

La planificación estratégica como herramienta para el desarrollo turístico sostenible de las mipymes en el distrito de Santa Marta

Chapter 3. Strategic planning as a tool for sustainable tourism development for MSME in the Santa Marta district

Vladimir Jhosmell
Baquero Márquez

vladimir.baquero@unad.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-2122-3305>

Brenda Malena
del Valle Rivera

brenda.valle@unad.edu.co

<https://orcid.org/0009-0009-9830-6027>

Angélica Patricia
Salcedo Padilla

angelica.salcedo@unad.edu.co

<https://orcid.org/0009-0001-6386-5103>

Jesús Rafael
Fandiño Isaza

jesus.fandino@unad.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-8232-0790>

Arnellys Yarith
Ortiz Paz

ayortizp@unadvirtual.edu.co

<https://orcid.org/0009-0008-3245-2382>

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la planificación estratégica puede contribuir a la sostenibilidad de las mipymes turísticas en Santa Marta, identificando estrategias que les permitan adaptarse a los cambios del mercado, optimizar sus operaciones y mejorar su impacto en la comunidad y el entorno natural. La metodología que se utilizó fue de corte cualitativo y cuantitativo; se diseñó como no experimental, transversal, descriptiva y correlacional; la muestra representativa de 348 mipymes del sector del alojamiento y servicio de comida en Santa Marta, se utilizó un cuestionario con preguntas tipo Likert y en el aspecto cualitativo preguntas con respuestas abiertas que reforzaron los contenidos de la investigación. Los resultados pusieron en evidencia que las mipymes tienen constituida bajo un entorno informal la planeación estratégica, y algunas no cuentan con un proceso de planeación que oriente las actividades de las empresas. Dentro de los principales objetivos estratégicos, estas empresas apuntan a la implementación de prácticas sostenibles y en mejorar la calidad del servicio, pero presentan dificultades al momento de establecer estrategias que garanticen la sostenibilidad económica y social. Por último, se probó que la mayoría de las mipymes utilizan las redes sociales para atraer clientes y promocionar sus servicios, lo que les permite tener un contacto directo con sus actuales y posibles clientes.

Palabras clave: estrategia, mipymes, planeación, sostenibilidad, turismo

Abstract

The objective of this research is to analyze how strategic planning can contribute to the sustainability of tourism MSME in Santa Marta, identifying strategies that allow them to adapt to market changes, optimize their operations and improve their impact on the community and the natural environment. The methodology used was qualitative and quantitative, it was designed as non-experimental, cross-sectional, descriptive and correlational; the representative sample of 348 MSME in the accommodation and food service sector in Santa Marta, a questionnaire with Likert-type questions was used and, in the qualitative aspect, questions with open answers that reinforced the contents of the research. The results showed that MSME have constituted strategic planning in an informal environment, and some do not have a planning process that guides the companies' activities. Among the main strategic objectives, these companies aim to implement sustainable practices and improve the quality of service, but they present difficulties when establishing strategies that guarantee economic and social sustainability. Finally, it was found that most MSME use social media to attract customers and promote their services, allowing them to have direct contact with current and potential customers.

Keywords: strategy, MSME, planning, sustainability, tourism

Introducción

El turismo es una de las principales actividades económicas en el Magdalena, aportando significativamente al desarrollo regional y a la generación de empleo. Sin embargo, el crecimiento descontrolado del turismo puede generar impactos negativos en el medio ambiente, la cultura local y la economía si no se gestiona de manera adecuada.

El turismo también es relevante en la capital del departamento, Santa Marta, impulsando el desarrollo local y la generación de empleo. Sin embargo, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector turístico enfrentan desafíos como la falta de planificación estratégica, escasa innovación y una gestión inadecuada de los recursos, lo que afecta su sostenibilidad y competitividad.

Ahora bien, en el caso de las mipymes, en Santa Marta constituyen un factor importante en el desarrollo empresarial, debido a su influencia en la generación de empleo y su construcción al producto interno bruto (PIB) de la región. De acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2024), el 96,26 % está representado en las microempresas, 2,6 % en pequeñas empresas y 0,75 % en medianas empresas, con crecimiento en el 2023 del 10,40 % en comparación al 2021, con una disminución del 0,12 % en el 2022.

De igual manera, y según la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2024), en la distribución empresarial por sector económico, el sector comercio representó una participación del 34,78 %, y alojamiento y servicio de comida el 18,89 % en el 2023. Este último sector representó un aporte esencial al turismo, pues entre el 2021 y el 2023 tuvo un crecimiento del 14,15 %.

A pesar del crecimiento del turismo en Santa Marta, muchas mipymes del sector presentan dificultades para mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo. Problemas como la informalidad, la limitada capacidad de planificación y la falta de estrategias de diferenciación han obstaculizado su desarrollo. El principal problema de investigación es: ¿De qué manera la planificación estratégica puede contribuir al desarrollo turístico sostenible de las mipymes en Santa Marta?

Contenido teórico

Se presenta una conceptualización teórica sobre la importancia que tiene la planeación estratégica para tomar decisiones y alcanzar resultados en cualquier proceso o actividad. Además, se explica en qué consiste el turismo sostenible y la importancia que tiene en el desarrollo social y económico. Por último, el rol que tienen las mipymes en cualquier sector económico, en especial en el turismo sostenible.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que permite establecer objetivos, diseñar estrategias y coordinar acciones para alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo (Dalmutt et al., 2023), siendo un diferencial competitivo que favorece los objetivos de la organización y contribuye a reducir los riesgos a corto y largo plazo. Además, “la planeación estratégica es un proceso permanente que, con el mayor conocimiento posible del futuro que se considere, sirve para tomar decisiones en el presente que implican riesgos futuros para los resultados esperados” (Drucker, 1984, citado por Chiavenato y Sapiro, 2023, p. 40).

Según Porter (2015), la planeación estratégica es un proceso para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y debe considerar factores internos y externos para optimizar recursos y minimizar riesgos. No se trata de ser el mejor, sino de establecer una diferenciación que genere valor. En el contexto del turismo, la planificación estratégica implica un proceso continuo y de retroalimentación constante del uso del territorio, promover inversiones responsables y garantizar la preservación del patrimonio natural y cultural (León et al., 2023).

Para Chiavenato y Sapiro (2023), “la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de perseguir su competencia exitosa y su sustentabilidad, y de realizar su misión y visión en el ambiente donde actúa” (pp. 133-136). Por otro lado, Mintzberg (1994) plantea que la planificación estratégica es un proceso de formulación de estrategias que permite a las organizaciones adaptarse a su entorno y mejorar su desempeño.

En todo caso, la planificación estratégica turística es fundamental para alcanzar objetivos, identificar retos, gestionar recursos y plantear soluciones, siempre con un enfoque en la sostenibilidad de la actividad turística y de la sociedad en la que se desarrolla (Paxadvising, 2023).

Mora (2019) analiza cómo la planificación estratégica puede fortalecer y contribuir al desarrollo del turismo rural. Con ayuda de diagnósticos interactivos, se evalúan recursos y atractivos turísticos, servicios ofrecidos, percepción de la experiencia del turista y el nivel de organización de las empresas, destacando la importancia en el proceso de los recursos turísticos (Calderón, 2023). Este enfoque explora las interacciones entre la sostenibilidad de las actividades turísticas y la necesidad de su planificación y gestión.

En ese sentido, se considera la sostenibilidad como principio fundamental en la gestión de actividades turísticas, resaltando la importancia de prácticas sostenibles respaldadas por una planificación adecuada (Calderón, 2023). En efecto, la planificación estratégica en turismo debe incluir acciones específicas

para la conservación y promoción del patrimonio cultural, garantizando que el desarrollo turístico no comprometa la integridad de los recursos culturales y que, por el contrario, los valore y potencie (Sánchez et al., 2016).

Lora et al. (2021) destacan la importancia de las empresas turísticas en la planificación estratégica, la cual está sujeta a objetivos claros y específicos, políticas orientadas al mejoramiento continuo y la motivación del recurso humano que promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos turísticos y para responder de la mejor manera posible a las necesidades del entorno.

De acuerdo con Cardona et al. (2018), en un mercado tan cambiante, en el que la globalización es un elemento que genera variabilidad en lo social, en las tendencias económicas y en lo ambiental, así como en el comportamiento de clientes y su entorno en general, se exige que las organizaciones exploren ideas e innovaciones en todos los ámbitos para hacer que los negocios sean más competitivos. En ese sentido, Bon et al. (2024) señalan que “un buen Plan Estratégico tiene grandes posibilidades de superar las adversidades del mundo globalizado, y se convierte en un referente en el campo en el que opera” (p. 164).

De todas maneras, “se considera que una correcta estrategia deberá considerar variables, tales como: entorno, enfoque al proceso, alineamiento, orientación al cliente, orientación a la calidad, mejora continua, carácter estratégico, sistema informativo, sistema de indicadores, diagnóstico y enfoque proactivo” (Rodríguez, 2019, p. 24).

Turismo sostenible

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible busca minimizar los impactos negativos en el medio ambiente y la cultura local, mientras genera beneficios económicos para las comunidades. La OMT (2023) define el turismo sostenible como aquel que tiene en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales en el presente y el futuro, satisfaciendo las necesidades de visitantes, la industria, el entorno y las comunidades anfitrionas.

La OMT destaca el potencial del turismo para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, especialmente en el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el consumo y producción responsables y el uso sostenible de los océanos y recursos marinos. La planificación estratégica en turismo se alinea con estos objetivos para promover un desarrollo equilibrado y sostenible (OMT, 2023).

Según la teoría de la gobernanza turística (Bramwell y Lane, 2011), destaca la necesidad de coordinación entre actores públicos y privados para una gestión eficaz del turismo sostenible. El concepto de turismo sostenible, según la OMT (2004), hace referencia a un desarrollo que satisface las necesidades de los turistas y las regiones

anfitrionas, protegiendo y mejorando las oportunidades futuras. Esto implica el equilibrio entre los aspectos ambientales, económicos y socioculturales.

Es importante destacar que el crecimiento sostenible debe basarse en los recursos y capacidades de las empresas para promover la inclusión y el bienestar social, que apunten a una cultura de concientización ambiental e incentivar de manera proactiva soluciones innovadoras (Yujuan y Jacqueline, 2023). Por lo tanto, “las mipymes tienen en frente una gran oportunidad de integrar prácticas de sostenibilidad a través de la comprensión e implementación de lo que se conoce como RSC [Responsabilidad Social Corporativa]” (Castro et al., 2025). Esta conlleva a que las empresas requieran procesos de capacitación, instrumentos e indicadores de evaluación y seguimiento para alcanzar sus logros.

El rol de las mipymes

Las mipymes representan una parte significativa del sector turístico en Santa Marta, pero su sostenibilidad depende de factores como la innovación, la gestión eficiente y la planificación estratégica (Sánchez et al., 2016). Tienen independencia al momento de innovar y fijar nuevas ideas, para implementar cambios con perspectivas creativas en sus productos y servicios (Guimarães et al., 2020).

Por otra parte, las mipymes tienen la flexibilidad para adaptarse a los cambios de su entorno y a las necesidades de sus clientes, factores diferenciadores que generan respuestas efectivas a los nuevos desafíos, para crecer y mantener negocios sostenibles (Varela et al., 2024). Así mismo, son consideradas elementos esenciales en la economía mundial, representando un 99 % de los negocios y siendo en su mayoría empresas jóvenes, pero presentan problemas de financiación, competencia con relación a las grandes empresas y consecución de personal calificado (Álvarez y Domínguez, 2021).

Sin embargo, en la actualidad las mipymes presentan diversos problemas en aspectos económicos, sociales y ambientales; en especial la falta de conocimiento y experiencia limita el desarrollo de estrategias que impacten en la sostenibilidad de las mismas (Castro et al., 2025).

Se espera que el contenido o fundamentación teórica de la ponencia-artículo proporcione una revisión exhaustiva y detallada de la literatura relevante, teorías, modelos y estudios anteriores que son fundamentales para entender el marco conceptual del estudio. En esta sección, el investigador tiene la oportunidad de profundizar en el conocimiento existente, estableciendo las bases teóricas sobre las cuales se construye la investigación. Igualmente, define y delimita los conceptos, variables y constructos clave que serán examinados en el estudio. Esta sección no solo

revisa el conocimiento existente, sino que también establece la base para el desarrollo conceptual y metodológico del estudio.

Por medio de la revisión de literatura y teorías, la fundamentación teórica justifica la necesidad del estudio actual, destacando las lagunas en la investigación previa que el estudio busca llenar o las nuevas preguntas que busca responder.

Metodología

La investigación adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, y se diseñó como no experimental, transversal, descriptiva y correlacional (Hernández y Mendoza, 2018). Este enfoque permitirá obtener una visión integral sobre la situación actual de las mipymes en Santa Marta y cómo la planificación estratégica puede contribuir a su desarrollo sostenible.

En cuanto a lo cuantitativo, algunas de las variables utilizadas fueron: tamaño de las empresas, tipos de servicio, años de operación, número de empleados, familiares involucrados y volumen de ventas anuales. Se prepararon encuestas dirigidas a propietarios y gerentes de mipymes turísticas y análisis documental bibliográfico relacionados con la investigación.

Con relación al aspecto cualitativo, se incluyeron en la investigación aspectos como: ¿Qué tipo de modalidad de planeación estratégica utiliza la empresa? ¿Quiénes participan en la formulación del plan estratégico de su empresa? ¿Cuál es la importancia en la planeación estratégica para el desarrollo empresarial? ¿Cuál ha sido el impacto de la planificación estratégica en el desempeño de su empresa? ¿Qué cambios o mejoras serían necesarios para que las mipymes turísticas puedan crecer y desarrollarse de manera más sostenible en Santa Marta?, y otras preguntas que se ajustan a la estructura de la investigación.

La población objeto de estudio está representada en 3 717 mipymes que representan el sector de alojamiento y servicio de comida en el 2023, en Santa Marta, según informe de la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2024). Se utilizó el cálculo de muestra finita y se obtuvo una muestra representativa de 348 mipymes del sector del alojamiento y servicio de comida en Santa Marta, considerando criterios como tamaño, tipo de servicio y antigüedad en el mercado.

Para el análisis de estudio, se aplicó como muestra para la investigación un 10 % del tamaño de la muestra, representado en 35 mipymes del sector turístico.



$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Parámetro	Valor	Concepto
N	3.717	Tamaño de la población
Z	1,960	Nivel de confianza
P	50%	Probabilidad de que ocurra el evento
Q	50%	(1-P), probabilidad de que no ocurra el evento
e	5%	Error de estimación
n	348	Tamaño de la muestra

Resultados

A continuación se presentan los resultados, enfatizando en los hallazgos más relevantes. Estos comprueban la importancia que tiene la planeación estratégica en mipymes del sector turístico.

La tabla 3 nos muestra que 42,9 % de las empresas encuestadas realizan un proceso de planeación de manera informal. Estas empresas no siguen un procedimiento estructurado con planes escritos y documentados, sino que se apoyan en la experiencia y conocimientos del dueño de la empresa. Por lo tanto, no se tienen unos objetivos claros que orienten los negocios, sino que se trabaja sobre la marcha para resolver problemas inmediatos.

Tabla 3. Modalidad de planeación de las mipymes

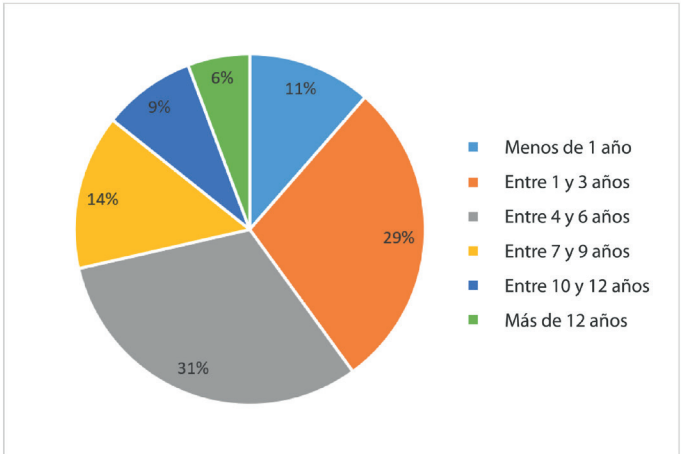
Modalidad	Resultado	Porcentaje
Formal	11	31,4%
Informal	15	42,9%
No cuenta	9	25,7%
Total	35	100,0%

Fuente: elaboración propia.

La figura 16 muestra que el 31 % de los negocios tiene un tiempo de operación de entre cuatro y seis años, y un 29 % entre uno y tres años. Esto demuestra que son

empresas jóvenes que se encuentran en una fase de crecimiento, lo cual les permite ajustar sus modelos de negocios y dependen de la inversión propia de sus dueños.

Figura 16. Tiempo de operación de los negocios



Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 nos muestra que entre los sectores económicos con mayor participación en Santa Marta se encuentran alojamiento con el 28,6 %, restaurantes con el 22,9 %, y bar y discoteca con un 17,1 %. Esto se debe a que en la ciudad su economía se centra en actividades relacionadas con el turismo.

Tabla 4. Sector económico de las mipymes

Sector	Resultados	Porcentaje
Alojamiento	10	28,6%
Restaurante	8	22,9%
Bar y discoteca	6	17,1%
Agencia de viajes	3	8,6%
Artesanías	4	11,4%
Transporte turístico	2	5,7%
Logística y recreación	2	5,7%
Total	35	100,0%

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 permite poner en evidencia que el 34,3 % de las empresas realizan revisión de los planes estratégicos en promedio cada dos o tres años, y el 25,7 % lo realiza cada año. Por otra parte, un 17,1 % manifiesta que no actualiza sus planes estratégi-

cos, esto se debe a que no tienen establecidos planes de este tipo y los que se consti-
tuyeron al inicio de la empresa no se actualizan.

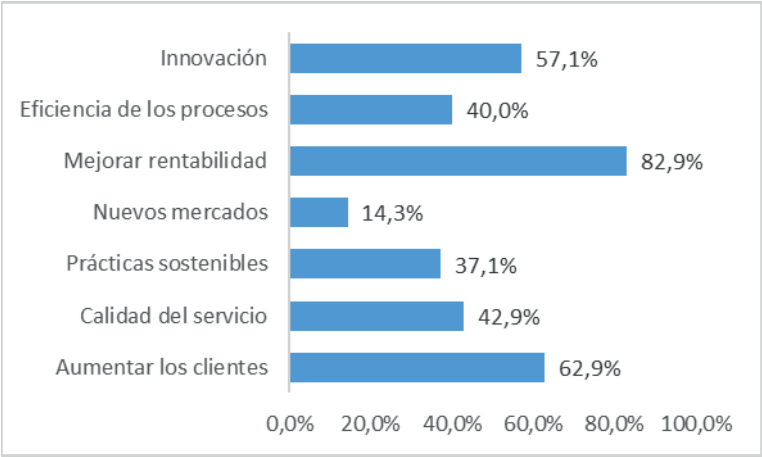
Tabla 5. Tiempo de revisión del plan estratégico de las mipymes

Tiempo	Resultados	Porcentaje
Anual	9	25,7%
Entre dos y tres años	12	34,3%
Entre cuatro y cinco años	6	17,1%
Más de cinco años	2	5,7%
No actualiza	6	17,1%
Total	35	100,0%

Fuente: elaboración propia.

La figura 17 nos especifica que el 82,9 % de las empresas tienen como objetivo estratégico mejorar la rentabilidad de los negocios, un 62,9 % se preocupa por aumentar los clientes, un 57,1 % en aplicar procesos de innovación en sus negocios con la finalidad de mejorar sus servicios y productos, y el 42,9 % se enfoca en mejorar la calidad de sus servicios de manera integral.

Figura 17. Objetivos estratégicos de las mipymes



Fuente: elaboración propia.

La figura 18 nos muestra que el 76 % de las empresas dirige su operatividad a reducir costos; el 71 % ofrece una comunicación y visibilidad de sus productos o servicios por medio de las redes sociales, herramienta que utilizan para realizar publicidad y tener una conexión con sus clientes; el 68 % utiliza fuentes de financiamiento externas para

inversión en las actividades propias del negocio; el 62 % desarrolla estrategias para cautivar clientes y retener a sus actuales; y el 53 % manifiesta diversificación de sus productos o servicios, con el fin de ampliar la oferta y crecimiento del negocio.

Figura 18. Acciones estratégicas para garantizar sostenibilidad económica

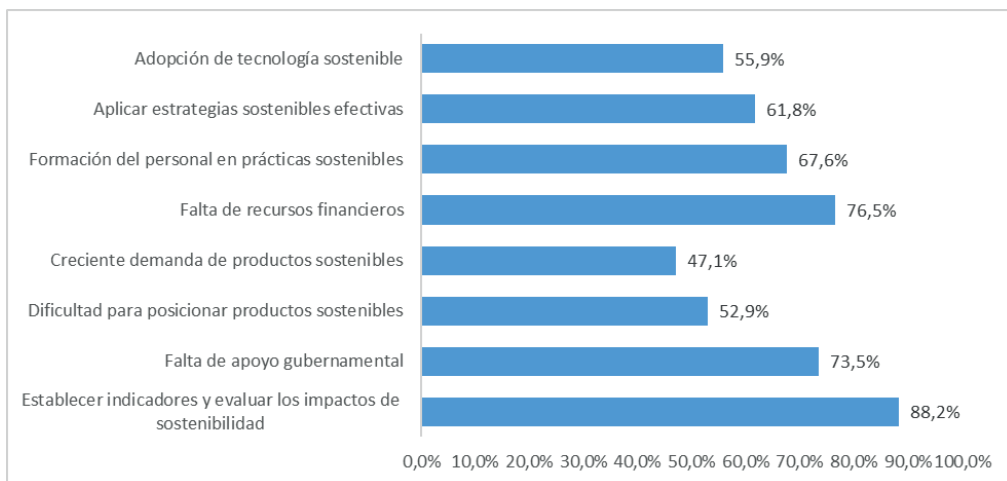


Fuente: elaboración propia.

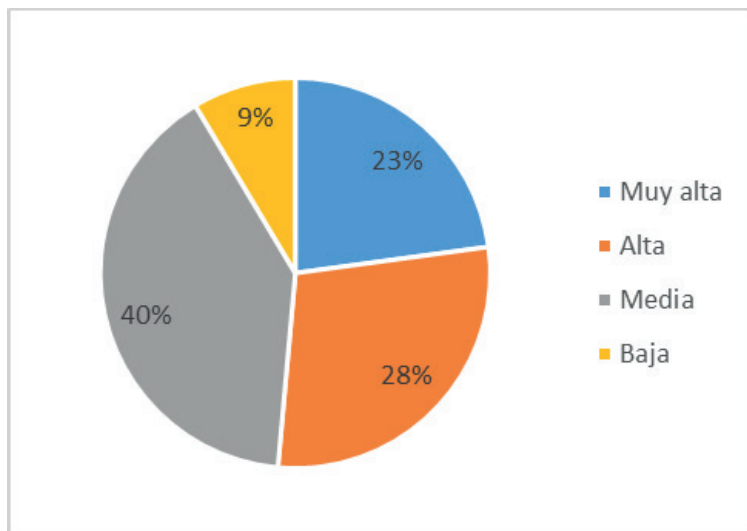
La figura 19 demuestra que el 88,2 % de las empresas presentan dificultad para establecer indicadores y evaluar los impactos de sostenibilidad en lo referente a materia ambiental, económica y social. Por otra parte, el 76,5 % posee problemas de recursos financieros, lo que se debe a que este tipo de empresas no tienen un plan financiero y presupuestal claro y orientado a las necesidades del mercado, sus recursos son limitados y los ingresos que reciben son invertidos en el negocio y en las necesidades personales o familiares de sus dueños o socios.

La figura 20 muestra que el 51 % de las empresas presenta dificultad para evaluar la sostenibilidad de los negocios. Esta situación es consecuencia de las limitaciones internas y externas para medir este tipo de procesos, como la falta de personal capacitado en auditorías y control organizacional, además, los costos para contratar personal externo especializado son muy altos.

La figura 21 nos comprueba que el 77,1 % de las empresas necesita contar con una planeación estratégica acorde a las necesidades de sus negocios y que sea sostenible en el tiempo, que les permita direccionar los negocios alineados a sus recursos y objetivos.

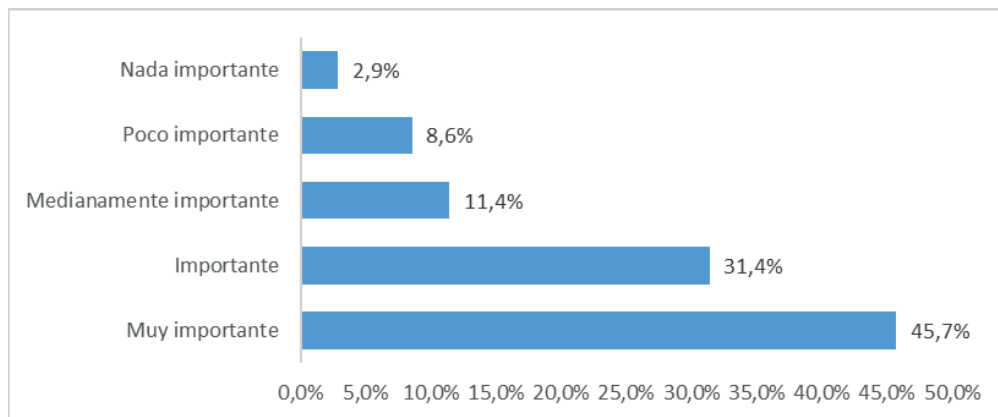
Figura 19. Obstáculos para enfrentar estrategias de sostenibilidad

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Evaluación de sostenibilidad de las mipymes en el turismo

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Importancia de la planeación estratégica en la sostenibilidad



Fuente: elaboración propia.

Discusión o propuesta

Las mipymes analizadas muestran una alta concentración en sectores turísticos y de servicios, como alojamiento y restaurantes, lo que implica un entorno competitivo que requiere adaptabilidad y visión estratégica. Sin embargo, más del 68 % de estas empresas no cuenta con una planificación formal (ya sea informal o inexistente), lo cual puede limitar su capacidad para afrontar cambios del entorno y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Estrategias para un turismo sostenible desde las mipymes de Santa Marta

El análisis presentado en este capítulo demuestra que, pese al reconocimiento del valor estratégico de la planificación en las mipymes turísticas de Santa Marta, persisten barreras estructurales e internas que impiden una adopción efectiva de este enfoque como motor de sostenibilidad. A partir de esta evidencia, y con base en estudios recientes sobre turismo sostenible y desarrollo empresarial, se plantean tres ejes clave para fortalecer la planificación estratégica de las mipymes en este contexto:

Planeación adaptativa, participativa e incluyente

El alto porcentaje de empresas sin planificación formal o con prácticas improvisadas hace necesario adoptar metodologías más flexibles. La planificación estratégica, cuando es participativa y contextualizada, favorece la sostenibilidad territorial al

integrar el conocimiento local, los recursos endógenos y las dinámicas del destino (Gómez-Palomino, 2025; Roldán et al., 2021).

Innovación estratégica y diferenciación competitiva

En contextos turísticos como Santa Marta, marcados por la presión ambiental y la estacionalidad, las mipymes deben innovar en productos, servicios y modelos de negocio. La economía circular y la digitalización representan oportunidades para generar valor ambiental, social y comercial, lo cual ha sido demostrado en estudios sobre turismo de naturaleza en Colombia (Martínez et al., 2023).

Gobernanza turística y colaboración interinstitucional

Para lograr sostenibilidad a largo plazo, se requiere una gobernanza que articule a mipymes, gobiernos locales, universidades y sociedad civil. La falta de coordinación y de instrumentos de evaluación impide medir impactos reales. Una planificación estratégica con enfoque de gobernanza fomenta destinos turísticos resilientes, equitativos y alineados con los ODS (Bramwell y Lane, 2011).

En conclusión, la planificación estratégica en las mipymes turísticas de Santa Marta debe evolucionar desde la formalización documental hacia una verdadera cultura de sostenibilidad estratégica. Esto implica formar capacidades, fortalecer liderazgos locales y promover una visión empresarial que integre el valor económico con la responsabilidad ambiental y social.

Modelo de diagnóstico estratégico para mipymes turísticas en Santa Marta

Con base en los hallazgos del presente estudio, se propone un modelo práctico de diagnóstico estratégico que pueda ser implementado por las mipymes turísticas de Santa Marta, con el objetivo de fortalecer su planificación, sostenibilidad e innovación empresarial. Este modelo es replicable y adaptable a las condiciones del entorno local, integrando herramientas participativas y de gestión estratégica.

Análisis situacional participativo

Las mipymes requieren partir de un conocimiento claro de su entorno y de sus capacidades internas. Para ello, se propone realizar un diagnóstico que combine herramientas como el DOFA turístico, que identifique debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas desde una perspectiva organizacional y contextual, y el análisis PESTEL, que permite evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan la actividad turística (Gómez-Palomino, 2025).

A su vez, se recomienda elaborar un mapa de actores clave del destino, que incluya instituciones públicas, organizaciones comunitarias, gremios, universidades y empresas aliadas, para identificar posibles sinergias bajo un enfoque de gobernanza turística (Bramwell y Lane, 2011).

Evaluación de sostenibilidad y alineación con ODS

La sostenibilidad debe ser un principio transversal. Para ello se propone aplicar una rueda de sostenibilidad empresarial, que permita evaluar el desempeño organizacional en tres dimensiones según Martínez et al. (2023):

- Económica (rentabilidad, control financiero, diversificación).
- Social (empleo local, inclusión, equidad de género).
- Ambiental (uso eficiente de recursos, residuos, conservación del entorno).

Asimismo, se sugiere identificar cómo las prácticas estratégicas de la empresa contribuyen a los ODS más pertinentes, como el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 12 (producción y consumo responsables) y ODS 13 (acción por el clima) (Roldán Echeverri et al., 2021).

Matriz de alineación estratégica

Una vez definido el diagnóstico, se propone organizar los resultados en una matriz de alineación estratégica (tabla 6), en la que cada debilidad u oportunidad esté conectada a un objetivo, acción concreta, indicador de seguimiento, responsable y horizonte temporal. Esta herramienta operativa mejora la coherencia entre la planeación y la acción, optimizando la toma de decisiones estratégicas (Chiavenato y Sapiro, 2023).

La matriz ejemplifica la conexión entre un diagnóstico organizacional y acciones estratégicas concretas, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. Se sugiere replicarla con indicadores personalizados según el contexto de cada mipyme turística.

Tabla 6. Matriz de alineación estratégica para mipymes turísticas de Santa Marta

Diagnóstico	Objetivo estratégico	Acción	Indicador	Responsable	Plazo
Ausencia de estrategia digital	Mejorar visibilidad <i>online</i>	Crear perfil en plataformas turísticas	Número de reservas <i>online</i>	Propietario	3 meses

Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato y Sapiro (2023) y Gómez-Palomino (2025).



Mecanismos de seguimiento y mejora continua

Se recomienda establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que evalúen resultados financieros, impacto ambiental y percepción del cliente. Estos indicadores deben revisarse de forma periódica para implementar acciones correctivas o preventivas. El uso de herramientas tecnológicas de bajo costo, como hojas de cálculo dinámicas, formularios en línea y aplicaciones móviles facilita esta labor (Gómez-Palomino, 2025).

Este modelo permite a las mipymes turísticas de Santa Marta pasar de una gestión informal a una planificación estructurada, fortaleciendo su resiliencia empresarial, la sostenibilidad del destino y su competitividad en mercados cada vez más exigentes.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación ponen en evidencia que, aunque algunas mipymes del sector turístico en Santa Marta han adoptado prácticas de planeación estratégica formal, la mayoría operan bajo esquemas informales o carecen totalmente de procesos planificados, lo que limita su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno económico, social y ambiental. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión estratégica en estas empresas, especialmente con formación técnica, asesoría especializada y acompañamiento institucional.

Asimismo, se identificó que muchas de estas mipymes tienen clara su orientación hacia objetivos estratégicos, el aumento de la rentabilidad y la adopción de prácticas sostenibles. Sin embargo, estas acciones tienden a ejecutarse de manera aislada o sin una ruta estratégica clara, lo que genera esfuerzos fragmentados y poco sostenibles en el tiempo.

Se concluye que fomentar una cultura de planificación estratégica, que incluya diagnósticos participativos, formulación de objetivos medibles y seguimiento por indicadores, es fundamental para avanzar hacia modelos de negocio más resilientes. La planificación debe verse no solo como una herramienta de cumplimiento, sino como una ventaja competitiva que permite a las mipymes innovar, diferenciarse y ampliar su presencia en nuevos mercados.

Igualmente, se reconoce que las mipymes turísticas están realizando esfuerzos hacia la sostenibilidad ambiental y social, apoyándose en herramientas digitales y en redes sociales para mejorar su posicionamiento y relación con los clientes. No obstante, estos esfuerzos requieren ser integrados dentro de una visión de sostenibilidad estratégica que considere el impacto territorial, la eficiencia operativa y la gobernanza colaborativa.

Finalmente, el estudio permite proponer la adopción de modelos de diagnóstico estratégico territorial y la articulación con los ODS como rutas para que las mipymes

consoliden su papel como actores clave en el desarrollo turístico local, generando valor económico con responsabilidad ambiental y cohesión social.

Referencias

- Álvarez, B., y Dominguez, J. (2021). El papel de los mercados alternativos como herramientas que favorecen la financiación de las pymes y su sostenibilidad. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(2). <https://doi.org/10.22490/25392786.4961>
- Bon Sarmentero, I., Dueñas Reyes, E., Abreus Villalobo, L., y Bravo Macias, C. C. (2024). Utilización del nivel de integración estratégica en el proceso de planeación estratégica. *Revista Uniandes Episteme*, 11(2), 162-176. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3389>
- Bramwell, B., y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Calderón, F. J. (2010). Sostenibilidad y planificación: Ejes del desarrollo turístico sostenible. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 3(8). https://www.eumed.net/rev/delos/08/fjcv.htm?utm_source=chatgpt.com
- Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (CCSM). (2024). *Informe estadístico empresarial del Observatorio de Estudios Económicos (ODECS)*. CCSM.
- Castro-Hernández, Y., Martínez-Lozada, A. C., y Perea-Salazar, C. (2025). Estudio para la implementación de un protocolo de desarrollo sostenible en mipymes de Santander, Colombia. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1446>
- Chiavenato, I., y Sapiro A. (2023). *Planeación estratégica de la intención a los resultados en la administración estratégica* (5.ª ed.). McGraw Hill.
- Gómez-Palomino, E. R. (2025). Gestión estratégica y desarrollo turístico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19), 69-79. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4373>
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Santos, L. O. C., y Rodrigues, G. P. A. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/343749654_Efeitos_da_Pandemia_do_COVID-19_na_Transformacao_Digital_de_Pequenos_Negocios

- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- León Reyes, Y., Miranda Lorenzo, Y. O., González Paris, E., y Rojo Chaviano, M. L. (2023). Enfoque prospectivo estratégico para procesos hoteleros en el polo turístico de Varadero. *Retos de la Dirección*, 17(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000300012&lng=es&tlng=es
- Lora Guzmán, H., Cardona Arbeláez, D. A., y Brito Carrillo, C. (2021). El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las pymes: Análisis para el sector turismo. *Dictamen Libre*, (29). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.8017>
- Martínez Jaramillo, H.A., González Castro, Y., Manzano Durán, O., Fandiño Isaza, J.R., y Hernández Pérea, N. (2023). Avance científico sobre economía circular y su relación con el desarrollo empresarial sostenible en el turismo de naturaleza. En M. Avendaño Avendaño, S.R. Mondragón Arévalo, H.A. Martínez Jaramillo et al. (Eds.), *Transformación socioeconómica desde los escenarios sustentables en la nueva normalidad* (pp.11-28). Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586519250.01>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mora, R. (2019). Planificación estratégica: Instrumento de desarrollo local para fortalecer el turismo rural en Tierras Altas, Chiriquí, Panamá. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 7(3), 32-48. <https://doi.org/10.37387/ipc.v7i3.117>
- Organización Mundial del Turismo. (2004). *Turismo y sostenibilidad*. OMT.
- Organización Mundial del Turismo (2023). *Tourism in the 2030 Agenda*. OMT. https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda?utm_source=chatgpt.com
- Pxadvising. (2023). *Planificación estratégica del turismo*. Paxadvising. <https://www.pxadvising.com/planificacion-estrategica-del-turismo/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Rodríguez Prado, M. M. (2019). *Aplicación de herramientas de planeación estratégica y gestión por procesos a la empresa de alojamiento de Matanzas* [Trabajo de maestría, Universidad de Matanzas]. Repositorio Universidad de Matanzas. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/399>

- Roldán Echeverri, A. de J., Arroyave Torres, M. E., y Bermúdez Cardona, A. M. (2021). Aproximación a un modelo de gestión turística sostenible: Caso Urabá. *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20), 139-168. <https://doi.org/10.22395/csye.v10n20a7>
- Sánchez, M., Cervantes, V., y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(2), 78-91.
- Varela Rodríguez, V. M., Solís Castañeda, N. K., Michel Rendón, J. C., y Calvillo Reynoso, M. A. (2024). Estrategias de cultura organizacional en las micro empresas. *Revista Estrategia Organizacional*, 13(2), 49-74. <https://doi.org/10.22490/25392786.8601>
- Yujuan, W., y Jacqueline, T. (2023). The impact of environmental regulation, environment, social and government performance, and technological innovation on enterprise resilience under a green recovery. *Heliyon*, 9(10), e20278. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20278>

