



Capítulo 2.

Planificación y desarrollo del destino

Jesús Rafael Fandiño Isaza, Vladimir Jhosmell Baquero Márquez,
Nicolás de Jesús Zabaraín Fontalvo, Merlis Emérita Pinzón Varela,
Luz Marina Dávila Coa e Ismael Luna Morán

Planificación estratégica

La planificación estratégica es crucial para asegurar el desarrollo turístico sostenible en el departamento del Magdalena, abordando aspectos ambientales, culturales y económicos. Según Jiménez y Romero (2023), un enfoque de planificación a largo plazo garantiza la conservación de los ecosistemas y la promoción de la cultura local, elementos clave para un turismo exitoso.

En el caso del Magdalena, la creación de reservas naturales y la protección de áreas vulnerables como el Parque Nacional Natural Tayrona son medidas esenciales para la sostenibilidad. Al mismo tiempo, la integración de la comunidad local en la toma de decisiones fomenta el respeto por las tradiciones culturales y mejora el impacto económico del turismo en la región. (Cárdenas, 2024, p.19)

La planificación turística también debe enfocarse en la capacidad de carga de los destinos para evitar la sobreexplotación de los recursos. Implementar políticas de conservación y promover un turismo responsable son acciones que permiten mantener la autenticidad del lugar y generar beneficios económicos estables a largo plazo (De la Ballina, 2018).

En esta línea, el estudio de Bermúdez y Cataño (2001) sobre el modelo administrativo de los recursos turísticos de Santa Marta “propone un enfoque integral de gestión que optimiza el uso de los recursos naturales y culturales” (p.132). Este modelo sugiere la articulación entre actores públicos y privados para la conservación del patrimonio y el desarrollo de productos turísticos innovadores. A largo plazo, estas medidas garantizan la sostenibilidad del destino y permiten una mejor planificación del turismo en la región.

La planeación estratégica es fundamental en la gestión del sector turístico, ya que permite que las organizaciones identifiquen las necesidades del entorno y tomen decisiones orientadas a cumplir con éxito sus objetivos (Leyva et al., 2018). De modo que las organizaciones turísticas del Magdalena y de Santa Marta requieren de procesos planificados que optimicen el desarrollo de sus negocios. Según Sumba-Bustamante et al. (2020):

la planeación en cualquier ámbito organizacional es el elemento esencial para generar crecimiento, productividad y creación de empleo. De hecho, históricamente, la planificación estratégica se ha convertido en un representante típico de las empresas en términos de escala y ventas, porque ayudan a avanzar o a tener mayor efectividad en sus actividades. (p. 122)

Cabe resaltar que los aspectos que afectan la planeación estratégica se relacionan con la falta de una acción gerencial sólida, un control eficiente y comprensión de la dinámica del mercado para garantizar la permanencia del negocio, lo cual impide una óptima gestión de los recursos (Dalmutt Kruger et al., 2023). Además, otros factores que pueden restringir la operatividad y la sostenibilidad son los recursos financieros

limitados y un proceso de *marketing* que no dé una respuesta objetiva e inmediata a sus competidores y las necesidades cambiantes del cliente (Haro et al., 2022).

Ahora bien, las pymes carecen de habilidades gerenciales que impulsen cambios estratégicos efectivos y competitivos en su actividad económica, que les permitan adaptarse y anticiparse a las transformaciones que demande el mercado (Leyva et al., 2018). Por el contrario, una estrategia diseñada de manera coherente y ajustada a la realidad empresarial impulsa el crecimiento, la expansión y la consolidación del entorno competitivo (Batista y Estupiñán, 2018; Dalmutt Kruger et al., 2023; Ortega y Villalba, 2021). De acuerdo con Tonidandel et al. (2012), las habilidades gerenciales deben considerar el conocimiento, la comunicación, el aprendizaje constante y el comportamiento que desarrolle el personal administrativo y operativo de la organización, con el fin de poder realizar cambios en la estrategia que permitan desarrollar una capacidad de adaptación y anticipación a las tendencias del mercado.

Para Valencia y Erazo (2016), “la planeación estratégica es un proceso que debe ser continuo, que permita a la empresa realizar un estudio claro sobre el entorno y tomar decisiones que mejoren el desempeño organizacional” (p.340). Por tanto, la planeación estratégica es un proceso que busca alinear los recursos y los objetivos con las proyecciones de una empresa. Al respecto, Serrato (2019) establece que:

Una planeación estratégica formal es un proceso en el que se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización. De igual manera, realizar un proceso de planeación estratégica permite definir de manera coherente las acciones y las tácticas a implementar con el fin de lograr los objetivos organizacionales y obtener ventajas competitivas. (p. 170)

De acuerdo con Parra Trelles et al. (2020), para que las empresas puedan mejorar en la efectividad de sus decisiones y puedan cumplir con sus objetivos, es preciso rediseñar las estrategias y sustentar las metas con indicadores que midan y evalúen los procesos. Con relación al sector turístico, la metodología del Cuadro de Mando Integral es una herramienta que busca alinear el plan estratégico con las necesidades del entorno y fortalecer los procesos de competitividad (Corbo y Biasone, 2018, p. 42).

Diagnóstico inicial del destino

El diagnóstico inicial del destino es un proceso crucial para el desarrollo efectivo y sostenible del turismo en el departamento del Magdalena. La utilización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es fundamental para comprender las características actuales del destino y formular estrategias adecuadas. Este análisis permite identificar las fortalezas del Magdalena, como su biodiversidad, patrimonio cultural y atractivos naturales, que pueden ser aprovechados para atraer

turistas y generar desarrollo económico. Al mismo tiempo, examina las debilidades, como la infraestructura insuficiente o la falta de promoción efectiva, que podrían limitar el potencial turístico del área.

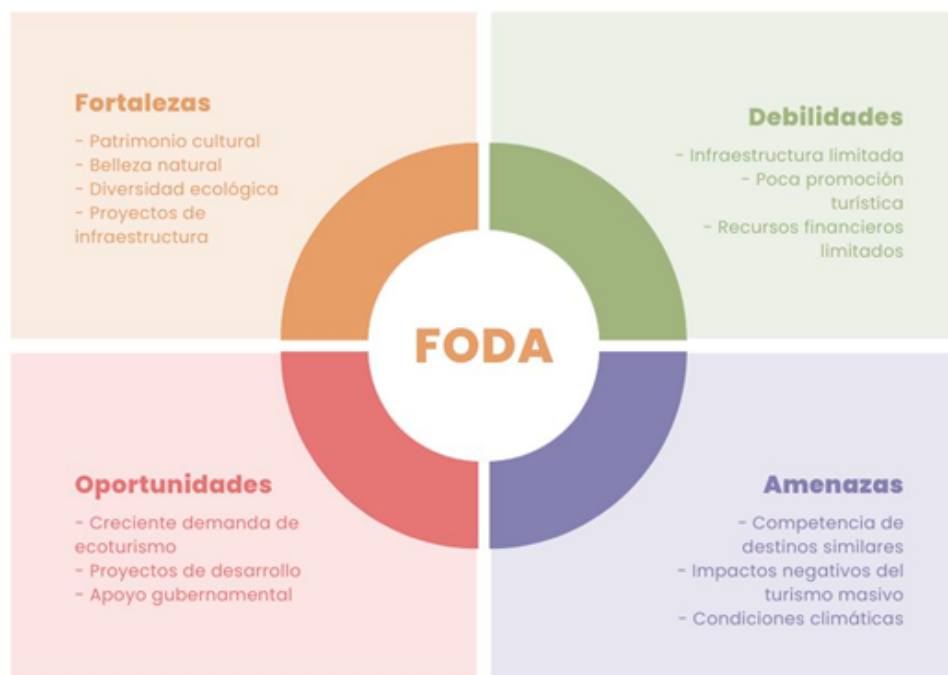


Figura 16. Análisis FODA del turismo en el departamento del Magdalena

Nota: la figura muestra un desglose de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo turístico en la región.

Fuente: elaboración propia.

La figura 16 presenta un análisis FODA del turismo en el departamento del Magdalena, el cual es esencial para identificar los aspectos clave que influyen en el desarrollo turístico de la región.

- *Fortalezas:* se destacan los recursos naturales y culturales del Magdalena, como su biodiversidad, patrimonio histórico y belleza escénica, que representan un atractivo significativo para los turistas. La existencia de proyectos de infraestructura en curso también es un punto a favor que puede potenciar el desarrollo del sector.
- *Debilidades:* el análisis revela áreas que requieren atención, incluyendo la infraestructura turística insuficiente y la falta de una promoción adecuada. La

limitación de recursos financieros también es una debilidad que podría afectar el crecimiento y la competitividad del destino.

- *Oportunidades*: se identifican oportunidades importantes, como el incremento en la demanda de ecoturismo y turismo cultural, que el Magdalena puede capitalizar mediante el desarrollo de productos turísticos innovadores. Además, el apoyo gubernamental y la posibilidad de desarrollar nuevos proyectos turísticos presentan oportunidades para mejorar la oferta turística de la región.
- *Amenazas*: las amenazas incluyen la competencia de destinos similares, los posibles impactos negativos del turismo masivo y las condiciones climáticas adversas que podrían afectar la experiencia turística. Es crucial considerar estas amenazas para implementar estrategias que mitiguen sus efectos.

El análisis FODA ha sido exitosamente implementado en otras regiones para realizar diagnósticos precisos y diseñar planes de acción efectivos. Al aplicar esta metodología al contexto del Magdalena, se facilita la creación de estrategias que no solo maximicen los beneficios del turismo, sino que también aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral en la gestión estratégica

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que busca mejorar los planes estratégicos de las organizaciones y determinar las estrategias más adecuadas a las necesidades del mercado (Kaplan, 2012).

En relación con el desarrollo turístico de la región, el CMI puede contribuir a la optimización de procesos internos y externos, y a mantener altos niveles de competitividad que permitan la eficacia en términos de servicios, finanzas, procedimientos, relación con los clientes y eficiencia con los *stakeholders* y colaboradores (Valiris et al., 2005).

El Cuadro de Mando Integral puede incorporarse a las acciones directivas de los planes estratégicos del sector turístico. En ese caso, esta herramienta facilita el monitoreo, la evaluación y la gestión empresarial para dar respuesta al impacto económico y social del mercado turístico, mediante el uso adecuado de indicadores que contribuyan a la toma de decisiones que faciliten el éxito corporativo (Murillo, 2020).

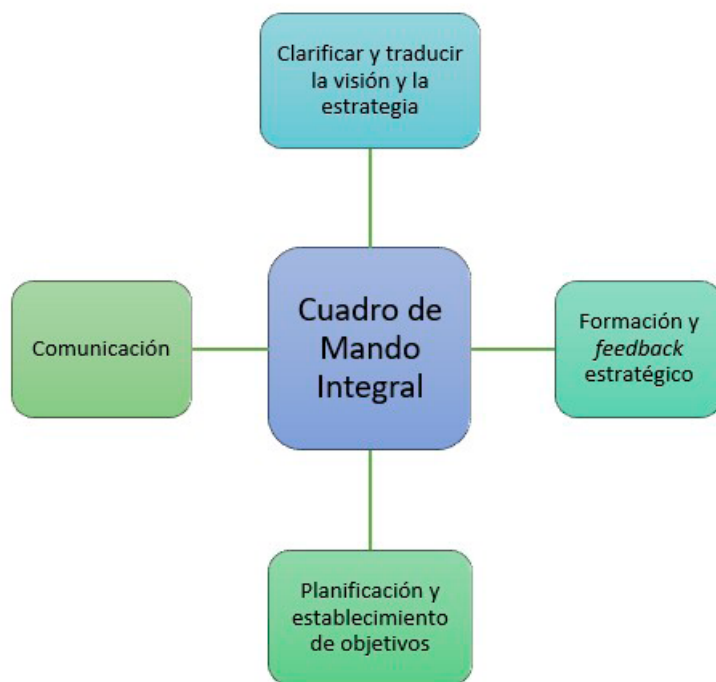
Según Pérez Granero et al. (2017), desde su implementación, el Balanced Scorecard ha experimentado una evolución constante, impulsada por los cambios globales, dado que se fundamenta en el valor económico corporativo como instrumento de evaluación integral. Esta evolución ha dado lugar a un modelo de medición que se alinea con diversos aspectos del mercado y orienta a la organización hacia la creación de valor, respondiendo así a las necesidades y desafíos de sus *stakeholders*.

En relación con la importancia del CMI en el desarrollo empresarial, Kaplan y Norton (1996) manifiestan que:

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que se organizan en cuatro perspectivas como son: financiera, clientes, procesos internos y capacitación. Proporcionando un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia a sus empleados o colaboradores hacia la consecución de los objetivos actuales y futuros. (p. 38)

Según Kaplan y Norton (2004), el desarrollo del Cuadro de Mando Integral involucra la traducción de la estrategia, la planificación de objetivos, la comunicación interna y el feedback continuo. Estos elementos se representan en la Figura 17, que sintetiza el enfoque sistémico para la implementación estratégica.

Figura 17. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2004).

La finalidad es relacionar indicadores que se asocian a las ofertas y demandas del turismo del Magdalena, que son fundamentales en el desempeño y crecimiento del sector. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), las cuatro perspectivas que se relacionan con el mapa estratégico son:

- Perspectiva financiera: “describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales” (Kaplan y Norton, 2004, p. 59), ligados a los procesos de comercialización de los servicios y productos turísticos.
 - Ventas de los servicios y productos turísticos
 - Costo de los servicios o productos turísticos con relación a los ingresos generados
 - Ingreso promedio generado por los clientes de los productos o servicios
 - Rentabilidad bruta obtenida por servicios o productos
 - Frecuencias de los inventarios por períodos
 - Porcentajes de ventas generadas por categorías o tipos de productos o servicios
- Perspectiva del cliente: “define la propuesta de valor para los clientes para que los activos intangibles generen productos y servicios de calidad” (Kaplan y Norton, 2004, p. 59). Esta perspectiva evalúa el comportamiento de los clientes nacionales e internacionales.
 - Satisfacción del cliente y experiencia percibida
 - Fidelización del cliente
 - Tiempo promedio que tarda el servicio
 - Porcentaje de los servicios o productos en relación con el total disponible
 - Tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes
 - Porcentaje de solicitudes resueltas en el primer contacto o interacción con el cliente
 - Porcentaje de repetición de utilización de los servicios o productos turísticos
 - Tiempo de espera de ofrecimiento de servicios o productos turísticos
- Perspectiva de los procesos internos: “identifica los procesos críticos que impacten de manera positiva en la organización, de manera que se obtengan productos innovadores para los clientes” (Kaplan y Norton, 2004, p. 61).
 - Calidad de los productos o servicios
 - Creación de nuevas líneas de servicios o productos
 - Mejora e innovaciones de los servicios o productos
 - Establecimiento de alianzas estratégicas o comerciales
 - Cumplimiento del plan de sustentabilidad de los productos o servicios turísticos
 - Valoración de la gestión administrativa

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: “identifica los activos intangibles del recurso humano para apoyar los procesos internos de creación de valor” (Kaplan y Norton, 2004, p. 61).
 - Evaluación de los niveles de desempeño laboral
 - Porcentaje de participación de los colaboradores en programas de crecimiento o formación
 - Promedio de horas de capacitación o formación
 - Porcentaje de finalización de los programas de capacitación o formación de los colaboradores
 - Nivel de motivación de los colaboradores una vez recibidas las capacitaciones o formaciones
 - Porcentaje de retención de los colaboradores

El cuadro de mando integral proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales. (Kaplan y Norton, 1996, p. 284)

En la tabla 4 se muestra un modelo de estructura del CMI, que pueden utilizar las empresas del sector turístico para organizar sus actividades con los objetivos que implementen en cada una de las perspectivas. El modelo incluye un monitoreo práctico de su rendimiento a través de indicadores que evalúan el progreso de los objetivos estratégicos y las metas por período, así como los resultados.

Tabla 4. Modelo de estructura del CMI

Criterios	Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de los procesos internos	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Objetivos estratégicos				
Indicadores				
Fórmula				
Metas por período				
Resultado				

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta un ejercicio práctico que invita a trabajar con la tabla anterior. Con este ejemplo, se busca tener claridad sobre el uso del modelo propuesto del CMI.

Perspectiva financiera

Objetivos estratégicos: fortalecer la rentabilidad y la eficiencia operativa a través de la optimización de recursos, la diversificación de ingresos y el control de costos, garantizando la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Indicador: rentabilidad por cliente

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad por cliente} = \frac{\text{Ingresos totales por cliente} - \text{Costos asociados al cliente}}{\text{Cantidad de clientes}}$$

Metas por período: incrementar los ingresos en un 15 % durante la temporada baja mediante promociones.

Resultado: en este espacio se busca analizar el cumplimiento de las metas. Por ejemplo, las promociones podrían atraer nuevos clientes o consolidar los clientes actuales, lo cual generaría fidelización y aumentaría la probabilidad de que regresen en temporadas futuras, generando mayores ingresos.

Por consiguiente, la tabla 4 podría resultar útil en el sector turístico del departamento del Magdalena con el propósito de fortalecer la visión y la estrategia de los negocios turísticos, facilitar la toma de decisiones, alinear las organizaciones con los cambios del mercado y promover su capacidad de adaptación en un entorno competitivo (Suárez, 2019), así como ayudar a monitorear el desempeño y las actividades operativas, y fomentar la productividad y la rentabilidad, lo cual es crucial para el éxito empresarial (Coronel, 2018).

Inclusión del desarrollo comunitario en la planificación

La participación comunitaria es fundamental en la planificación turística, especialmente cuando se involucran comunidades indígenas, locales y grupos vulnerables. Según Bermúdez y Cataño (2001), el enfoque participativo asegura que estas comunidades no solo sean consultadas, sino que también tengan un papel activo en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo turístico. Este enfoque promueve la inclusión de sus perspectivas, conocimientos y necesidades específicas, garantizando que el turismo no solo respete sus derechos y cultura, sino que también contribuya al desarrollo sostenible y equitativo. La integración de estos grupos en el proceso de planificación permite

una gestión turística más eficaz y respetuosa, lo que a su vez fomenta la preservación cultural y ambiental, así como el fortalecimiento del tejido social local.

Competitividad del destino

Mejorar la competitividad del departamento del Magdalena en el mercado turístico implica la diversificación de sus productos turísticos, la mejora de la calidad en los servicios y la promoción de su singularidad. Jiménez y Romero (2023) sugieren que es importante desarrollar productos turísticos alineados con las demandas del mercado global, como el ecoturismo y el turismo cultural. Además, la mejora en

la calidad de la experiencia del turista y la creación de paquetes turísticos que integren múltiples atractivos del Magdalena son factores esenciales para la competitividad. Estrategias como el uso de tecnología y marketing digital también pueden ayudar a posicionar el destino en un entorno cada vez más competitivo (De la Ballina, 2018, p.258).

En un estudio realizado por Cárdenas (2024, p.28). se señala que la colaboración entre actores públicos y privados es clave para implementar estrategias que mejoren la imagen del destino y lo hagan más atractivo. Además, es fundamental que se promueva la formación constante de los empleados del sector turístico para garantizar una oferta de calidad que cumpla con los estándares internacionales.

En el contexto de Santa Marta, Bermúdez y Cataño (2001) “indican que un modelo administrativo eficiente permite gestionar los recursos turísticos de forma sostenible y, al mismo tiempo, mejorar la competitividad de la ciudad”(p.128). Esto incluye la promoción de nuevos productos turísticos y la mejora continua tanto de la infraestructura como de los servicios que se ofrecen a los visitantes.

La competitividad es un proceso que debe ser analizado por el sector turístico “como factor fundamental para el desarrollo y crecimiento económico, que permita optimizar los recursos, los productos y servicios que estas ofrecen” (Ortega y Villalba, 2021, p.126). Por consiguiente, para que un negocio sea competitivo en un entorno cambiante, es esencial su constante transformación, la cual exige una diversificación en la gestión de costos, la comercialización y la estrategia, que impacte en la rentabilidad y el posicionamiento corporativo (Quevedo, 2019). Asimismo, para evitar fracasos en la puesta en marcha del negocio, la formación en gestión empresarial es un aspecto que facilita el liderazgo y hace que las acciones que ejecuten las empresas se orienten hacia la competitividad, la confiabilidad y la estabilidad (Andrade et al., 2018).

En la tabla 5 se presenta una lista de factores clave que influyen en la competitividad en la gestión estratégica de las organizaciones. Estos factores son fundamentales para

comprender cómo las empresas pueden adaptarse y mantenerse competitivas en un entorno dinámico. En la tabla se destacan diferentes áreas dentro de la gestión empresarial, como la capacidad de toma de decisiones, la cultura organizacional, la gestión de recursos financieros, las estrategias de marketing, la innovación, la adopción de nuevas tecnologías y la estructura organizacional. Cada uno de estos factores está respaldado por diversas fuentes que proporcionan un marco teórico y práctico para mejorar la competitividad empresarial. Esta información es útil para estudiantes y profesionales del ámbito de la gestión estratégica, pues proporciona una visión integral sobre los aspectos que deben ser gestionados para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 5. Factores que influyen en la competitividad en la gestión estratégica

No.	Factores de competitividad
1	Capacidad de gestión de los líderes para tomar decisiones acordes a las tendencias del mercado (Batista y Estupiñán, 2018).
2	Cultura organizacional que motive el crecimiento y la competitividad empresarial (Fandiño Isaza et al., 2023).
3	Gestión deficiente de los recursos financieros, fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad (Fandiño Isaza et al., 2022).
4	Estrategias de <i>marketing</i> orientadas al conocimiento del mercado y los clientes (Peñate Santana et al., 2021).
5	Capacidad de innovación que permita diversificar y mejorar productos, servicios y procesos (Ortega y Villalba, 2021).
6	Adopción de nuevas tecnologías que posibiliten la gestión e incrementen la productividad (Quevedo, 2019).
7	Estructura organizacional que gestione la ejecución de estrategias para obtener ventajas competitivas (Sumba-Bustamante et al., 2020).

Fuente: elaboración propia

Marketing digital y branding del destino

El *marketing* digital y el *branding* son herramientas fundamentales en la promoción de destinos turísticos, ya que permiten no solo mejorar la percepción de un lugar, sino también posicionarlo de manera efectiva en un mercado global cada vez más competitivo. En el caso del departamento del Magdalena, el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales puede jugar un papel clave para destacar sus atributos únicos, como su biodiversidad, su historia y su patrimonio cultural. Las estrategias de *marketing* digital permiten crear campañas personalizadas y dirigidas a segmentos específicos de turistas, maximizando el impacto y mejorando la interacción con los potenciales visitantes. Según Domareski Ruiz et al. (2019, p.17), las redes sociales son canales ideales para

compartir contenido atractivo y generar un sentido de comunidad entre los turistas, lo que contribuye a crear una imagen sólida y positiva del destino. Estas plataformas también permiten a los usuarios compartir sus experiencias, lo que fomenta la creación de contenido generado por los propios visitantes, aumentando la credibilidad y atrayendo a nuevos turistas.

En la tabla 6 se presentan algunos indicadores, los cuales varían según los objetivos de la empresa y los métodos utilizados para su medición. Cabe resaltar que estos indicadores se deben analizar de manera integral para entender el impacto de la marca en todos los niveles del negocio.

Tabla 6. Dimensiones e indicadores del *branding* de destino del departamento del Magdalena

Dimensiones	Indicadores
Identidad del destino	Definición clara de los elementos culturales e históricos que representan al Magdalena.
	Uso de símbolos locales (logos, eslóganes, colores) que resalten la singularidad del destino.
	Percepción de autenticidad y coherencia en la comunicación de la marca.
Imagen del destino	Opinión general de los turistas sobre el Magdalena antes y después de su visita.
	Evaluación de la consistencia en la percepción del destino en diferentes mercados.
	Comparación con destinos competidores en términos de imagen percibida.
Posicionamiento en el mercado	Nivel de reconocimiento del Magdalena como destino turístico en medios nacionales e internacionales.
	Ranking en listas de destinos recomendados por plataformas de turismo.
	Participación en ferias de turismo y eventos de promoción internacional.
Propuesta de valor	Claridad en los beneficios exclusivos que ofrece el Magdalena (naturaleza, ecoturismo, cultura).
	Oferta diferenciada de experiencias turísticas frente a otros destinos costeros de Colombia.
Lealtad y satisfacción del turista	Índices de satisfacción turística y de repetición de visitas de los turistas.
	Reseñas y comentarios positivos en plataformas de viajes (TripAdvisor, Google Reviews).
	Programas de fidelización o recompensas para visitantes frecuentes.

Dimensiones	Indicadores
Comunicación y narrativa del destino	Uso de una narrativa que resalte la historia, la cultura y las tradiciones del Magdalena.
	Integración de medios audiovisuales (videos, documentales) en la promoción de la marca del destino.
Colaboración público-privada	Participación de entidades públicas y privadas en la promoción y gestión de la marca del destino.
	Alianzas con empresas turísticas, operadores locales y organismos internacionales.
Responsabilidad social y sostenibilidad	Inclusión de prácticas sostenibles en la oferta turística (ecoturismo, turismo comunitario).
	Promoción de la responsabilidad ambiental como valor clave del destino.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se precisan las dimensiones y los indicadores esenciales para el *branding* del destino del departamento del Magdalena, proporcionando un marco integral para evaluar y mejorar su imagen y posicionamiento. La identidad del destino se centra en la definición y promoción de elementos culturales e históricos que representan al departamento, incluyendo el uso de símbolos distintivos como logos y eslóganes que refuercen su autenticidad. La imagen del destino mide cómo se percibe al Magdalena antes y después de la visita, comparándolo con otros destinos competidores para identificar fortalezas y áreas de mejora en la percepción pública. El posicionamiento en el mercado evalúa el nivel de reconocimiento del departamento en medios nacionales e internacionales, así como su participación en eventos de turismo que refuercen su presencia global. La propuesta de valor destaca los beneficios únicos que ofrece el Magdalena, diferenciándolo de otros destinos a través de una oferta de experiencias exclusivas. La lealtad y la satisfacción del turista miden la satisfacción general y la repetición de visitas, así como la presencia de reseñas positivas y programas de fidelización. La comunicación y la narrativa del destino analizan la eficacia de la narrativa utilizada para presentar el departamento en diversos medios y plataformas, incluyendo la integración de medios audiovisuales. La colaboración público-privada evalúa la participación de diferentes entidades en la promoción y gestión de la marca del destino. Por último, la responsabilidad social y la sostenibilidad consideran la incorporación de prácticas sostenibles y la promoción de la responsabilidad ambiental como valores clave. Estos indicadores proporcionan una visión completa del impacto del *branding* en la percepción y atractivo del Magdalena, permitiendo ajustar estrategias para fortalecer su posición como destino turístico único.

En efecto, el *branding* del destino es crucial para diferenciar al Magdalena de otros destinos turísticos. De acuerdo con un análisis realizado sobre el centro histórico de Lima, es necesario desarrollar una identidad de marca coherente que resuene con los valores y características del destino, alineándose con las expectativas de los visitantes

potenciales (Ávila Rojas, 2021). Además, estas estrategias deben estar acompañadas por una narrativa que resalte los elementos que hacen único al departamento, como el Parque Nacional Natural Tayrona, sus playas, su riqueza cultural y el legado de personajes como Gabriel García Márquez. De esta manera, se puede fortalecer su posicionamiento en la mente de los turistas como un destino imperdible y auténtico.

En la tabla 7 se presenta la implementación de estrategias de *marketing* digital, las cuales pueden ayudar a superar desafíos como la falta de promoción y visibilidad internacional que enfrenta el Magdalena. Según Domareski Ruiz et al. (2019), “el uso de tecnologías emergentes como la realidad virtual y los recorridos en 360 grados puede ofrecer a los usuarios una experiencia inmersiva previa a su visita, lo que genera expectativas más claras y aumenta la intención de viaje” (p.9). Asimismo, las plataformas de redes sociales permiten ejecutar campañas en tiempo real, medir resultados de manera efectiva y ajustar las estrategias con base en las interacciones de los usuarios.

Tabla 7. Dimensiones e indicadores de estrategias de *marketing* digital para el destino turístico del departamento del Magdalena

Dimensiones	Indicadores
Promoción en redes sociales	Frecuencia de publicaciones en plataformas clave (Facebook, Instagram, X).
	Interacción con usuarios (comentarios, <i>likes</i> , publicaciones compartidas).
	Campañas promocionales segmentadas (patrocinadas o pagadas).
	Uso de <i>influencers</i> o embajadores de marca.
Optimización de motores de búsqueda (SEO)	Posicionamiento en buscadores (Google, Bing).
	Uso de palabras clave relacionadas con el turismo del Magdalena.
	Calidad de los contenidos generados (artículos, blogs, imágenes, videos).
Publicidad digital: pago por clic (PPC)	Cantidad de clics y conversiones en anuncios pagados.
	Presupuesto invertido en publicidad en Google Ads y redes sociales.
<i>Marketing</i> de contenidos	Creación de contenido original (blogs, videos, recorridos virtuales) sobre los atractivos turísticos.
	Diversificación de formatos de contenido (artículos, infografías, videos, <i>podcasts</i>).

Dimensiones	Indicadores
Marketing relacional	Gestión de comunidad <i>online</i> (responder mensajes, gestionar quejas).
	Creación de programas de lealtad o incentivos <i>online</i> .
Análisis y monitoreo de datos	Uso de métricas de análisis (Google Analytics, redes sociales).
	Medición de la satisfacción de los visitantes a través de encuestas <i>online</i> .
Realidad aumentada y recorridos virtuales	Implementación de recorridos virtuales y realidad aumentada para mostrar atractivos del destino.
	Integración de tecnologías inmersivas para mejorar la experiencia previa al viaje.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7 se presentan las principales dimensiones e indicadores asociados a las estrategias de *marketing* digital aplicadas al posicionamiento turístico del departamento del Magdalena. La promoción en redes sociales abarca la frecuencia de publicaciones, la interacción con los usuarios y el uso de campañas promocionales pagadas, diseñadas para aumentar la visibilidad del destino en plataformas digitales. La optimización de motores de búsqueda (SEO) se centra en mejorar el posicionamiento del Magdalena en buscadores mediante el uso estratégico de palabras clave y la generación de contenido de alta calidad. La publicidad digital: pago por clic (PPC) se refleja como una herramienta clave para atraer visitantes, midiendo la efectividad de los anuncios pagados en términos de clics y conversiones. El marketing de contenidos permite generar contenido original sobre los atractivos turísticos del destino, diversificando los formatos y mejorando la narrativa visual del departamento. El marketing relacional fomenta la creación de programas de lealtad y el fortalecimiento de la comunidad *online*. El análisis y el monitoreo de datos proporcionan información valiosa para ajustar y mejorar las estrategias en tiempo real. Finalmente, la realidad aumentada y los recorridos virtuales se destacan por su capacidad de ofrecer experiencias inmersivas a potenciales turistas, lo que puede aumentar significativamente el interés por visitar la región. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad y el impacto de las estrategias digitales implementadas para mejorar la promoción turística del Magdalena.

En conclusión, el *marketing* digital y el *branding* del destino son esenciales para mejorar la percepción del departamento del Magdalena como un lugar único, competitivo y atractivo para el turismo tanto a nivel nacional como internacional.

Desarrollo de infraestructura

El desarrollo de infraestructura turística en el Magdalena debe considerar tanto la mejora en el acceso como la sostenibilidad. Según De la Ballina (2018), las inversiones en infraestructura, como carreteras, transporte público y servicios básicos, deben estar alineadas con un enfoque de sostenibilidad, priorizando el desarrollo de estructuras que minimicen el impacto ambiental. En ese sentido, la creación de proyectos de ecoturismo e infraestructura verde, como senderos ecológicos y centros de interpretación ambiental, puede promover un desarrollo turístico equilibrado.

Al mismo tiempo, una mejor conectividad entre los destinos turísticos menos accesibles del Magdalena, como las áreas rurales o indígenas, puede atraer a un mayor número de turistas interesados en experiencias únicas y auténticas (Cárdenas, 2024, p.77). Estas mejoras no solo beneficiarán a los turistas, sino que también contribuirán al desarrollo socioeconómico de las comunidades locales, creando empleos y fortaleciendo la economía regional.

Por otro lado, Bermúdez y Cataño (2001, p. 57) señalan la importancia de desarrollar una infraestructura que no solo facilite el acceso a los recursos turísticos, sino que también garantice la sostenibilidad a largo plazo de estos recursos. La implementación de este modelo en Santa Marta ha permitido una planificación más eficiente y sostenible del desarrollo turístico, lo que ha mejorado significativamente la oferta turística de la ciudad y su capacidad para competir en el mercado global.

La globalización tiende a elevar los estándares de calidad organizacional y hace que el mercado mundial sea una competencia loable y exigente, donde los diferentes avances tecnológicos penetran en los procesos administrativos y productivos para transformar los sistemas de gestión (Batista y Estupiñán, 2018, p.68). Ante estos retos, el sector turístico en el Magdalena debe tener la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios y nuevas circunstancias que produce el entorno local y mundial. Esto obliga a que el sector y las empresas que lo integran tengan las habilidades, las capacidades y los conocimientos para gestionar sus recursos físicos y tecnológicos con miras a la innovación, la calidad y la competitividad (Aragón Sánchez et al., 2010, p.10).

Las empresas turísticas están obligadas a adaptarse a los cambios y necesidades de los turistas que visitan la región, quienes encuentran una variedad de recursos naturales, culturales, patrimoniales y ambientales. Según Pérez Sisa (2020, p.46), para enfrentar los desafíos del mundo globalizado y alcanzar mayores niveles de competitividad y sostenibilidad, es necesario establecer alianzas empresariales como un mecanismo para que las empresas se mantengan activas en el mercado y mejoren sus niveles de calidad y sustentabilidad. Para Mathews (2014), la asociatividad empresarial es una herramienta que beneficia los intereses de las empresas, junto con una gestión

eficiente y efectiva al momento de enfrentar los retos del mercado, incrementando la competitividad y la productividad.

En el contexto de la infraestructura turística, la *Agenda de competitividad turística 2030* para Santa Marta “evidencia que a nivel mundial uno de los mayores motivos de viajes de los turistas se relaciona con vacaciones, recreo y ocio con un promedio de 81,5%” (Cotelco, 2022, p. 31). Este departamento ofrece 18 actividades turísticas, entre las que se encuentran:

- **Snorkeling:** “El Snorkeling es una práctica deportiva de buceo en aguas poco profundas con el objetivo de recreación, relajación y ocio. El buceador utiliza sólo una máscara, aletas y un tubo de aproximadamente 40 centímetros para respirar bajo el agua” (Electropolis, 2018, párr. 1).
- **Pesca deportiva:** “La pesca deportiva es la actividad deportiva relacionada con el ámbito de la pesca. Esta se realiza a nivel personal o en equipo de personas por ocio o competición” (ArcGIS StoryMaps, 2021, párr. 1).
- **Paintball:** El paintball es un deporte colectivo con un fuerte componente táctico en el que dos equipos se enfrentan usando marcadoras que lanzan bolas de pintura para eliminar a los jugadores del equipo contrario. De hecho, varios estudios muestran que el paintball es uno de los deportes al aire libre más seguros de practicar, por delante de otras actividades como la equitación (Desafío Paintball, s. f., párrs. 1 -2).
- **Paseo en cuatrimoto:** “Manéjate ágilmente para entrar al interior de la Sierra Nevada. Pasea sobre montañas y ríos, llegando a lugares mágicos, donde podrás disfrutar de baños en hermosas playas y cautivantes cascadas de agua cristalina” (Unique Colombia, s. f., párr.1).
- **Escalada en roca o muro:** “La escalada es una actividad que consiste en realizar ascensos sobre paredes naturales de roca de fuerte pendiente, valiéndose de la fuerza física y mental propia” (Turiaventura, s. f., párr.1)
- **Wakeboard:** Wakeboard o esquí acuático sobre tabla es un deporte acuático en el cual se desliza sobre el agua encima de una tabla siendo arrastrado con una cuerda llamada palonier por una lancha, una moto acuática o en sistema de torres y poleas (Wikipedia, 2024, párr. 1).
- **Ciclomontañismo:** El ciclismo de montaña, o MTB, se realiza en terrenos irregulares, como senderos de bosques, montañas, caminos de tierra y carreteras destapadas. Esta modalidad requiere bicicletas robustas con suspensión y neumáticos anchos para manejar los obstáculos del terreno. Hay submodalidades como el Cross-country (XC), el descenso (DH) y el enduro, cada una con sus propios desafíos y necesidades técnicas (Colombia.co, 2024, párr. 5).

- **Canopy:** El Canopy o Canopi consiste de una polea suspendida por cables montados en un declive o inclinación. Se diseñan para que se impulsen por gravedad y puedan deslizarse desde la parte superior hasta el fondo mediante un cable, usualmente cables de acero inoxidable. Es una práctica común en ejercicios militares (El Informador, 2015, párr.1).
- **Rápel:** El rápel es el sistema de descenso autónomo más ampliamente utilizado, ya que para realizar un descenso sólo se requiere, -además de conocer la técnica adecuada-, llevar consigo el arnés y un descensor. El rápel es utilizado en excursionismo, montañismo, escalada en roca, espeleología, barranquismo y otras actividades que requieren ejecutar descensos verticales (Fandom, s. f., párr. 1).
- **Camping:** “Campamento o camping: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en un terreno debidamente delimitado, asignándole un sitio a cada persona” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, s. f., p.1)”.
- **Cabalgata:** “Las cabalgatas ecológicas son rutas a caballo diseñadas para minimizar el impacto ambiental, promoviendo un turismo sostenible y responsable. A diferencia de otras actividades turísticas más invasivas, las cabalgatas permiten a los visitantes conectarse con la naturaleza sin alterar el entorno” (Your Tour Chile, 2024, párr.2).
- **Flyboard:** “El flyboard es un deporte acuático en el que el participante se mantiene de pie sobre una tabla unida a una moto acuática por una larga manguera” (Manawa, 2022/2023, párr. 1).
- **Moto acuática:** “Las motos de agua brindan una experiencia única en la que se percibe la brisa y las gotas levantadas por la velocidad, gracias a su diseño ligero con propulsión por turbina” (Wikipedia, 2025, párr.1).
- **Buceo recreativo:** “El que se lleva a cabo utilizando medios respiratorios transportados por el propio buceador, permitiendo plena autonomía de movimiento, en que el buceador utiliza el equipo SCUBA que permite respirar bajo del agua” (Diving Yucatán, 2022, párr. 7).
- **Arqueología:** El Magdalena alberga sitios arqueológicos como la Ciudad Perdida, que ofrecen evidencias directas de antiguas comunidades y su relación profunda con el entorno natural (Wikipedia, 2025, párr.1).
- **Kayak:** “El kayak es un deporte acuático que consiste en navegar en una pequeña embarcación conocida como kayak con la ayuda de un remo que tiene dos palas” (HiseaDock, 2024, párr. 2).
- **Senderismo:** “El senderismo es una actividad recreativa y deportiva que implica caminar por senderos y rutas al aire libre, generalmente en entornos naturales como bosques, montañas, parques nacionales o zonas rurales” (Ciencias Deportivas, 2025, párr. 1).

- **Avistamiento de aves:** En esta localidad se encuentran el bosque húmedo tropical con árboles de alturas elevadas—hasta de 40 m—y de diversas especies; abundan las lianas, palmas y helechos; la fauna todavía es mayor con osos, venados y especies menores como armadillos, erizos, ocelotes y micos. Miles de pájaros, insectos, e mariposas, hacen conciertos de cantos, zumbidos y chirridos (El Informador, 2015, párrs. 9-10).

Infraestructura verde y ecoturismo

La implementación de infraestructura verde y el desarrollo del ecoturismo en el departamento del Magdalena se han convertido en estrategias clave para fomentar un turismo sostenible y adaptarse a los efectos del cambio climático. Según Méndez Villar et al. (2021):

la infraestructura verde se refiere a una red interconectada de espacios naturales y seminaturales que proporciona beneficios ecológicos y sociales, como la conservación de la biodiversidad, la mitigación de los efectos del cambio climático y la mejora de la calidad de vida (pp. 160-161)..

En el Magdalena, esta infraestructura puede aprovecharse para promover el ecoturismo, una modalidad de turismo que busca minimizar el impacto ambiental y generar beneficios económicos para las comunidades locales. Este territorio, que cuenta con varias áreas protegidas como el Parque Nacional Natural Tayrona y la Sierra Nevada de Santa Marta, ofrece un entorno privilegiado para implementar estas estrategias.

De acuerdo con Albarracín Contreras (2021), el cambio climático ha generado nuevas amenazas para los ecosistemas del Magdalena, como el aumento de la erosión costera y la pérdida de biodiversidad; por tanto, es necesario desarrollar planes turísticos que consideren estos factores. En este contexto, la infraestructura verde puede funcionar como una herramienta para garantizar la sostenibilidad del turismo, ya que no solo protege los recursos naturales, sino que también mejora la resiliencia de las comunidades locales ante los efectos del cambio climático. El desarrollo del **ecoturismo** en el Magdalena, alineado con las directrices de la infraestructura verde, podría generar una oferta turística única que combine la conservación ambiental con la educación y el disfrute de los turistas, quienes buscan experiencias basadas en la naturaleza y la cultura local.

Así, estas acciones no solo promueven un modelo turístico más responsable, sino que también contribuyen a la preservación del patrimonio natural del Magdalena, a la vez que benefician a las comunidades locales mediante la creación de empleos y la diversificación de su economía (Albarracín Contreras, 2021, p.23).

Conectividad y transporte

La conectividad y el transporte en el departamento del Magdalena son factores críticos para el desarrollo turístico y económico de la región, especialmente en la capital, Santa Marta. Según Vargas Leira (2020):

las condiciones de competitividad de Santa Marta como destino turístico están directamente relacionadas con la infraestructura vial y de transporte, que es esencial para mejorar la experiencia del visitante y facilitar el acceso a los atractivos naturales y culturales de la región (p.5).

Aunque la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar, que conecta el Magdalena con otras regiones del país y con destinos internacionales, aún existen desafíos relacionados con la conectividad terrestre, como la falta de modernización de las carreteras y la insuficiente oferta de transporte público de calidad. Esto afecta tanto a los residentes como a los turistas, quienes dependen de una infraestructura eficiente para acceder a destinos como el Parque Nacional Natural Tayrona, la Sierra Nevada de Santa Marta y las playas del departamento.

Vargas Leira (2020) señala que los actores clave del sector turístico perciben una necesidad urgente de mejorar los sistemas de transporte dentro de la ciudad y hacia los destinos turísticos más alejados, así como de implementar soluciones tecnológicas que optimicen la movilidad, como aplicaciones de transporte o guías digitales de rutas. El desarrollo de una infraestructura más robusta y sostenible en cuanto a conectividad no solo mejoraría la accesibilidad, sino que también aumentaría la competitividad del Magdalena como destino turístico. Por otro lado, la implementación de un sistema de transporte público eficiente y amigable con el medio ambiente contribuiría a reducir los tiempos de desplazamiento, mejorar la seguridad vial y disminuir la congestión en los principales corredores turísticos. Estas mejoras en la conectividad y el transporte serían fundamentales para garantizar un crecimiento sostenible del turismo en el departamento y asegurar una experiencia de alta calidad para los visitantes.

Ejercicios prácticos

Ejercicio

Diseñar un plan estratégico para desarrollar el turismo sostenible en un área del Magdalena, utilizando herramientas como el análisis FODA.

Fase 1. Diagnóstico

- Seleccionar un área del Magdalena (p. ej.: Minca, Parque Nacional Natural Tayrona o Ciénaga Grande de Santa Marta).
- Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con información recolectada en clase, visitas de campo o investigaciones.

Para identificar los factores estratégicos que influyen en el desarrollo turístico sostenible de Minca, se realizó un análisis FODA que considera tanto el entorno interno como externo. La Tabla 8 presenta un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta esta localidad del departamento del Magdalena.

Tabla 8. Ejemplo del análisis FODA en Minca, Magdalena

Fortalezas	Debilidades
Biodiversidad rica y variada.	Infraestructura turística limitada.
Clima fresco y agradable.	Servicios básicos insuficientes (agua, energía).
Cercanía a Santa Marta.	Desconocimiento del turismo sostenible por parte de algunos operadores.
Oportunidades	Amenazas
Creciente interés en el ecoturismo.	Presión urbanística.
Posibilidad de capacitar a la comunidad local.	Turismo masivo que deteriora los recursos naturales.
Acceso a fondos para proyectos de sostenibilidad.	Efectos del cambio climático que afectan el ecosistema.

Fuente: elaboración propia

Fase 2. Formulación de estrategias

Con base en el análisis FODA, desarrollar estrategias que, por un lado, aprovechen fortalezas y oportunidades, y, por otro, mitiguen debilidades y amenazas.

Para formular estrategias usando la matriz FODA, se pueden plantear los siguientes interrogantes:

FO (Fortaleza-Oportunidad): ¿cómo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

FA (Fortaleza-Amenaza): ¿cómo usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas?

DO (Debilidad-Oportunidad): ¿cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades?

DA (Debilidad-Amenaza): ¿cómo reducir las debilidades para evitar las amenazas?

A continuación, se presentan algunos ejemplos de estrategias:

FO: crear rutas de senderismo con guías locales para mostrar la biodiversidad.

FA: fomentar prácticas sostenibles para evitar el deterioro ambiental.

DO: capacitar a la comunidad en servicios turísticos y sostenibles.

DA: implementar regulaciones para prevenir el turismo masivo.

Fase 3. Implementación del plan

Desarrollar acciones específicas, asignar responsabilidades y establecer indicadores de éxito.

Actividades para los estudiantes:

- Diseñar un cronograma con las acciones propuestas (p. ej.: promoción, infraestructura, programas de capacitación).
- Presentar los roles de los actores (gobierno local, empresas turísticas, ONG y comunidad).
- Crear indicadores medibles: cantidad de turistas, ingresos generados, áreas protegidas.

Con el fin de promover un ecoturismo sostenible, es fundamental establecer acciones concretas con indicadores de seguimiento claros. La Tabla 9 muestra ejemplos de acciones, los actores responsables, los indicadores propuestos y los plazos estimados para su implementación en el contexto local.

Tabla 9. Ejemplo

Acción	Responsable	Indicador	Plazo
Capacitación en ecoturismo	Gobierno local y ONG	50 personas capacitadas	6 meses
Regulación del acceso	Autoridades ambientales	20 % menos de impacto ecológico	1 año

Fuente: elaboración propia

Fase 4. Evaluación y seguimiento

Monitorear el impacto de las estrategias implementadas.

Actividades para los estudiantes:

- Diseñar una encuesta para evaluar la percepción de los turistas y la comunidad local.
- Analizar los resultados e identificar áreas de mejora.

Ejercicio práctico

1. División en grupos: cada grupo debe seleccionar un área del Magdalena.
2. Realización del análisis FODA: identificar los elementos clave del área seleccionada.
3. Diseño de estrategias: formular estrategias basadas en el análisis FODA.
4. Presentación: hacer una presentación en la que se detalle el plan estratégico.

Simulación: proponer cómo se ejecutará una acción concreta del plan, con roles asignados dentro del equipo.

Este ejercicio desarrolla habilidades críticas como análisis, creatividad y pensamiento estratégico, las cuales son esenciales para el turismo sostenible.



