,74
Total	1.00		2.65

Fuente: Fred David. Administración Estratégica. Adaptado por Arboleda Mejía & Barros de la Peña.

El valor total de la matriz de evaluación de los factores externos es de 2,65, donde el valor total de las oportunidades es de 1.91 y el valor total de las amenazas es 0.74, por consiguiente al ser el valor de las oportunidades superior a de las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la empresa Turcol S.A.S, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de la organización y consolidar las fortalezas de la compañía para protegerse de las fluctuaciones del medio ambiente externo.



7.3.4. Matriz D.O.F.A. de la empresa Turcol S.A.S.

Tabla 7. Matriz DOFA de la Empresa Turcol SAS.

<p>Empresa:</p>	<p>FORTALEZAS: F F1.- Capacidad de operación en sus áreas básicas. F2.- Costos de los paquetes turísticos. F3.- Campañas de publicidad agresiva. F4.- Reconocido en el mercado de los paquetes turísticos. F5.- Uso de tecnología de avanzada.</p>	<p>DEBILIDADES: D D1.- Planeación estratégica sin claridad D2.- Margen de Rentabilidad bajo D3.- Falta de sistema para la administración estratégica D4.- Comunicación asertiva deficiente. D5.- Good Will ante los turistas nacionales e internacionales</p>
<p>OPORTUNIDADES: O O1.- Atender a grupos adicionales de clientes nacionales e internacionales. O2.- Crecimiento en el mercado más rápido. O3.- Crecimiento más lento en el mercado ecoturístico. O4.- Alianzas estratégicas entre las compañías rivales. O5.- Ingresar en nuevos mercados o segmentos relacionados con el turismo ecológico</p>	<p>ESTRATEGIAS: FO F2 – O1. El costo de los paquetes turísticos de la Turcol SAS, le permitirá ampliar la cobertura de los clientes nacionales e internacionales. F3 – O2. La publicidad de la empresa puede aprovechar el crecimiento del mercado turístico hacia un mejor posicionamiento. F5 – O4. El uso de la tecnología de avanzada le facilita la realización de alianzas estratégicas con las compañías rivales.</p>	<p>ESTRATEGIAS: DO D4 – O1. Mejorar la comunicación asertiva para atender a grupos adicionales de clientes nacionales e internacionales. D2 – O5. Mejorar el margen de rentabilidad aprovechando el ingreso a nuevos mercados o segmentos relacionados con el turismo ecológico. D5 – O4. Aprovechar el good will de la empresa para establecer alianzas estratégicas con la competencia.</p>
<p>AMENAZAS: A A1.- Entrada de competidores foráneos con costos menores. A2.- Incremento en los paquetes turísticos y de productos sustitutos A3.- Crecimiento más lento en el mercado ecoturístico. A4.- Cambio en las necesidades y gustos de los clientes amantes del ecoturismo. A5.- Requisitos reglamentarios sobre el ecoturismo costosos.</p>	<p>ESTRATEGIAS: FA F3 - A4.- Utilizar las campañas publicitarias para contrarrestar el cambio en los gustos de los clientes aficionados al ecoturismo. F4 - A2.- Aprovechar el reconocimiento en el mercado turístico contrarrestando el incremento de los paquetes turísticos y el uso de productos sustitutos. F5 – A1.- El uso de la tecnología de punta o de avanzada coadyuvará al contrarrestar el ingreso de nuevos competidores foráneos con costos menores.</p>	<p>ESTRATEGIAS: DA D3 – A5. Mejorar la planeación estratégica para reducir el impacto de los requisitos reglamentarios sobre el ecoturismo debido al costo de estos. D5 – A3. Aprovechar el buen nombre de la empresa en el mercado para minimizar el crecimiento lento en el mercado ecoturístico. D1 – A1. Formular la planeación estratégica de la organización para reducir los costos más bajos de los competidores foráneos.</p>



7.4. Propuesta del Plan Estratégico para la Empresa Turcol S.A.S.

Tabla 8. Propuesta del Plan Estratégico para la Empresa Turcol S.A.S.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
Mejorar la aplicación de la planeación estratégica de la organización.	Mejorando la comunicación asertiva entre las áreas básicas funcionales de la organización. D4 – O1.	Jefes de: Mercadeo. Finanzas. Talento Humano. La gerencia Administrativa.	Inmediata.	Permanente.	\$1.500.000.oo Anuales.
Innovar en los paquetes turísticos con base en los requerimientos de los clientes.	Aprovechando el reconocimiento en el mercado turístico enfocando las capacidades de la empresa al consumo de productos sustitutos a nivel turístico. F4 – A2.	La gerencia Administrativa. Jefe de Mercadeo.	Inmediata.	Diciembre 2022	\$3.500.000.oo Cuatrimestrales.
Impulsar los paquetes turísticos de la empresa teniendo en cuenta la publicidad utilizada en ello.	Utilizar las campañas publicitarias para contrarrestar el cambio en los gustos de los clientes aficionados al ecoturismo. F3 – A4.	Gerencia Administrativa. Jefe de Mercadeo. Jefe de Talento Humano	Inmediata.	Diciembre 2022	\$3.000.000 semestrales.

Fuente: Arboleda Mejía & Barros de la Peña.



El Plan Estratégico de Turismo Sostenible propuesto para la Empresa Turcol S.A.S., en aras de aprovechar el ecoturismo hacia ciudad Perdida en la Sierra Nevada de Santa Marta, se basa en la matriz Dofa y otras variables que son un compendio de acciones personalizadas propuestas a cada sector que permite lograr su desarrollo turístico sostenible a largo plazo. Este plan abarca distintos contextos, responsabilidades, calendarios, presupuestos indicativos, directrices de seguimiento y criterios de éxito, desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental, cultural y socioeconómica, con la implantación e implementación de la propuesta, se consigue que el destino en todo su conjunto sea rentable, competitivo y sostenible en el tiempo, definiendo políticas y estrategias en consonancia con los requisitos legales establecidos por el Estado en normatividad turística y protección del medio ambiente como también del patrimonio cultural.

El desarrollo de las estrategias propuestas se realizarán así;

Mejorando la comunicación asertiva entre las áreas básica funcionales de la organización. D4 – O1, le permite a la empresa Turcol S.A.S., aprovechar las oportunidades que se están presentando en el sector turístico en el sector de la Ciudad Pérdida en la Sierra Nevada de santa Marta – Colombia, lo que conlleva a mejor su posición en el mercado turístico en el corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su posición competitiva.

Aprovechando el reconocimiento en el mercado turístico enfocando las capacidades de la empresa al consumo de productos sustitutos a nivel turístico. F4 – A2, esta estrategia cuyo objetivo es Innovar en los paquetes turísticos con base en los requerimientos de los clientes, conlleva a que la organización se prepare y esté informada de manera constante sobre los cambios, paquetes turísticos, fluctuaciones, normativas que regulan este sector económico, para lograr ofertar más paquetes turísticos con base en los requerimientos de los clientes ya sean locales o foráneos.



Utilizar las campañas publicitarias para contrarrestar el cambio en los gustos de los clientes aficionados al ecoturismo. F3 – A4, al tener en cuenta los requerimientos de los turistas ya sean locales o foráneos, la empresa Turcol S.A.S., debe propender por establecer unas campañas publicitarias que permitan incrementar la venta de paquetes turísticos y en caso tal analizar las necesidades de los clientes coadyuvando así a fidelizar y potencializar más consumidores en cumplimiento del objeto social de la organización.

En segunda instancia el Plan estratégico de la empresa TURCOL S.A.S., tiene como propósito contribuir al posicionamiento de Colombia como destino líder en turismo cultural en Latinoamérica, con los siguientes objetivos concretos, transformándolos en beneficios socioeconómicos, de manera sustentable:

- Definir las bases orgánicas y dotar de recursos e infraestructuras que consientan el impulso y una gestión eficiente del turismo cultural en Colombia.
- Trabajar con el sector cultural y las comunidades en el desarrollo y gestión sustentable de productos de turismo cultural.
- Garantizar la accesibilidad al consumo turístico-cultural.
- Desarrollar las competencias, mejorar la profesionalización y estructurar la capacidad receptiva de los destinos.
- Promocionar el consumo sostenible de los recursos culturales por parte de los turistas.
- Establecer una cartera de productos emblemáticos.
- Promocionar el turismo cultural en los mercados doméstico, regional e internacional.
- Invitar a los colombianos a descubrir su país, su cultura, fomentando un sentido de apropiación.



Basado en:

1. Compromiso, gobernanza, marco normativo y regulación.
 - Coordinación interinstitucional y con comunidades.
 - integración con industrias turísticas y culturales.
 - Preservación y puesta en valor.
 - Sustentabilidad y planificación.
2. Talento y fortalecimiento empresarial.
 - Desarrollo del capital humano.
 - Estructuración sectorial.
 - Transferencia de conocimiento.
3. Infraestructura y equipamiento
 - Infraestructuras.
 - Perfeccionamiento de la capacidad receptiva.
4. Emociones y producto.
 - Marcas y distinciones.
 - Diversificación de servicios turísticos.
5. Promoción.
 - Mercadeo.
 - Mejora de la información.
 - Inteligencia competitiva.
 - Difusión e implementación del Plan.



Marketing. Sobre las limitaciones del trabajo.

- Difusión de la empresa.
- Sensibilización de los productos y servicios.
- Apropiación.

En este aspecto, la observación, y la utilización de fuentes tanto directas utilizadas sin un formato formal generados por la reserva de información en la mayoría de los integrantes de la empresa no permitió la realización de una encuesta que conllevara a un análisis más profundo.

El plan estratégico de la empresa estará enfocado directamente en el etnoturismo, patrimonio cultural y arqueológico de la Ciudad Perdida. El turismo cultural basado en viajes debidos a motivos culturales como estudio, festivales y otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar el arte, el folklore y las peregrinaciones. El patrimonio algo que ha sido heredado y que se transmite del pasado al futuro, sujeto de modificación. Se presenta unos recursos patrimoniales de uso turístico: “bienes materiales e inmateriales que pueden utilizarse mediante un proceso de transformación, para satisfacer sus necesidades futuras”.

De acuerdo a lo planteado, en la empresa Turcol S.A.S, para que tenga éxito un plan estratégico que permita tener y un desarrollo sostenible al turismo, se debe fortalecer ante todo, la cultura ciudadana, el capital humano, como también la infraestructura tecnológica. Deben implementarse políticas inclusivas, transparentes, en donde exista la participación ciudadana con conciencia ambiental de tal manera que se garantice, la sostenibilidad de la actividad turística en ciudad Perdida.



La pobreza, la falta de inclusión social, disminución del índice de desempleo, son causas de la ausencia de articulación entre el gobierno, la sociedad y la academia, que conlleven a desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades existentes. No hay políticas públicas claras que impulsen y fortalezcan el turismo sostenible. Es importante tener en cuenta que el crecimiento demográfico, obsoleta infraestructura institucional en las Tics, el deterioro del patrimonio cultural y ambiental, la ocurrencia de fenómenos naturales, la pérdida de identidad cultural por parte de los pobladores nativos y el desconocimiento de políticas públicas a nivel mundial son discernimientos que juegan un rol muy importante en la sostenibilidad del turismo, en regiones donde este sea un reglón importante de su economía y de su desarrollo social. El plan propuesto es sencillo, coherente, integral, sus riesgos son de fácil mitigación. El plan requiere de políticas que respalden las acciones encaminadas al emprendimiento social, para disminuir la corrupción y aumentar la participación de la ciudadanía en las actividades productivas del sector turístico en ciudad perdida.



CONCLUSIONES Y LOGROS

Para concluir este trabajo de investigación, este apartado se dedicará a mostrar (i) si se alcanzó el objetivo general, (ii) las limitaciones del trabajo y (iii) las futuras investigaciones que podrían realizarse a partir de lo desarrollado.

Sobre el alcance al objetivo general

Sobre el alcance del objetivo general, el cual era *“formular un plan estratégico basado en procesos sostenibles para la empresa Turismo Colombiana S.A.S de la Ciudad de Santa Marta Años 2021-2024”*, se logró plantear detallada y puntualmente varias estrategias a desarrollarse por la empresa Turismo Colombiano SAS., ya sea corto, mediano y largo plazo. El conocimiento previo del entorno, específicamente la Sierra Nevada de Santa Marta y el sendero a Ciudad Perdida, la evaluación de los estudios antecedentes realizados en materia turística y ecológica, los aportes a nivel de protección y preservación del medio ambiente de la región, tanto públicos como privados, la percepción social que existe relacionada a la actividad ecoturística, así como la importancia de la divulgación a través del ecomarketing de las medidas de sostenibilidad implementadas en la actividad turística en entornos naturales, son conocimientos esenciales para el desarrollo de un plan de mejoramiento ecológico encaminado a la reducción del impacto medioambiental negativo que pueda ocasionar las expediciones guiadas a Ciudad Perdida por Turismo Colombiano SAS. En ese orden de ideas, el objetivo general planteado se logró totalmente por la presentación de la propuesta del plan estratégico que coadyuvara la competitividad, posicionamiento de la compañía.



Sobre las limitaciones del trabajo.

Los recursos bibliográficos analizados, además de la información suministrada por la empresa Turismo Colombiano SAS, permitieron establecer una investigación informada y evaluativa totalmente cualitativa de los distintos avances en materia ecoturística disponibles a la fecha. Pese a ello, es necesario mencionar que una de las limitaciones resulta ser la investigación empírica de este trabajo, y el acceso a la información, es decir, el estudio y observación directa de los procesos que se llevan a cabo, así como el estado del sendero a Ciudad Perdida mediante realización de la expedición o viaje turístico, en la que el turista que atraviesa diariamente el corredor natural pudiese indicar. Con este estudio empírico, el desarrollo de una estrategia fiel a la realidad del sendero a Ciudad Perdida es más alcanzable, al igual que permitiría hacer un estudio comparativo de la pertinencia de los estudios actuales en materia de ecoturismo y el estado de la reserva natural en cuestión.

VIGILADA MINEDUCACIÓN

En lo concerniente al desarrollo del análisis, se puede concluir que es de gran importancia para la empresa, debido que se pudo identificar las fortalezas y las debilidades, de la cual carecían de conocimiento, lo que les permitirá mirar con más detenimiento las capacidades de la organización.

El desarrollo del análisis externo, la matriz MEFE, le dio a la organización herramientas para seguir buscando más oportunidades y ver como con base en sus fortalezas pueda contrarrestar las amenazas por lo que se puede inferir que es un hallazgo importante y un gran aporte a la empresa Turcol S.A.S.

Tras el análisis, podemos deducir que la matriz DOFA, fue la herramienta que permitió formular la propuesta del plan estratégico debido a la combinación de las variables realizada, cuya



implantación e implementación depende de la toma de decisiones de las directivas hacia un mejor posicionamiento y aprovechamiento de las normativas, y recursos locales.

El plan estratégico en definitiva contiene objetivos, estrategias que enrutaran la planeación estratégica de la empresa Turcol S.A.S., teniendo en cuenta la disponibilidad económica y el compromiso de las personas encargadas de las diferentes áreas básicas funciones que componen su estructura organizacional.

Teniendo en cuenta que toda iniciativa empresarial puede tener gran posibilidad de realizarse siempre y cuando se tenga el apoyo ya sea político, financiero, se deben identificar las necesidades, en este sentido el plan estratégico aportará al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el plan 2016 – 2030, desde la perspectiva de la generación de empleo de las comunidades aledañas a ciudad pérdida, a la conservación del patrimonio cultural teniendo en cuenta los planes de desarrollo de las autoridades competentes, es decir propender por una participación más activa en este sentido.

Sobre las futuras investigaciones

Hay diversas investigaciones que pueden realizarse con lo obtenido en este trabajo de investigación. Partiendo de los hallazgos en materia de percepción social en cuanto al ecoturismo, pueden desarrollarse estudios de índole pública para la implementación de políticas, de la mano con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, específicamente en la ciudad de Santa Marta y las demás de la región Caribe, no solo para que las personas conozcan acerca de las medidas en miras a la preservación del entorno natural de la Sierra Nevada de Santa Marta, sino también con la familiarización de los recursos turísticos y naturales con los que cuentan para conocer, afianzar



nuevas experiencias y ser sujetos activos en la preservación de la reserva natural.

En materia de ecomarketing, podrían desarrollarse estudios que profundicen la forma en que empresas o instituciones públicas dan a conocer las estrategias de preservación medioambiental en el turismo, evaluando sus fortalezas, sus deficiencias, su alcance y sus alternativas. La divulgación del ecoturismo, como se ha mencionado en apartados anteriores, es importante para la continuidad en la preservación del medio ambiente y la incorporación de nuevos agentes en la protección ecológica regional.

Finalmente, de las limitaciones de este trabajo se abre una oportunidad a investigaciones similares para que afiancen sus hallazgos en aquellos puntos que no pudieron desarrollarse en nuestro trabajo. En otras palabras, el uso de la recopilación, análisis y estudio elaborado en este trabajo, sumado a la investigación empírica dentro del sendero a Ciudad Perdida, así como la intervención de expertos en materia medioambiental, se presenta como una investigación de mayor alcance o, incluso, con finalidades específicas y distintas a las propuestas por este trabajo de investigación. Después de todo, la investigación y la creación de conocimiento conjunto es lo que permite llegar a estos avances en materia medioambiental, tanto este trabajo basado en estudios previos, como nuevos estudios basados en esta investigación.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- CMMAD ONU, O. N. (1987). *Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD)*. Organización de las Naciones Unidas, Medio Ambiente y Desarrollo. Informe para la Asamblea General de las Naciones Unidas titulado Nuestro Futuro Común (WCED, 1987). Obtenido de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Acerenza, M. A. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del Turismo* (Primera ed.). México, México: Editorial Trillas. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Conceptualizaci%C3%B3n-origen-y-evoluci%C3%B3n-del-turismo-de-Miguel-Acerenza-PDF.pdf>
- Avila Baray, H. L. (2009). Análisis de la orientación al Mercado y la Cultura Organizacional de las Pequeñas Empresas de la industria de Artes Gráficas Local. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, II(1), 19 -30. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1555900
- Bosch, J. L., & Merli, M. C. (06 de 04 de 2013). *Fundamentos del Enfoque Sistémico para el Estudio del Turismo* (Primera ed.). Buenos Aires - Argentina, Neuquen , Argentina: EDUCO - Universidad Nacional de Comahue. Obtenido de 1ª ed. Neuquén. EDUCO – Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. 2013. CDD 338.479 1: <http://170.210.83.98:8080/jspui/handle/123456789/413>



Cárdenas Saravia, T. I. (Enero - Junio de 2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral

(parte I). *Perspectivas*(23), 101 - 114. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159007.pdf>

Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (Diciembre de 2017). La Cultura

Organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales -*

ScienceDirect, 33(145), 352 - 365. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Cifuentes, C. A. (25 de Septiembre de 2018). *Resolución 504 de 2018*. Obtenido de

<https://medioambiente.uexternado.edu.co/resolucion-504-de-2018-por-la-cual-se-declara-y-delimita-una-zona-de-proteccion-y-desarrollo-de-los-recursos-naturales-renovables-y-del-medio-ambiente-en-inmediaciones-del-parque-nacional-nat/>

<https://medioambiente.uexternado.edu.co/resolucion-504-de-2018-por-la-cual-se-declara-y-delimita-una-zona-de-proteccion-y-desarrollo-de-los-recursos-naturales-renovables-y-del-medio-ambiente-en-inmediaciones-del-parque-nacional-nat/>

Colombia, C. N. (2016). *Política Nacional de Desarrollo Productivo. Conpes 3866*. Consejo

Nacional de política Económica y Social. Bogotá D. C.: Departamento Nacional de

Planeación. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo/documento-conpes-3866.aspx>

Colpas, F. d., Taron , A. A., & Gonzalez , R. E. (8 de Agosto de 2020). Plan Estratégico para el

Desarrollo Sostenible del Turismo en la Ciudad de Cartagena, Colombia. *Revista*

ESPACIOS, 41(31), 215-224. Obtenido de

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p17.pdf>



Cortés Mura, H. G., & Peña Reyes, J. I. (Enero - Junio de 2015). De la Sostenibilidad a la Sustentabilidad. Modelo de Desarrollo Sustentable pasra su Implementación en Políticas y Proyectos. *Revis Escuela de Administración de Negocios EAN*(78), 40 - 54. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20640430004.pdf>

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (EDICIÓN dECIMACUARTA ed., Vol. XIV). México, México: Pearson Educación.

Dávila Newman, G. (2006). El Razonamiento Inductivo y Deductivo dentro del Proceso Investigativo en Ciencias Experimentales y Sociales. *Revista de Educación Laurus*, 12(Ext. 2006), 180 - 205. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

De la Hoz Mendoza, S., Vargas Cruz, D., & Chiquillo Orozco, K. (2016). *La relevancia del marketing de ciudades en el posicionamiento estratégico internacional en Santa Marta*. Monografía, Universidad Cooperativa de Colombia, Programa de Administración de Empresas. Obtenido de (Tesis de pregrado). Santa Marta, Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia:
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1845/1/2016_relevancia_marketing.Licencia.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1845/1/2016_relevancia_marketing_Licencia.pdf)

Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). uerzas Competitivas que Moldean la Estrategia en la Gerencia del Sector Mipyme del Distrito de Santa Marta - Magdalena , Colombia. *Revista EAN*(84), 97 - 108. doi:DOI:
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>



Espinel Cuervo, M., & González Malaver, V. A. (15 de 03 de 2019). *Propuesta de un plan de gestión ambiental para el Hotel Bahía Taganga basado en los lineamientos expuestos por leed O+M, Santa Marta- Colombia*. Trabajo de Investigación, Universidad del Bosque, Programa Ingeniería Ambiental. Obtenido de Universidad El Bosque - Facultad de Ingeniería - Ingeniería Ambiental - Bogotá, Colombia:
<https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/2822>

Franco Ángel, M., & Urbano, D. (29 de marzo de 2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales. Journal of management and Economics for Iberoamerica*, XXXV(150), 81 - 91. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>

Función Pública, D. A. (1996). *Ley 300 de 1996*. Normativo Ley, Congreso de la República, Función Pública, Bogota D.C. Obtenido de
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=8634

Gallopín, G. (Mayo de 2003). Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico. *Cepal - Serie Medio Ambiente y Desarrollo* (64), 1 - 47. Obtenido de
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garcés Osorno, L., & Tovar Tovar, C. (Julio de 2013). Las Escuelas del Pensamiento Estratégico. Un Análisis Crítico. *VI*(2), 145 - 149. Obtenido de
https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/escuelaspensamientoe_garces_tovar.pdf.



Garcés Osorno, L., & Tovar Tovar, C. (2009). Las Escuelas del Pensamiento Estratégico. Un

Análisis Crítico. 145 -149. Obtenido de

https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/escuelaspensamientoe_garces_tovar.pdf

García Escobar, A. (2010). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación

al comercio internacional. *Revistas Académicas*, 47 -52. Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2558/1/Ventaja_comparativa_ventaja.pdf

Gómez , M. B., López Palomeque, F., & Cors Iglesias, M. (2004). Turismo y Planificación

Estratégica. El Estudio e Informe estratégico del Turismo Urbano y Territorial de Lleida.

Cuadernos Geográficos. Universidad de Granada.(34), 95 - 109. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/171/17103406.pdf>

Granados Zamora, C., Mejía Olarte, D., & Oñate Oliveros, L. (2018). *El turismo como eje de comercio exterior de servicio en Santa Marta durante el 2014 - 2017*. Trabajo de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia , Contaduría Pública, Santa Marta. Obtenido de (Trabajo de grado). Santa Marta: Universidad Cooperativa de Colombia:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5967/1/2018_turismo_comercio_exterior.pdf

Hernández Díaz , E. (1991). *Planificación Turística. Un enfoque metodológico* (IV ed., Vol. IV).

México, México: Editorial Trillas. Obtenido de

<http://academicoturistico.blogspot.com/2019/03/planificacion-turistica-un-enfoque.html>



Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill Education.

Hidalgo León, J. A., Villafuerte Muñoz, F. F., & Ortiz Novillo, C. (2015). *Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible para el área nacional de recreación Isla Santay en Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Dumuner Flores, M. D. (Enero - Abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos - SciELO Analytics*, 18(35), 107-130.
doi:<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Jiménez Bautista, S., & Rodríguez Peralta, C. M. (Abril de 2017). La inclusión de las Pyme en la Cadena de Valor de la Industria Automotriz en México en el marco del Tratado Transpacífico (TTP). *Economía Informa - ScienceDirect*, 403, 46 -65.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.05.004>

Linares, H. L., & Morales Garrido, G. (Enero - Abril de 2014). Del Desarrollo Turístico Sostenible al Desarrollo Local. Su Comportamiento Complejo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, II(2), 453 -466. Obtenido de PASOS - Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural, 12(2), 453-466:
<https://www.redalyc.org/pdf/881/88130205003.pdf>

López López, P. A. (Enero - junio de 2013). Una Aproximación al Campo de Estudio del Pensamiento Estratégico desde la Publicacione Académica: de lo Predecible a lo Emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXI(1).



Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012168052013000100013

Marqués Martínez, M. d. (2017). *Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española*. Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/42084/1/T38628.pdf>

Mata Fernández Balbuena, G. E. (Julio de 2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de Economía y Derecho*, IV(16), 44 - 56. Obtenido de Revista de economía y derecho, 45-56: <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>

Mendoza Fernández, D. L., & López Juviano, D. D. (24 de Junio de 2015). Pensamiento Estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación Estratégica que Transforma la Visión en Acción. *Económicas CUC*, 36(1), 81 - 94. Obtenido de <file:///C:/Users/usc/Downloads/Dialnet-PensamientoEstrategico-5156212.pdf>

Mera Ruiz, L. (Junio de 2015). Desarrollo, Globalización, Competitividad y Sustentabilidad: ¿Avance o Retroceso? *Nómadas. Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*(44), 1 - 42. doi:DOI: 10.5209/rev_NOMA.2014.v44.n4.49297

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (Junio de 2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de*



Futuro", XVII(1), 130 - 151. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

Morejón López, A. S. (2015). *Propuesta de un Modelo de Gestión Turística Sostenible para la Consolidación del Ecoturismo en la Cabecera Cantonal Machichi del Cantón Mejía.*

Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Agrícolas, Quito - Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/4527/1/T-UCE-0004-008.pdf>

Muñoz, E. C. (Mayo - Agosto de 2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Gestión Bibliotecaria: Pautas par una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, 23(48).

Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005

Normativa, S. d. (28 de Febrero de 1997). *Decreto 502 de 1997*. Obtenido de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1109168>: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1109168>

OMT, O. (2005). *Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>.

Osorio García, M. (Enero - Julio de 2006). La planificación Turística. Enfoques y modelos. *Quivera*, VIII(1), 291 - 314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/401/40180113.pdf>

Osorio García, M. (Octubre de 2007). EL CARÁCTER SOCIAL DEL TURISMO. Un análisis sistémico sobre su complejidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, XVI(4), 464 - 492. Obtenido de *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 16, núm. 4, octubre, pp. 464-492.



Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Buenos Aires, Argentina:

<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713898005.pdf>

Piguave Espin, R. V. (2016). *Asociativismo entre Pymes Ecuatorianas para impulsar la Competitividad, aplicado al Ensamble de Calzado Masculino con Producción Intermedia en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid - España: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/672734?show=full>

Ponce Talancón, H. (Enero - Junio de 2007). La matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, XII(1), 113 - 130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Quiroa, M. (s.f.). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>.: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>.

Ruiz Otero, M. d. (2 de Octubre de 2017). Análisis DAFO de los Recursos Turísticos de la Ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un Plan de City Marketing. *Geographos*, VIII(101), 1 -33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6125811>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimacuarta Edición ed.). México, México: McGraw Hill Interamericana Editores.



- Tejada Zabaleta, A. (Julio - Diciembre de 2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento, Gestión por Competencias. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica* (Primera ed., Vol. I). México, México: Grupo Editorial Patria.
- Toselli, C. (Junio de 2015). Turismo, planificación estratégica y desarrollo local. *Turydes Revista Turismo y desarrollo*(18). Obtenido de Turydes, 8(18): <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>
- Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (28 de Agosto de 2017). Planificación Estratégica como Instrumento de la Sostenibilidad Ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Espacios*, 38(58), 1-12. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p06.pdf>
- Vásquez Roldán, J. S., & Ng. Henao, R. (Julio - Diciembre de 2017). Sustainable development and human development. Evolución or transition in the scientific conception of sustainability? *Producción +Limpia*, 12(2), 103 - 117. doi:DOI: I0.22507/pml.v I2NAIa9
- Velázquez Álvarez, L. V., & Vargas Hernández, J. (Enero - Diciembre de 2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*(11), 1-12.



- Vergara Tamayo, C. A., & Ortiz Motta, D. C. (Diciembre de 2016). Desarrollo Sostenible: enfoques desde las ciencias económicas. *Cenes*, XXXV(62), 15 - 52. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v35n62/v35n62a02.pdf>
- Vidal, I. (Septiembre de 2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *CIES - Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, 1 - 5. Obtenido de Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo). 2134, 30-33: http://brd.unid.edu.mx/recursos/Maestria/Admin_Neg/Titulacion/El_principio_de_valor_compartido.pdf?603f00
- Villareal, R., & Ramos de Villareal, R. (Septiembre de 2001). La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: hacia un Modelo de Competitividad Sistémica. *Comercio Exterior*, LI(9), 772 - 788. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>