

# GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TURISMO SOSTENIBLE

una guía de estudio

Alberto Catachura Vilca



# **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TURISMO SOSTENIBLE**

**una guía de estudio**

**LIB-IP.006**

**Alberto Catachura**



## Gestión estratégica y turismo sostenible

Autor:

Alberto Catachura Vilca

Primera edición digital

Publicado en Puno, agosto de 2024

Libro electrónico disponible en:

<https://editorial.inudi.edu.pe/plus>

**ISBN:** 978-612-5130-42-6 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-08138

**Categoría:** Texto universitario

### Editado por:

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú

**RUC:** 20608044818

**Email:** [editorial@inudi.edu.pe](mailto:editorial@inudi.edu.pe) / [info@inudi.edu.pe](mailto:info@inudi.edu.pe)

**Teléfono:** +51 973668341

**Sitio web:** <https://editorial.inudi.edu.pe>

### Diseño de Portada:

Antonio Flores

Publicado en Perú / Posted in Peru



*Esta obra está bajo una licencia CC BY-NC-SA 4.0  
DEED Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0  
Internacional*

**Evaluación de contenido:** No aplica.

*Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.*

### CONSEJO EDITORIAL

**Director:** Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

**Editor Jefe:** Eddy Rodrigo Gonzales Huaman

#### Editores:

Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza / Dra. Manuela Daishy Casa Coila / Dr. Edgar Estanislao Mancha Pineda / Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata / MSc. Rebeca Alanoca Gutiérrez / Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo / Dra. Yolanda Lujano Ortega / Dra. Sheyla Lenna Cervantes Alagón / Dra. Dometila Mamani Jilaja / Dr. Peregrino Melinton Lopez Paz / Dra. Nina Eleonor Vizcarra Herles / Mg. Lourdes Antonieta López Cueva / Dr. Carlos Alfredo Castro Quispe / Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos / Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez / MSc. Yésica Dominga Díaz Vilcanqui / Dra. Tania Carola Padilla Cáceres / Patty Samanta Aza Suaña.

### Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

### Financiamiento:

Publicación autofinanciada.



**Director Ejecutivo**

Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo

**Director Académico**

Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

**Director de Investigación**

Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina

**Director de Innovación y Transferencia  
Tecnológica**

Lenin López Yucra

# ÍNDICE

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>RESEÑA .....</b> | <b>6</b> |
|---------------------|----------|

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b> | <b>7</b> |
|---------------------------|----------|

## **CAPÍTULO I**

### **CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Definición de la gestión estratégica.....                                 | 8  |
| 1.2 El objetivo de la gestión estratégica .....                               | 9  |
| 1.3 La importancia de la gestión en el escenario actual .....                 | 11 |
| 1.4 Clasificación de la gestión empresarial .....                             | 13 |
| 1.5 Papel de empowerment gerencial en la gestión estratégica empresarial..... | 14 |
| 1.6 Gestor estratégico .....                                                  | 15 |

## **CAPÍTULO II**

### **COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 ¿Qué es la planificación estratégica? .....                                   | 18 |
| 2.2 Los objetivos estratégicos de la planificación.....                           | 19 |
| 2.3 Importancia de la planificación estratégica en el desarrollo empresarial..... | 21 |
| 2.4 El diagnóstico .....                                                          | 23 |
| 2.5 El plan estratégico .....                                                     | 24 |
| 2.6 ¿Cómo hacer una planeación estratégica?.....                                  | 27 |
| 2.7 Modelos de planeación estratégica .....                                       | 29 |

## **CAPÍTULO III**

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Conceptos de la administración estratégica .....              | 32 |
| 3.2 Objetivos de la administración estratégica.....               | 32 |
| 3.3 Enfoque de la administración estratégica .....                | 33 |
| 3.4 Elementos y principios de la administración estratégica ..... | 34 |
| 3.5 Administración estratégica y competitividad empresarial ..... | 36 |
| 3.6 Clasificación de la administración estratégica .....          | 37 |

## **CAPÍTULO IV**

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO: ECONOMÍA Y EMPLEO EN EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS**

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1 Definición de turismo y su gestión estratégica .....                                    | 39        |
| 4.2 Clasificación y tipologías de turismo .....                                             | 43        |
| 4.3 Tendencias del turismo mundial .....                                                    | 44        |
| 4.4 Recursos turísticos .....                                                               | 48        |
| 4.5 Servicios turísticos.....                                                               | 50        |
| 4.6 Gestión del sistema turístico .....                                                     | 52        |
| 4.7 Generación de ingresos a economías nacionales, regionales y<br>locales por turismo..... | 56        |
| 4.8 Generación de empleo por turismo en el Perú.....                                        | 58        |
| 4.9 Políticas públicas en el desarrollo del turismo en el Perú .....                        | 59        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                   | <b>62</b> |

## RESEÑA

La obra abarca teoría de administración aplicada al turismo para abordar la planificación y gestión estratégica en el sector turístico. El libro guía a los lectores a través del análisis del entorno turístico, la formulación de estrategias efectivas y su implementación y evaluación. Con un enfoque en herramientas prácticas como el análisis PESTEL y la matriz SWOT, se proporciona un recurso valioso para estudiantes y profesionales que buscan mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones turísticas en un mercado dinámico y globalizado.

## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica en el turismo ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transformándose en una herramienta esencial para asegurar la sostenibilidad y competitividad de los destinos en un mercado global. Esta disciplina se enfoca en la planificación a largo plazo y la toma de decisiones informadas que no solo buscan la rentabilidad económica, sino también la conservación del patrimonio cultural y natural. El turismo sostenible, en particular, aborda estas dimensiones integrando principios éticos y prácticas responsables que minimizan el impacto negativo en el medio ambiente y las comunidades locales, mientras maximizan los beneficios económicos para los residentes.

El éxito del turismo sostenible depende de una visión holística que considera todos los aspectos de la experiencia turística. Esto incluye la gestión de recursos, la preservación cultural, la educación ambiental de los turistas y la inclusión de las comunidades locales en el desarrollo y operaciones turísticas. Para implementar efectivamente estas estrategias, es crucial el uso de herramientas de gestión estratégica como el análisis SWOT (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la planificación de escenarios y el balanced scorecard, que ayudan a los gestores a alinear las actividades turísticas con los objetivos de sostenibilidad.

En el contexto de Perú, un país con una riqueza cultural y natural extraordinaria, la aplicación de la gestión estratégica en el turismo sostenible es fundamental. Perú es hogar de sitios icónicos como Machu Picchu, la selva amazónica y la vasta costa del Pacífico, cada uno con sus propios desafíos y oportunidades. La estrategia turística peruana ha comenzado a enfocarse en proteger estos recursos mientras se fomenta un turismo que beneficie económicamente a las comunidades locales. Un ejemplo de ello es la regulación del número de visitantes a Machu Picchu para evitar la degradación del sitio, acompañado de la promoción de otros destinos menos conocidos que pueden ofrecer experiencias similares sin la presión del sobreturismo. Así, Perú no solo se protege su patrimonio para las futuras generaciones, sino que también se asegura de que el turismo siga siendo una fuente de desarrollo económico y cultural sostenible.

## **CAPÍTULO I**

### **CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.1 Definición de la gestión estratégica**

Se reconoce que, desde la segunda mitad del siglo XX, la gestión se ha establecido como un campo disciplinario estructurado, centrado en movilizar a las personas dentro de una organización para alcanzar objetivos específicos, es aquí donde se inician las conceptualizaciones de gestión estratégica.

La gestión como tal implica organizar el trabajo humano para lograr metas. Sus principios están ligados a la voluntad de modificar, la necesidad de tomar decisiones y la capacidad de regular la ejecución según el entorno. Aunque la gestión nació en el ámbito corporativo, se considera una forma eficiente de organización, con antecedentes en la administración, tanto históricos como teóricos.

La transición de la administración a la gestión se evidenció hasta fines de los años ochenta, con dos corrientes cercanas: la planificación y la administración. Esta visión autoritaria separaba a los planificadores de los administradores, reflejando una gestión vertical. Sin embargo, la gestión estratégica actual se enfoca en desarrollar estrategias competitivas, implementar políticas y crear estructuras organizacionales que favorezcan la asignación eficaz de recursos para alcanzar dichas estrategias.

Según Ortiz-Díaz (2017) la gestión estratégica es el arte y la ciencia de anticipar y gestionar el cambio participativamente, creando continuamente estrategias para garantizar el futuro de la organización. Esta habilidad y responsabilidad deben ser inherentes a cada miembro de la organización, especialmente en roles gerenciales. La gestión estratégica moderna implica un trabajo en equipo a nivel gerencial,

generando guías para decisiones en todos los procesos fundamentales de la institución.

Fred David define la gestión estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. Se centra en integrar actividades de gestión en áreas funcionales como recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

Dentro de las visiones tradicionales de la gestión estratégica, algunos autores como Henry Mintzberg matizan la concepción rígida y establecen parámetros de flexibilidad, incorporando elementos fuera de la racionalidad absoluta. Mintzberg destaca el rol interpersonal, informativo y de negociación del gestor, así como las cualidades necesarias como visión, paciencia, y capacidad de razonamiento y comunicación. A pesar de estos matices, la gestión estratégica en general se visualiza como un proceso correcto de llevar a cabo procesos administrativos y alcanzar objetivos y metas organizacionales.

La gestión estratégica es un pilar fundamental en la administración moderna, imprescindible para que las organizaciones logren sus objetivos en un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Este libro se propone explorar las diversas dimensiones de la gestión estratégica, ofreciendo una comprensión profunda de sus principios y prácticas.

## **1.2 El objetivo de la gestión estratégica**

El objetivo principal de la gestión estratégica es asegurar que una organización pueda alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible en su entorno. Esto se logra a través de la formulación y ejecución de estrategias bien pensadas que alineen los recursos y capacidades internas con las oportunidades y amenazas externas. La gestión estratégica busca no solo la eficiencia operativa y el

cumplimiento de metas a corto plazo, sino también la adaptación y crecimiento a largo plazo en un mercado dinámico. En esencia, su propósito es guiar a la organización hacia un futuro exitoso, anticipando cambios, innovando y respondiendo de manera efectiva a las fluctuaciones del entorno

Las mediciones internas de la gestión estratégica permiten evaluar la satisfacción y percepción de los empleados, adecuar la comunicación para mejorar las relaciones, y conocer las prioridades y necesidades del personal. Es crucial posicionar la comunicación como una variable estratégica que agrega valor, gestionada eficientemente como una herramienta clave del management. Esto implica superar el paradigma actual, donde los procesos de comunicación se miden de manera aislada.

Dentro de una organización es importante evaluar el trabajo en relación con otros procesos de gestión y objetivos organizacionales, lo que traslada todas las actividades a una posibilidad de análisis para toma de decisiones clave. La gestión estratégica muchas veces abarca más actividades que la mera gestión de recursos humanos.

Legitimar el rol estratégico de las decisiones en el contexto socioeconómico requiere demostrar continuamente el valor concreto una actividad o modelo organizacional aporta a los objetivos organizacionales. Esto incluye conocer la filosofía de la organización y medir su contribución, mostrando, por ejemplo, cómo la participación de los empleados impacta en el negocio. Consolidar y jerarquizar el área de comunicación mediante la demostración de efectividad facilita la sinergia con otras áreas. El management ha desarrollado modelos de control y medición durante décadas, por lo que vincular la gestión de comunicación a estas lógicas es fundamental. Este trabajo se centra en una propuesta que sitúa la medición del aporte de la GECI como un "puente" entre la misión organizacional y la comunicación.

### **1.3 La importancia de la gestión en el escenario actual**

La necesidad de adaptarse a los nuevos contextos organizacionales ha sido abordada principalmente por las ciencias de la información y las ciencias de la comunicación. Sin embargo, existe una falta de diálogo entre estas disciplinas en la literatura científica. Esto es contradictorio, ya que la relación entre información y comunicación es intrínseca: no puede haber comunicación sin información, y esta última necesita de la comunicación para ser útil.

Este estudio se propone examinar los fundamentos teóricos de la gestión de la información y la comunicación organizacional, buscando puntos de encuentro y diálogo entre ambas actividades, y reconociendo sus características distintivas.

Este estudio utiliza el análisis documental clásico de referencias teórico-metodológicas nacionales e internacionales para identificar las particularidades de los procesos gerenciales estudiados. El análisis de contenido permite esclarecer el origen, la conceptualización, alcance y objetivos de la gestión de la información y la comunicación organizacional, así como sus componentes y procesos específicos.

La gestión de la información ha evolucionado en respuesta a las transformaciones económicas y organizacionales del siglo XX. Desde sus inicios, ha estado vinculada al uso de la información en contextos sociales y a la "sociedad de la información". El término "gestión de la información" apareció en la literatura especializada a finales de los años 60 y ganó prominencia en los años 80.

Varios autores han analizado la evolución de la gestión de la información, destacando su importancia en la sociedad actual. Estos estudios han identificado que la gestión de la información estuvo influenciada por la transición de una economía industrial a una economía de la información, el desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC), y la necesidad de gestionar la información como

un recurso estratégico para la toma de decisiones y la productividad organizacional.

La gestión de la comunicación también ha sido fundamental en el funcionamiento y éxito de las organizaciones. Desde los años 50, la comunicación organizacional ha sido reconocida como un vector estratégico. Esta disciplina se ha vinculado al campo de la administración, y se considera esencial para el logro de la misión y objetivos organizacionales, así como para la construcción de la imagen corporativa.

La gestión de la comunicación no solo implica la transmisión de información, sino también la creación de significados compartidos y la facilitación del cambio cultural dentro de la organización. En las últimas décadas, se ha potenciado un enfoque participativo en la gestión de la comunicación, fomentando el intercambio y aprendizaje mutuo para impulsar la acción colectiva.

Las definiciones de gestión de la información y la comunicación han evolucionado con el tiempo, reflejando la influencia de diversas áreas de conocimiento. Ambas disciplinas se conciben como procesos estratégicos que implican la planificación, organización, dirección y control de recursos y actividades informacionales y comunicativas para mejorar el desempeño organizacional, facilitar la toma de decisiones y crear ventajas competitivas.

La gestión de la información y la comunicación son esenciales en el contexto organizacional moderno, donde se requieren estrategias efectivas para aprovechar estos recursos como herramientas clave del management.

## 1.4 Clasificación de la gestión empresarial

Para ahondar en el rol de la gestión estratégica dentro de la organización y diferenciarla de otros procesos de gestión, se puede analizar la gestión empresarial en varias categorías, dependiendo de distintos criterios como la función, el nivel jerárquico y el alcance de las decisiones. Según Bagheri (2016) las principales son:

- **Gestión estratégica:** Se centra en el establecimiento de los objetivos a largo plazo y en la dirección general de la empresa. La gestión estratégica implica la toma de decisiones de alto nivel que afectan a toda la organización, incluyendo la selección de mercados en los que competir y la asignación de recursos. Es el nivel más alto de la gestión empresarial y requiere una visión amplia y un profundo entendimiento del mercado y de la propia empresa.
- **Gestión operativa:** Esta se ocupa de la administración diaria de la empresa. Incluye la supervisión de la producción, el manejo de operaciones y procesos, y asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo con los planes y políticas establecidos. La gestión operativa es crucial para la eficiencia y efectividad en el día a día y tiene un impacto directo en la rentabilidad de la empresa.
- **Gestión táctica:** Funciona como un puente entre la estrategia y las operaciones, enfocándose en acciones a corto y medio plazo que están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Involucra la adaptación de estrategias en función de los cambios del mercado y la competencia, y la optimización de recursos para alcanzar metas específicas.
- **Gestión de recursos humanos:** Se enfoca en la gestión del capital humano de la empresa. Incluye la selección, contratación, formación, evaluación y desarrollo del personal. La gestión de recursos humanos es fundamental para mantener un ambiente

laboral saludable y productivo, lo que directamente contribuye a la eficacia organizacional.

Cada una de estas categorías abarca diferentes aspectos y requiere habilidades específicas, pero todas son esenciales para el éxito y sostenibilidad de cualquier empresa. La eficacia en la gestión empresarial no solo contribuye al crecimiento económico, sino que también mejora la calidad del ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente.

### **1.5 Papel de empowerment gerencial en la gestión estratégica empresarial**

En el contexto empresarial, el concepto de Empowerment implica empoderar a los líderes para fomentar un ambiente donde la innovación florezca. Según McFarland, Senn y Childress, una cultura de Empowerment no solo estimula la generación de nuevas ideas, sino que también es esencial para la innovación real. Este enfoque alienta a los equipos a ir más allá de la simple ejecución de tareas, permitiéndoles proponer mejoras en los procesos, productos y servicios, lo cual contribuye significativamente al crecimiento y competitividad de la empresa. Además, un liderazgo efectivo bajo esta filosofía reduce los miedos a perder control, dando lugar a una mayor contribución de todos los niveles de la organización en términos de calidad y servicio al cliente. Entonces, cuando una empresa adopta una verdadera cultura de Empowerment, no solo escucha las ideas de sus empleados, sino que también las pone en práctica, demostrando que el empoderamiento efectivo puede transformar profundamente una organización.

En un ambiente empresarial donde el Empowerment es una práctica cotidiana, la innovación se convierte en una característica constante de la cultura organizacional. Esto ocurre porque al empoderar a los empleados, estos se sienten más motivados y comprometidos con la empresa, lo cual es fundamental para fomentar un ambiente creativo

y proactivo. Los empleados que se sienten valorados y que tienen la autonomía para tomar decisiones son más propensos a explorar nuevas ideas y enfoques que pueden traducirse en mejoras significativas en los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Además, el Empowerment en el liderazgo no solo beneficia la innovación interna, sino que también fortalece las relaciones con los clientes. Cuando los empleados están empoderados, pueden tomar decisiones rápidas que mejoran la experiencia del cliente, respondiendo de manera efectiva a sus necesidades y expectativas. Este nivel de agilidad y personalización en el servicio puede ser un diferenciador clave en mercados altamente competitivos.

Por otro lado, una cultura de Empowerment también implica desafíos, especialmente relacionados con el mantenimiento del equilibrio entre dar autonomía y mantener el control necesario para asegurar que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, es crucial que los líderes proporcionen no solo la autonomía, sino también la dirección y el apoyo necesarios para que el empoderamiento sea efectivo y no contraproducente.

Finalmente, para que el Empowerment sea verdaderamente efectivo, debe estar acompañado de una comunicación abierta y constante, así como de sistemas que permitan medir el impacto de las decisiones tomadas por los empleados empoderados. Esto ayuda a garantizar que el empoderamiento conduzca a resultados positivos y a la mejora continua, manteniendo a la organización en un camino de crecimiento sostenible y adaptativo frente a los cambios del mercado.

## **1.6 Gestor estratégico**

El gestor estratégico juega un papel crucial en cualquier organización, actuando como el arquitecto de la visión y dirección a largo plazo de la empresa. A diferencia del gerente, cuyo rol típicamente se centra en la supervisión de las operaciones diarias, el gestor estratégico se dedica

a definir y revisar las estrategias que guiarán a la organización hacia el futuro. Este papel implica un profundo análisis del entorno empresarial, incluyendo la competencia, las tendencias del mercado, los cambios tecnológicos y los factores socioeconómicos que pueden afectar a la empresa.

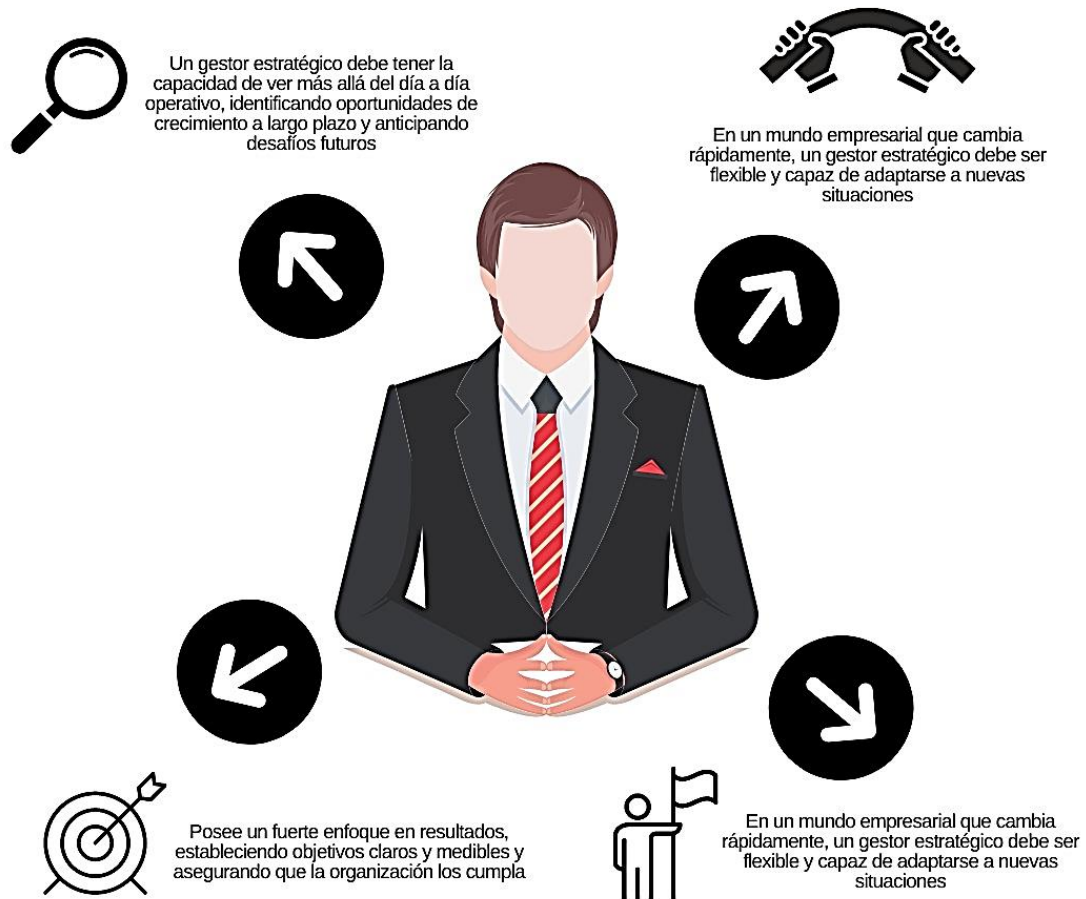
La importancia del gestor estratégico reside en su capacidad para anticiparse a los cambios y preparar a la organización para enfrentarlos eficazmente. Mientras que los gerentes se enfocan en mantener la eficiencia y la productividad en el día a día, los gestores estratégicos buscan oportunidades de crecimiento y modos de fortalecer la posición competitiva de la empresa en el largo plazo. Esto puede incluir la exploración de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, o la reestructuración organizativa para mejorar la adaptabilidad de la empresa.

Otra dimensión importante del rol del gestor estratégico es la gestión del cambio. En un mundo empresarial que cambia rápidamente, las organizaciones deben adaptarse continuamente para sobrevivir y prosperar. El gestor estratégico es responsable de liderar estos esfuerzos de cambio, asegurando que se implementen de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos. Esto implica no solo planificar y ejecutar cambios, sino también gestionar la resistencia al cambio, motivando y alineando a los empleados con la nueva dirección.

Mientras que los gerentes se concentran en la administración efectiva de los recursos y el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, los gestores estratégicos están enfocados en el panorama más amplio, identificando cómo puede evolucionar la empresa para mantenerse relevante y exitosa en el futuro. Esta visión a largo plazo y la capacidad de adaptación son lo que diferencian al gestor estratégico de los roles de gerencia tradicionales, haciendo de este un elemento indispensable en la cúspide de la toma de decisiones en cualquier empresa moderna

**Figura 1**

*Características del gestor estratégico*



## **CAPÍTULO II**

### **COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1 ¿Qué es la planificación estratégica?**

La planificación estratégica es un proceso fundamental en la gestión de organizaciones, diseñado para establecer y alcanzar objetivos a largo plazo mediante la formulación, ejecución y evaluación de acciones específicas. En su obra, Luis R. Castellanos, citado en Narváez y Villalobos (2020), presenta diversas definiciones y perspectivas sobre la planificación estratégica, destacando su relevancia en el contexto empresarial y militar.

Según Castellanos, la planificación estratégica implica la identificación de la misión de la empresa, que define el alcance de sus operaciones en términos de productos, mercados y filosofía. Los objetivos son los resultados a largo plazo que se aspiran alcanzar, alineados con la misión. Las estrategias son los medios o caminos elegidos para lograr estos objetivos, mientras que las metas son los puntos de referencia específicos que guían el proceso. Las políticas establecen las maneras en que se cumplirán las metas, y las fortalezas y debilidades representan las capacidades internas de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a los factores externos que pueden influir en su éxito.

La planificación estratégica se aborda desde varias perspectivas en el libro de Castellanos. En primer lugar, se destacan los beneficios de este proceso, que incluyen la detección de oportunidades, una visión objetiva de los problemas administrativos, la mejor coordinación y control de actividades, y la capacidad de anticiparse a cambios y tomar decisiones informadas. Además, fomenta una actitud positiva ante el cambio y brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio

Castellanos también describe herramientas específicas utilizadas en la planificación estratégica, como el Modelo de Gerencia Estratégica de Fred Davis, que incluye auditorías internas y externas para evaluar factores clave de éxito y la elaboración de matrices como la Matriz Interna Externa (IE) y la Matriz DOFA (FODA), que ayudan a comparar datos y tomar decisiones informadas. Estas matrices permiten identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando así la formulación de estrategias efectivas.

La ejecución de estrategias implica movilizar a gerentes y empleados para llevar a cabo las acciones planificadas, estableciendo metas, políticas y asignando recursos adecuadamente. La evaluación de estrategias es crucial para medir el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

En general, la planificación estratégica es un proceso integral que abarca desde la definición de la misión y objetivos de la empresa hasta la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Utiliza herramientas analíticas como matrices y auditorías para asegurar una toma de decisiones informada y efectiva, adaptándose tanto a contextos empresariales como militares para garantizar el éxito a largo plazo.

## **2.2 Los objetivos estratégicos de la planificación**

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización aspira alcanzar, fundamentados en su misión y visión. En el contexto de la planificación estratégica, estos objetivos actúan como directrices que orientan todas las acciones y decisiones de la empresa, asegurando que todas las partes de la organización trabajen de manera cohesiva hacia metas comunes.

Para definir objetivos estratégicos efectivos, es crucial realizar un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como del externo. Este

análisis incluye la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DOFA). Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (criterios SMART), lo que facilita su monitoreo y evaluación.

### **Algunos ejemplos:**

- **Crecimiento del mercado:** Incrementar la participación de mercado en un 15% durante los próximos cinco años mediante la expansión geográfica y la diversificación de productos.
- **Innovación y desarrollo:** Lanzar tres nuevos productos innovadores en el mercado en los próximos dos años, apoyándose en las tendencias tecnológicas y necesidades emergentes de los consumidores.
- **Optimización de costos:** Reducir los costos operativos en un 10% en un plazo de tres años, a través de la implementación de procesos de eficiencia y la adopción de nuevas tecnologías.
- **Mejora de la satisfacción del cliente:** Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 20% en los próximos dos años, mejorando la calidad del servicio y personalizando la experiencia del usuario.
- **Desarrollo del talento humano:** Implementar programas de capacitación y desarrollo para el 100% del personal en el próximo año, con el objetivo de mejorar las habilidades y competencias del equipo de trabajo.

La implementación de los objetivos estratégicos requiere la movilización de recursos y la alineación de todas las áreas de la organización. Esto implica la asignación de responsabilidades específicas, el establecimiento de políticas claras y la creación de un marco de referencia para la toma de decisiones. Además, es esencial contar con un sistema de seguimiento y evaluación continuo para

medir el progreso hacia los objetivos establecidos y realizar ajustes necesarios en la estrategia.

En conclusión, los objetivos estratégicos son fundamentales para guiar a una organización hacia el éxito a largo plazo. Su definición precisa y su implementación efectiva permiten a la empresa adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y superar desafíos, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

### **2.3 Importancia de la planificación estratégica en el desarrollo empresarial**

La planificación estratégica es un componente vital para el desarrollo y éxito sostenible de cualquier empresa. Este proceso sistemático y estructurado permite a las organizaciones definir su rumbo a largo plazo, estableciendo objetivos claros y las acciones necesarias para alcanzarlos. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la planificación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para anticipar cambios, adaptarse a nuevas circunstancias y aprovechar oportunidades emergentes.

Uno de los principales beneficios de la planificación estratégica es que proporciona una dirección clara y coherente para toda la organización. Al definir una visión y misión compartidas, todos los miembros de la empresa, desde la alta gerencia hasta el personal operativo, pueden alinear sus esfuerzos hacia objetivos comunes. Esta alineación asegura que todas las acciones y decisiones sean coherentes con la estrategia general, evitando desviaciones y redundancias que puedan afectar negativamente el rendimiento empresarial.

La planificación estratégica implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa, lo que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis DOFA es fundamental para entender las capacidades internas de la organización y las dinámicas del mercado en el que opera. Con esta información, la

empresa puede desarrollar estrategias que maximicen sus ventajas competitivas y mitiguen los riesgos, adaptándose de manera proactiva a las condiciones cambiantes del mercado.

Un plan estratégico bien elaborado sirve como un marco de referencia para la toma de decisiones informada. En lugar de reaccionar de manera impulsiva a los desafíos del entorno, la empresa puede basar sus decisiones en un análisis riguroso y una visión a largo plazo. Esto no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también reduce la incertidumbre y el riesgo asociados con la gestión empresarial. Además, la planificación estratégica facilita la priorización de recursos, asegurando que se asignen de manera eficiente a las áreas que generen mayor valor.

La planificación estratégica también establece un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño. Al definir indicadores clave de rendimiento y establecer metas específicas, la empresa puede monitorear su progreso y realizar ajustes necesarios en su estrategia. Este proceso de evaluación continua no solo permite corregir desviaciones a tiempo, sino que también fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización. Así, la empresa puede aprender de sus experiencias, mejorar sus prácticas y mantenerse competitiva en el largo plazo.

En última instancia, la planificación estratégica es crucial para la creación de valor sostenible. Al tener una visión clara del futuro y un camino definido para llegar allí, la empresa puede asegurar su crecimiento y desarrollo de manera sostenida. Esto no solo beneficia a los propietarios y accionistas, sino que también contribuye al bienestar de los empleados, clientes y la sociedad en general. La planificación estratégica, por tanto, no es solo una herramienta de gestión, sino un elemento esencial para el desarrollo integral y sostenible de la empresa.

La planificación estratégica es fundamental para el desarrollo empresarial, ya que proporciona dirección, facilita la toma de decisiones, permite la adaptación al entorno, asegura una evaluación continua y contribuye a la creación de valor sostenible. Sin ella, las empresas corren el riesgo de perderse en un entorno competitivo y cambiante, lo que puede comprometer su éxito a largo plazo.

## **2.4 El diagnóstico**

El diagnóstico en la planificación estratégica es una etapa fundamental que implica una evaluación exhaustiva de la situación actual de una organización. Este proceso abarca la realización de auditorías internas y externas que permiten identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) a las que se enfrenta la organización. A través de este análisis, se busca obtener una visión clara y detallada de la posición de la organización, lo cual es esencial para formular estrategias efectivas y tomar decisiones informadas.

Las auditorías internas se enfocan en evaluar diversos aspectos críticos dentro de la organización. Por ejemplo, la auditoría gerencial revisa la planificación, organización, motivación, selección de personal y los mecanismos de control existentes. La auditoría de mercadeo analiza aspectos como la clientela, las ventas, los precios y la responsabilidad social, mientras que la auditoría financiera examina las razones financieras de la organización. Además, la auditoría de producción revisa los procesos, la capacidad de producción, los inventarios y la calidad de los productos o servicios. Por último, la auditoría de investigación y desarrollo evalúa las innovaciones y mejoras que son necesarias para mantener la competitividad de la organización.

Por otro lado, las auditorías externas se centran en evaluar las variables ambientales clave que podrían influir en la organización. Esto incluye factores económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos y tecnológicos. Para ello, se utilizan diversas fuentes de

información como investigaciones de mercado, encuestas y entrevistas, así como técnicas de predicción tanto cuantitativas como cualitativas. Este análisis externo es crucial para anticipar cambios en el entorno que podrían representar oportunidades o amenazas para la organización.

La importancia del diagnóstico estratégico radica en su capacidad para proporcionar una visión clara y objetiva de la situación actual de la organización. Esto permite a los líderes identificar y aprovechar oportunidades en el entorno, al mismo tiempo que mitigan amenazas. Asimismo, el diagnóstico ayuda a evaluar las fortalezas y debilidades internas, lo que facilita la mejora de áreas críticas y el aprovechamiento de capacidades existentes. En última instancia, este proceso es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas y para asignar de manera eficiente los recursos de la organización, asegurando que estos se utilicen en las áreas que tendrán el mayor impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

## 2.5 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento integral que guía a una organización en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Este plan se compone de varios elementos clave y tiene características específicas que aseguran su eficacia en la práctica.

Sus características son:

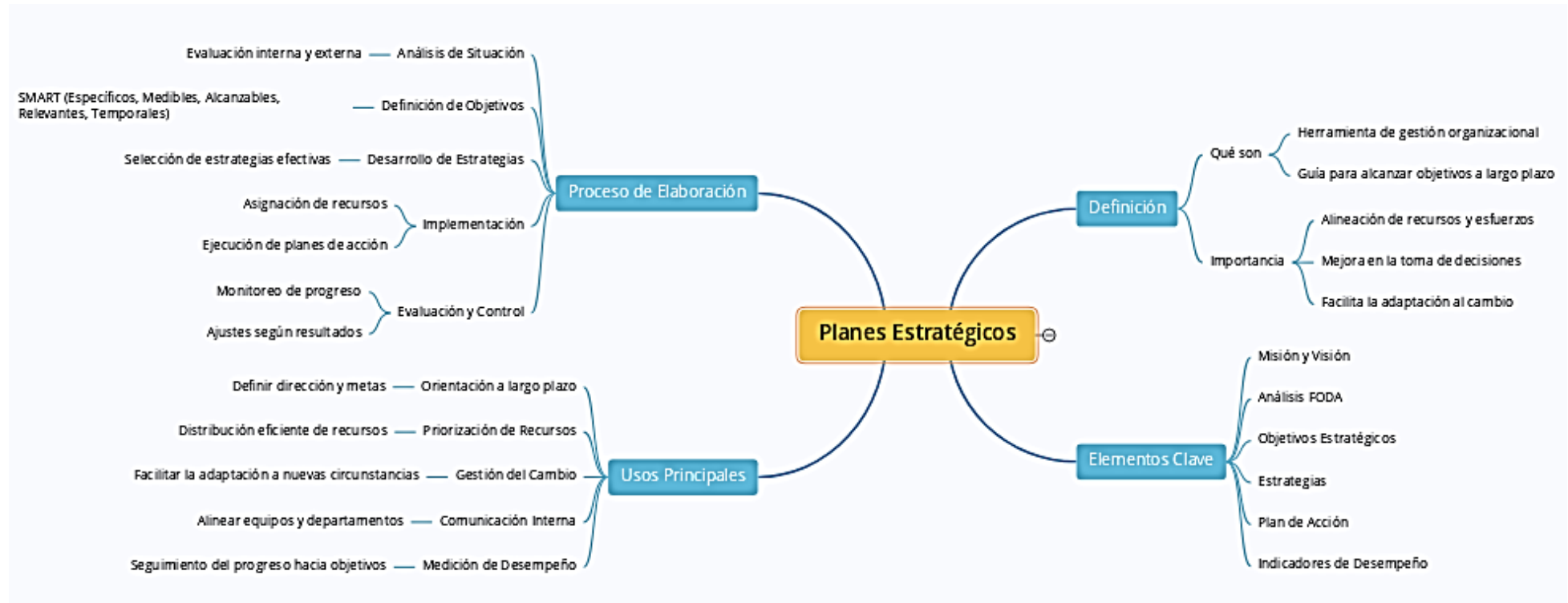
- **Visión integral:** El plan estratégico debe ofrecer una visión completa de la organización, considerando tanto sus aspectos internos como el entorno externo. Esto incluye una comprensión clara de la misión, los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzar el éxito.
- **Flexibilidad:** Un plan estratégico eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios en el entorno externo, como nuevas oportunidades o amenazas inesperadas.

Esta adaptabilidad es clave para mantener la relevancia y eficacia del plan.

- **Orientación a largo plazo:** El enfoque principal del plan estratégico es el largo plazo, asegurando que la organización se mantenga en el camino hacia sus objetivos más amplios, a pesar de los desafíos inmediatos.
- **Enfoque en la ejecución:** Más allá de la formulación de estrategias, el plan debe incluir mecanismos claros para la ejecución, con responsabilidades definidas, recursos asignados y métricas de seguimiento.
- **Participación y comunicación:** Es esencial que el plan estratégico involucre a todas las partes interesadas de la organización. La comunicación clara y efectiva del plan garantiza que todos los miembros de la organización entiendan su papel en la consecución de los objetivos estratégicos.

**Figura 2**

*Esquemmatización de los planes estratégicos*



## **2.6 ¿Cómo hacer una planeación estratégica?**

Para realizar una planificación estratégica efectiva, el proceso se compone de varios pasos y guías clave:

### **1. Definición de la visión y estrategias**

El primer paso en la planificación estratégica es definir claramente la visión de la organización y las estrategias que se utilizarán para alcanzarla. La visión debe ser ambiciosa y proporcionar una dirección clara. Las estrategias deben estar alineadas con esta visión y ser específicas en cuanto a cómo se alcanzarán los objetivos propuestos.

### **2. Formulación de objetivos y metas**

Los objetivos son los resultados a largo plazo que la organización se propone alcanzar. Estos deben estar claramente definidos y ser medibles. Las metas son hitos específicos y de corto plazo que permiten medir el progreso hacia los objetivos. Es crucial que cada objetivo esté acompañado por metas que lo soporten, asegurando que haya un camino claro para su consecución.

### **3. Análisis interno y externo**

Se realizan auditorías internas y externas para identificar los factores clave que influirán en la planificación estratégica. El análisis interno incluye la evaluación de las fortalezas y debilidades dentro de la organización, mientras que el análisis externo se enfoca en identificar oportunidades y amenazas en el entorno. Herramientas como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se utilizan para organizar y analizar esta información.

### **4. Elaboración de matrices estratégicas**

Con la información obtenida del análisis interno y externo, se elaboran diversas matrices estratégicas, como la Matriz Interna Externa (IE) y la Matriz FODA. Estas herramientas permiten visualizar la posición

estratégica de la organización y desarrollar estrategias específicas que aprovechen las oportunidades y fortalezcan las debilidades.

## **5. Toma de decisiones estratégicas**

Basado en el análisis y las matrices elaboradas, se toman decisiones estratégicas clave. Esto incluye la selección de las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos. Es importante que estas decisiones estén bien fundamentadas en los datos y análisis previos para maximizar su efectividad.

## **6. Ejecución de estrategias**

Una vez formuladas las estrategias, se procede a su implementación. Esto implica movilizar a todos los niveles de la organización, asignar recursos, establecer políticas y fijar metas operativas claras. La ejecución es un proceso continuo que requiere monitoreo constante para asegurar que las estrategias se están llevando a cabo según lo planificado.

## **7. Evaluación y retroalimentación**

El desempeño de las estrategias implementadas se mide regularmente para asegurar que están alcanzando los resultados deseados. Si se detectan desviaciones o problemas, se realizan ajustes y correcciones necesarias. Además, es importante mantener un ciclo de retroalimentación para revisar y, si es necesario, reformular las estrategias en respuesta a cambios en el entorno o en la organización.

Este proceso sistemático asegura que la planificación estratégica sea no solo un ejercicio de formulación de ideas, sino una guía práctica y dinámica que oriente a la organización hacia sus metas a largo plazo.

## 2.7 Modelos de planeación estratégica

### Modelo de gerencia estratégica de Fred Davis

Este modelo enfatiza la importancia de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos corporativos. El proceso se divide en varias etapas clave:

- **Entrada de datos:** Involucra la realización de auditorías internas y externas para recopilar la información necesaria sobre la organización y su entorno.
- **Comparación de datos:** Se utilizan herramientas como la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la Matriz Interna Externa (IE) para analizar la información recopilada y comparar diferentes escenarios estratégicos.
- **Toma de decisiones:** Con base en el análisis, se seleccionan y deciden las estrategias más adecuadas para la organización.
- **Ejecución de estrategias:** Implica movilizar a los gerentes y empleados para llevar a cabo las estrategias seleccionadas.
- **Evaluación de estrategias:** Se mide el desempeño de las estrategias implementadas y se realizan ajustes según sea necesario.

### Balanced Scorecard (BSC)

Introducido por Kaplan y Norton, este modelo se utiliza para alinear las actividades empresariales con la visión y la estrategia de la organización, mejorar la comunicación interna y externa, y monitorear el desempeño organizacional en relación con los objetivos estratégicos. Los pasos clave incluyen:

- **Definir visión y estrategias:** Se establecen claramente la visión y las estrategias de la empresa.
- **Definir indicadores:** Se determinan los indicadores clave que medirán el éxito de las estrategias.

- **Implementar el BSC:** Se selecciona un modelo de implementación, que puede ser de control y seguimiento o de aprendizaje organizacional y comunicación.
- **Feedback y aprendizaje:** Es un proceso continuo que permite ajustar las estrategias en función del desempeño observado y de las nuevas realidades del entorno.

### **Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Este modelo es una herramienta gráfica que ayuda a las empresas a analizar su cartera de negocios y productos. La Matriz BCG divide los productos en cuatro categorías:

- **Estrella:** Productos con alta participación en mercados de alto crecimiento. Se recomienda seguir invirtiendo en ellos.
- **Vaca lechera:** Productos con alta participación en mercados de bajo crecimiento. Estos productos generan efectivo que puede ser invertido en otras áreas.
- **Interrogante:** Productos con baja participación en mercados de alto crecimiento. Se debe decidir si invertir en ellos para convertirlos en estrellas o retirarse.
- **Perro:** Productos con baja participación en mercados de bajo crecimiento. Generalmente, se recomienda desinvertir en estos productos.

### **Estrategia del Océano Azul**

Formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, este modelo se enfoca en crear nuevos mercados o "océanos azules" en lugar de competir en mercados saturados ("océanos rojos"). La idea es innovar y ofrecer productos o servicios que no tengan competencia directa, permitiendo a la empresa capturar nueva demanda y hacer irrelevante la competencia existente.

Estos modelos ofrecen diferentes enfoques para la planificación estratégica, permitiendo a las organizaciones seleccionar el más

adecuado según sus necesidades y contexto. Cada modelo proporciona herramientas y marcos de trabajo para analizar, formular e implementar estrategias efectivas que puedan conducir al éxito a largo plazo.

## **CAPÍTULO III**

### **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

#### **3.1 Conceptos de la administración estratégica**

La administración estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos corporativos de manera efectiva. Según Fred Davis, la administración estratégica implica un proceso sistemático donde se recogen y analizan datos internos y externos para tomar decisiones estratégicas informadas. Por otro lado, Victor Maldonado describe la administración estratégica como el arte de prever y enfrentar problemas para alcanzar un propósito, empleando la estrategia como medio para superar la competencia y las adversidades.

#### **3.2 Objetivos de la administración estratégica**

Los objetivos de la administración estratégica se centran en asegurar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la organización. Uno de los principales objetivos es identificar y aprovechar las oportunidades del entorno, lo que permite a la empresa posicionarse favorablemente en el mercado y mantener una ventaja competitiva. Además, busca anticipar y mitigar posibles amenazas que puedan comprometer la estabilidad y crecimiento de la organización. Otro objetivo clave es la optimización de recursos, asegurando que estos se utilicen de manera eficiente para maximizar los beneficios y lograr los objetivos establecidos.

La administración estratégica también tiene como objetivo la adaptación continua a los cambios del entorno, lo que es crucial en un contexto de competitividad global. La capacidad de la organización para innovar y responder rápidamente a las demandas del mercado es esencial para mantener su relevancia y liderazgo en la industria.

Finalmente, la administración estratégica promueve la alineación de todos los miembros de la organización hacia un propósito común, lo que mejora la cohesión interna y facilita el cumplimiento de las metas estratégicas.

### 3.3 Enfoque de la administración estratégica

La administración estratégica es un proceso integral que involucra el análisis, la planificación, la implementación y el monitoreo de estrategias diseñadas para alcanzar objetivos organizacionales. Este enfoque se distingue de otros procesos de administración y planificación en varios aspectos clave:

- **Visión a largo plazo:** Mientras que la administración tradicional puede centrarse en operaciones diarias y la resolución de problemas a corto plazo, la administración estratégica se orienta hacia el largo plazo, buscando posicionar a la empresa para un éxito futuro sostenible.
- **Análisis integral:** Este proceso comienza con un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización. Esto incluye evaluar la competencia, las condiciones del mercado, las tendencias internas, y otros factores que pueden influir en la estrategia. La planificación estratégica también incluye este análisis, pero la administración estratégica lo lleva a un nivel operativo y de implementación continua.
- **Formulación de estrategias:** En la administración estratégica, se desarrollan estrategias que abarcan toda la organización, teniendo en cuenta tanto las oportunidades externas como las fortalezas internas. A diferencia de la planificación estratégica, que puede centrarse más en la creación de planes a nivel teórico o documental, la administración estratégica implica un compromiso activo con la formulación e implementación práctica de estas estrategias.

- **Implementación:** Una parte crucial de la administración estratégica es la implementación efectiva de las estrategias. Esto implica asignar recursos, cambiar procesos, y asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados y comprometidos con la estrategia. La implementación es menos enfática en la administración simple, que puede no tener la profundidad de cambio organizacional que requiere la administración estratégica.
- **Evaluación y control:** La administración estratégica no termina con la implementación; también incluye un proceso continuo de evaluación y control. Esto asegura que las estrategias sean efectivas y se ajusten según sea necesario en respuesta a cambios en el entorno empresarial o en la propia organización. La administración simple puede no incluir este ciclo de retroalimentación estratégica que es vital para el enfoque estratégico.

### 3.4 Elementos y principios de la administración estratégica

Los elementos de la administración estratégica son:

- **Planificación estratégica:**

- ❖ **Misión:** Define el alcance de las operaciones de la empresa en términos de producto, mercado y filosofía.
- ❖ **Objetivos:** Son los resultados a largo plazo que la empresa aspira a alcanzar basados en su misión.
- ❖ **Estrategias:** Son los medios a través de los cuales se logrará alcanzar los objetivos establecidos.
- ❖ **Metas:** Son los puntos de referencia que se deben alcanzar para lograr los objetivos.
- ❖ **Políticas:** Directrices que orientan cómo se alcanzarán las metas.

— **Formulación de estrategias:**

- ❖ **Entrada de datos:** Incluye la realización de auditorías internas y externas para evaluar factores clave.
- ❖ **Comparación de datos:** Utilización de matrices como DOFA para analizar la información recopilada.
- ❖ **Toma de decisiones:** Basada en el análisis de los datos y las matrices.

— **Ejecución de Estrategias:**

- ❖ Implica la movilización de recursos humanos y materiales para implementar las estrategias formuladas.
- ❖ Definición de metas específicas y asignación de recursos.

— **Evaluación de Estrategias:**

- ❖ Medición del desempeño organizacional.
- ❖ Implementación de medidas correctivas si es necesario.

En cuanto a los principios de la estrategia:

— **Fundamentales (Preparatorios):**

- ❖ **Objetivo:** Claridad en la definición de objetivos y metas, y en el análisis de posibles líneas de acción.
- ❖ **Economía de medios:** Planificar con los recursos indispensables y evitar derroches.
- ❖ **Seguridad:** Minimizar riesgos, prevenir sorpresas, y asegurar libertad de acción.

— **Operativos (Ejecutivos):**

- ❖ **Mínimo esfuerzo:** Optimización del uso de recursos para lograr los objetivos.
- ❖ **Superioridad:** Ser más fuerte en el lugar y momento adecuado.
- ❖ **Ofensiva:** Priorizar acciones ofensivas sobre defensivas para alcanzar objetivos.
- ❖ **Sorpresa:** Utilizar la sorpresa estratégica para obtener ventajas.

- ❖ **Coordinación:** Asegurar la unidad de acción y una ejecución ordenada de las operaciones.

### 3.5 Administración estratégica y competitividad empresarial

La administración estratégica es una herramienta fundamental para el éxito empresarial en un entorno altamente competitivo. Al permitir a las organizaciones analizar su situación actual, identificar oportunidades y amenazas, y diseñar estrategias para alcanzar sus objetivos, esta disciplina se convierte en un pilar fundamental para el crecimiento sostenible.

Una de las principales ventajas de la administración estratégica es la capacidad de generar una ventaja competitiva. Al identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, las empresas pueden desarrollar estrategias únicas que les permitan diferenciarse de sus competidores. Esto implica no solo ofrecer productos o servicios de alta calidad, sino también construir una marca sólida, optimizar procesos internos y establecer relaciones duraderas con los clientes.

Además de generar una ventaja competitiva, la administración estratégica contribuye a la alineación de los recursos de la organización. Al establecer objetivos claros y compartidos, las empresas pueden asegurar que todos los departamentos y empleados trabajen en la misma dirección, maximizando así la eficiencia y la productividad. Asimismo, esta disciplina facilita la toma de decisiones informadas, al proporcionar un marco analítico para evaluar diferentes alternativas y sus posibles consecuencias.

En un mundo empresarial cada vez más dinámico, la administración estratégica es esencial para adaptarse al cambio. Al monitorear constantemente el entorno y anticipar posibles cambios, las empresas pueden desarrollar planes de contingencia y ajustar sus estrategias en

consecuencia. Esto les permite aprovechar nuevas oportunidades y minimizar los riesgos asociados a la incertidumbre.

Al adoptar un enfoque estratégico, las empresas pueden mejorar su desempeño, alcanzar sus objetivos a largo plazo y asegurar su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo.

### 3.6 Clasificación de la administración estratégica

La clasificación de la administración estratégica puede darse con diferentes enfoques y factores:

#### Por nivel:

- **Estratégica corporativa:** Se enfoca en la dirección general de la empresa, definiendo su misión, visión, objetivos a largo plazo y la asignación de recursos entre las diferentes unidades de negocio.
- **Estratégica de negocio:** Se centra en cada una de las unidades de negocio individuales, definiendo su posición competitiva en el mercado y estableciendo estrategias para lograr el éxito en su respectivo sector.
- **Funcional:** Se refiere a las estrategias específicas de cada área funcional de la empresa (marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc.), con el objetivo de apoyar la estrategia general de la organización.

#### Por enfoque:

- **Planificada:** Se basa en un proceso formal de planificación estratégica, donde se analizan los factores internos y externos, se establecen objetivos claros y se desarrollan planes de acción detallados.
- **Emergente:** Reconoce que las estrategias pueden surgir de manera espontánea y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

- **Visionaria:** Se centra en la creación de un futuro deseado para la organización, inspirando a los empleados y guiando las acciones hacia la consecución de esa visión.

#### **Por horizonte temporal:**

- **A corto plazo:** Se enfoca en los objetivos que se desean alcanzar en un período de tiempo relativamente corto (1-2 años).
- **A mediano plazo:** Se centra en los objetivos que se desean alcanzar en un período de tiempo intermedio (3-5 años).
- **A largo plazo:** Se enfoca en los objetivos a largo plazo de la organización (más de 5 años).

#### **Por tipo de estrategia:**

- **De crecimiento:** Buscan expandir las operaciones de la empresa, ya sea a través de la penetración en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la adquisición de otras empresas.
- **De estabilidad:** Se centran en mantener la posición actual de la empresa en el mercado, sin realizar cambios significativos en su estrategia.
- **De reducción:** Se implementan cuando la empresa enfrenta dificultades y busca reducir sus operaciones o salir de ciertos mercados.

#### **Otros enfoques:**

- **Por tipo de ventaja competitiva:** basada en costos bajos, diferenciación o enfoque.
- **Por tipo de industria:** considerando las características específicas de cada sector industrial.
- **Por tamaño de la empresa:** adaptando las estrategias a las necesidades de empresas pequeñas, medianas o grandes.

## **CAPÍTULO IV**

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO: ECONOMÍA Y EMPLEO EN EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS**

#### **4.1 Definición de turismo y su gestión estratégica**

Hunziker y Krapf definieron el turismo como "el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa". Mientras que la ONU Turismo (Organización Mundial del Turismo) incluye las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos.

La gestión estratégica en turismo es un proceso fundamental que guía a las organizaciones turísticas hacia el éxito a largo plazo. Implica una serie de acciones interrelacionadas que van desde el análisis profundo del entorno hasta la evaluación continua de los resultados.

En primer lugar, se requiere un análisis exhaustivo del entorno turístico. Esto implica identificar las tendencias del mercado, tanto a nivel local como global, así como a los competidores directos e indirectos. Asimismo, se deben detectar las oportunidades y amenazas que puedan surgir, como cambios en las preferencias de los turistas, nuevas tecnologías o eventos imprevistos.

Una vez analizado el entorno, se procede a definir la visión y misión de la organización turística. La visión representa la aspiración a largo plazo, es decir, el futuro deseado para la empresa. La misión, por su parte, define el propósito de la organización y su razón de ser. Ambas son fundamentales para orientar todas las acciones hacia un objetivo común.

A continuación, se formulan las estrategias que permitirán alcanzar la visión y la misión. Estas estrategias deben ser coherentes con los recursos disponibles y con las condiciones del mercado. Es importante destacar que las estrategias pueden ser de diversa índole, desde la diversificación de la oferta hasta la mejora de la calidad de los servicios.

La implementación de las estrategias implica poner en marcha planes de acción concretos y asignar los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Esta fase requiere una coordinación efectiva entre los diferentes departamentos de la organización y una comunicación clara de los objetivos a todos los niveles.

Finalmente, es esencial realizar un seguimiento y evaluación continua del desempeño de las estrategias. Esto permite identificar las áreas que requieren mejoras y realizar los ajustes necesarios para garantizar el éxito a largo plazo.

La gestión estratégica en turismo es crucial por diversas razones. En primer lugar, permite a las organizaciones turísticas diferenciarse de sus competidores y atraer a un mayor número de visitantes. Además, al optimizar el uso de los recursos, se consigue una mayor eficiencia y rentabilidad. Asimismo, la gestión estratégica facilita la adaptación a los cambios del entorno, lo que es fundamental en un sector tan dinámico como el turismo. Por otro lado, al fomentar la toma de decisiones basadas en datos, se mejora la calidad de las decisiones y se reduce el riesgo de errores. Y por último, la gestión estratégica contribuye al desarrollo sostenible del destino turístico, minimizando los impactos negativos y maximizando los beneficios para la comunidad local.

Algunos ejemplos de estrategias turísticas que pueden implementarse incluyen la diversificación de la oferta, creando nuevos productos turísticos para atraer a diferentes segmentos de mercado; el fortalecimiento de la marca, desarrollando una identidad única y

reconocible; la mejora de la calidad de los servicios, ofreciendo experiencias turísticas excepcionales; la promoción del destino a través de campañas de marketing; y el desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas del sector.

### **El caso de los destinos turísticos**

Los espacios turísticos como los destinos deberían tener en cuenta otros criterios de desarrollo como:

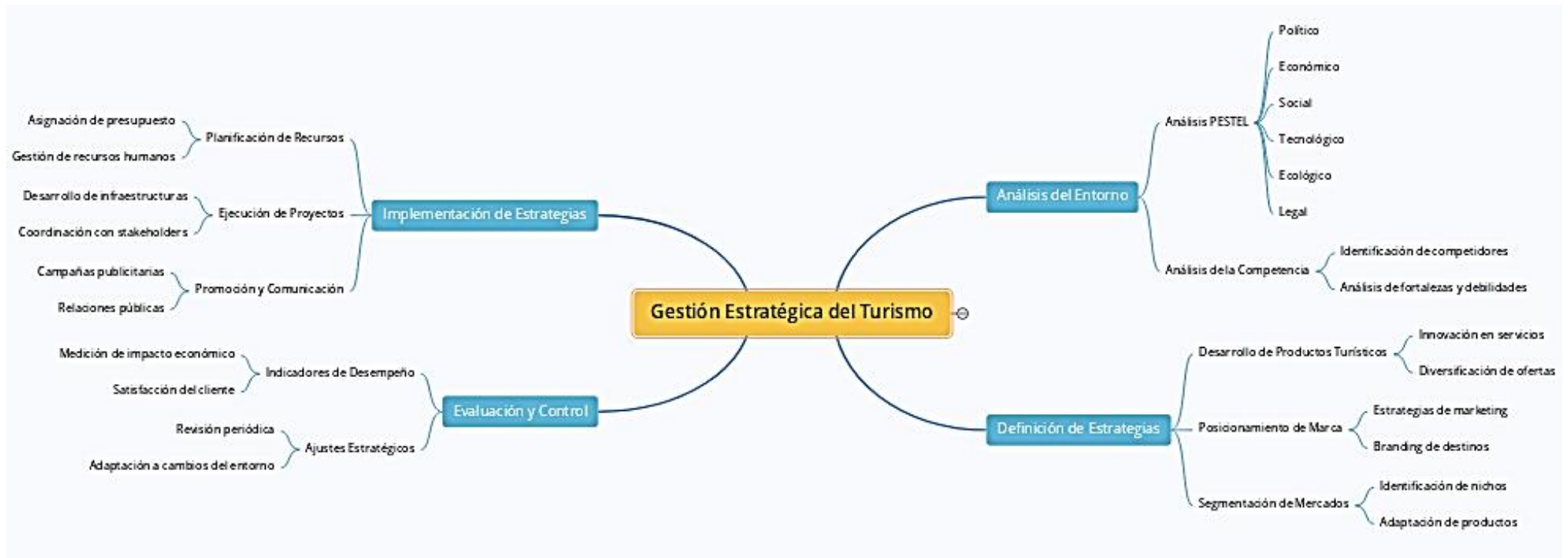
**Planificación y desarrollo:** Este apartado se centra en la creación de un plan estratégico que guíe el desarrollo turístico de un destino. Incluye la identificación de recursos naturales y culturales, la infraestructura necesaria y los servicios para atraer y satisfacer a los visitantes. La planificación estratégica debe considerar la sostenibilidad a largo plazo, buscando un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de los recursos.

**Marketing y promoción:** Fundamental para el éxito de cualquier destino turístico, este aspecto implica la utilización de diversas estrategias de marketing para atraer visitantes. Esto incluye campañas publicitarias, presencia en ferias turísticas, y el uso eficaz de las redes sociales y plataformas digitales para llegar a un público global. La promoción efectiva requiere entender las necesidades y preferencias de los turistas potenciales y adaptar los mensajes de manera que resuenen con diferentes segmentos de mercado.

**Gestión de la experiencia del visitante:** Este enfoque se centra en asegurar que los visitantes tengan experiencias positivas que superen sus expectativas. Esto no solo incluye la calidad de las atracciones turísticas y las actividades ofrecidas, sino también la facilidad de acceso, la seguridad, la hospitalidad local y la calidad de los servicios. La gestión de la experiencia es crítica para generar comentarios y críticas positivas, y para fomentar un turismo repetido y el boca a boca.

**Figura 2**

*Esquemmatización de los componentes de la gestión estratégica del turismo*



## 4.2 Clasificación y tipologías de turismo

### Por motivación:

- **Turismo de recreo:** Busca el descanso, la diversión y el ocio. Puede incluir actividades como visitar playas, realizar deportes acuáticos, ir de compras o simplemente relajarse.
- **Turismo cultural:** Se enfoca en conocer y experimentar la cultura, historia y patrimonio de un destino. Incluye visitas a museos, sitios arqueológicos, festivales y eventos culturales.
- **Turismo de negocios:** Relacionado con viajes por motivos laborales, como asistir a conferencias, ferias comerciales o reuniones de negocios.
- **Turismo de salud:** Se busca mejorar la salud física o mental, como tratamientos médicos, spa o turismo de bienestar.
- **Turismo de aventura:** Busca emociones fuertes y experiencias desafiantes, como senderismo, escalada, rafting o buceo.
- **Turismo religioso:** Motivado por razones religiosas, como peregrinajes a lugares sagrados.
- **Turismo gastronómico:** Se centra en la experiencia culinaria, degustando platos típicos y vinos locales.
- **Turismo de compras:** Se busca adquirir productos específicos, como moda, electrónica o artesanías.

### Por duración:

- **Turismo de fin de semana:** Viajes cortos de uno o dos días.
- **Turismo de vacaciones:** Viajes más largos, que pueden durar desde una semana hasta varios meses.

### Por medio de transporte:

- **Turismo aéreo:** Utilizando aviones como medio de transporte principal.
- **Turismo marítimo:** Viajando en cruceros.
- **Turismo ferroviario:** Utilizando trenes.

- **Turismo rodoviario:** Utilizando automóviles, autobuses o motocicletas.

#### **Por tipo de destino:**

- **Turismo urbano:** Visitando ciudades y sus atracciones.
- **Turismo rural:** Explorando el campo, la naturaleza y las tradiciones locales.
- **Turismo de sol y playa:** Disfrutando de playas, sol y actividades acuáticas.
- **Turismo de montaña:** Practicando deportes de montaña y disfrutando de paisajes naturales.

#### **Por segmento de mercado:**

- **Turismo senior:** Dirigido a personas mayores.
- **Turismo familiar:** Diseñado para familias con niños.
- **Turismo juvenil:** Orientado a jóvenes y estudiantes.
- **Turismo de lujo:** Ofreciendo servicios y experiencias exclusivas.

#### **Otras clasificaciones:**

- **Turismo sostenible:** Prioriza la conservación del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades locales.
- **Turismo de masas:** Grandes grupos de turistas visitando destinos populares.
- **Turismo de nicho:** Segmentos específicos de mercado con intereses particulares (turismo gay, turismo de golf, etc.).

### **4.3 Tendencias del turismo mundial**

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha identificado varias tendencias clave en el turismo mundial que están moldeando la industria.

Se ha identificado una recuperación sostenida y crecimiento proyectado, tras la pandemia, el turismo internacional ha mostrado una recuperación notable. La OMT prevé que en 2024 se alcanzarán

los niveles pre-pandémicos y se espera un crecimiento continuo en los próximos años. Sin embargo, esta recuperación no es uniforme y varía según las regiones y los destinos.

Además, se ha generado una priorización del turismo sostenible, cada vez más, los turistas y los destinos turísticos están adoptando prácticas más sostenibles. Esto incluye la reducción del impacto ambiental, el apoyo a las comunidades locales y la promoción de la cultura y el patrimonio. La OMT ha destacado la importancia del turismo sostenible como motor de desarrollo económico y social.

También se ha desarrollado la personalización de la experiencia turística, los turistas buscan experiencias únicas y personalizadas. Las tecnologías digitales permiten a los proveedores turísticos ofrecer viajes a medida, adaptados a los intereses y preferencias de cada cliente.

Entre otras tendencias crecientes se tiene:

- **Creciente importancia de los viajes domésticos:** Los viajes domésticos han experimentado un auge en muchos países, impulsados por las restricciones de viaje y la búsqueda de destinos más cercanos. Se espera que esta tendencia continúe, complementando el crecimiento del turismo internacional.
- **Mayor demanda de experiencias auténticas:** Los turistas buscan conectar con las culturas locales y vivir experiencias auténticas. Esto ha llevado a un aumento de la demanda de turismo rural, comunitario y de nicho.
- **Tecnologización del sector turístico:** La tecnología está transformando la forma en que se planifica, reserva y experimenta un viaje. Las aplicaciones móviles, la inteligencia artificial y la realidad virtual están cambiando la forma en que los turistas interactúan con los destinos y los proveedores de servicios.

- **Enfoque en el bienestar y la salud:** Los turistas buscan experiencias que les permitan relajarse, desconectar y cuidar de su salud. El turismo de bienestar y el turismo de salud están en auge, con una creciente demanda de spas, actividades al aire libre y experiencias que promuevan el bienestar físico y mental.
- **Segmentación del mercado turístico:** El mercado turístico se está volviendo cada vez más segmentado, con la aparición de nuevos nichos y la personalización de las ofertas. Esto permite a los destinos turísticos atraer a diferentes tipos de turistas con intereses y necesidades específicas.
- **Desafíos y oportunidades:** A pesar de estas tendencias positivas, el sector turístico enfrenta desafíos como el cambio climático, la seguridad y la gestión de los destinos turísticos. Sin embargo, estos desafíos también representan oportunidades para innovar y desarrollar nuevos modelos de negocio más sostenibles y resilientes.

Las nuevas tendencias del turismo mundial, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), indican una recuperación robusta del sector. Para 2024, se prevé que el turismo internacional alcance y posiblemente supere los niveles previos a la pandemia. Este resurgimiento está respaldado por un aumento en la conectividad aérea y una fuerte recuperación en mercados asiáticos, lo cual está estimulando el retorno completo a la normalidad del sector.

Europa y Oriente Medio han mostrado un rendimiento particularmente fuerte, con Oriente Medio superando ya los niveles de 2019 en un 22%. Europa, siendo la región más visitada del mundo, ha alcanzado el 94% de sus niveles de 2019, gracias a la demanda intra-regional y los viajes desde Estados Unidos.

Desde la perspectiva empresarial, estas tendencias tienen un impacto significativo. Las empresas turísticas se benefician de una mayor afluencia de turistas y del aumento en los ingresos del turismo, que

para 2023 se estimaron en alrededor de 1.4 billones de dólares a nivel global. Además, la recuperación del turismo también está generando un aumento considerable en las oportunidades de empleo y el crecimiento económico en las comunidades que dependen del turismo.

La OMT también señala que la sostenibilidad sigue siendo una prioridad clave, lo que implica un enfoque renovado en prácticas turísticas que respeten los límites ambientales y promuevan la inclusión social. Por tanto, las empresas del sector turístico deben adaptarse a estas expectativas crecientes hacia un turismo más responsable y consciente.

El impacto de las nuevas tendencias del turismo mundial en las empresas turísticas es multifacético y ofrece tanto oportunidades como desafíos. Aquí se detallan algunos aspectos clave:

**Recuperación de la demanda y aumento de ingresos:** Con la recuperación del turismo alcanzando casi el 90% de los niveles pre-pandemia y esperando superar esos niveles en 2024, las empresas turísticas experimentarán un aumento en la demanda. Esto se traduce en mayores ingresos no solo de las tarifas directas de los viajeros, sino también a través del gasto en actividades relacionadas con el turismo, como restaurantes, tiendas de regalos, y tours. Las empresas que se preparen para manejar este aumento de la demanda, especialmente en regiones como Europa y Oriente Medio que están liderando la recuperación, podrían ver un crecimiento significativo en sus ingresos.

**Conectividad aérea y accesibilidad:** El aumento en la conectividad aérea es un factor crucial que impulsa la recuperación del turismo. Las empresas turísticas en destinos que se están volviendo más accesibles por aire podrán atraer a un mayor número de turistas internacionales. Esto es particularmente beneficioso para las islas y regiones remotas, donde la accesibilidad ha sido tradicionalmente un desafío. Además, las políticas de facilitación de visas, como las implementadas por China

y los países del GCC, están haciendo que viajar sea más fácil y, por lo tanto, podrían aumentar el flujo de turistas.

**Sostenibilidad y responsabilidad social:** Con un enfoque continuo en la sostenibilidad, las empresas turísticas necesitan adaptar sus operaciones para cumplir con las expectativas ambientales y sociales crecientes. Esto incluye prácticas como reducir la huella de carbono, gestionar los recursos de manera eficiente, y asegurar que el turismo beneficie a las comunidades locales. Adaptarse a estas prácticas no solo es crucial para la operación a largo plazo, sino que también atrae a los turistas conscientes del medio ambiente y la cultura, que están aumentando en número.

**Desafíos económicos y geopolíticos:** Aunque las perspectivas son en gran parte positivas, las empresas turísticas deben estar preparadas para los desafíos económicos y geopolíticos que puedan surgir. La inflación, las tasas de interés altas, y la volatilidad de los precios del petróleo pueden afectar los costos de transporte y alojamiento, lo que a su vez podría influir en las decisiones de viaje de los turistas. Además, los conflictos como el de Ucrania y las tensiones en el Medio Oriente podrían afectar negativamente la confianza de los viajeros y, por ende, los patrones de viaje.

#### **4.4 Recursos turísticos**

Los recursos turísticos son los elementos que ejercen atracción para la actividad turística motivando los desplazamientos. Se dividen principalmente en dos categorías: naturales y culturales. Los recursos naturales incluyen paisajes, biodiversidad, y otros elementos del medio ambiente que son atractivos para los visitantes. Los recursos culturales abarcan tradiciones, costumbres, arquitectura local, y otros aspectos del patrimonio cultural que son únicos en las comunidades rurales.

## **a) Recursos naturales**

Los recursos naturales incluyen elementos del medio ambiente que son atractivos para los turistas debido a su belleza, singularidad o biodiversidad. Estos recursos pueden ser:

- **Paisajes naturales:** Montañas, ríos, lagos, costas y otros elementos geográficos que ofrecen oportunidades para actividades al aire libre como senderismo, pesca, observación de aves, etc.
- **Ecosistemas:** Áreas protegidas, parques naturales y reservas que permiten a los visitantes disfrutar de la flora y fauna locales.
- **Clima y condiciones atmosféricas:** Regiones con climas específicos que pueden ser atractivos para actividades estacionales como esquí, turismo de verano, etc.

## **a) Recursos culturales**

Los recursos culturales son aquellos que reflejan el patrimonio, las tradiciones y la historia de una comunidad rural. Estos recursos incluyen:

- **Patrimonio histórico y arquitectónico:** Edificios antiguos, monumentos, sitios arqueológicos y otras estructuras históricas que representan la historia y la cultura del área.
- **Tradiciones y costumbres:** Festividades, artesanías, danzas y otras expresiones culturales que son únicas para la comunidad y que pueden ser experimentadas por los turistas.
- **Gastronomía local:** Alimentos y bebidas típicas de la región que permiten a los visitantes experimentar los sabores locales.

La gestión de estos recursos implica su clasificación y jerarquización para determinar su potencial turístico. Se recomienda elaborar un inventario de recursos turísticos, donde se clasifiquen y caractericen los espacios turísticos en función de su valor y atractivo para los visitantes.

Este enfoque asegura que los recursos sean utilizados de manera sostenible, respetando tanto el entorno natural como las tradiciones culturales de la comunidad local, y promoviendo un desarrollo turístico que beneficie a la población sin comprometer sus valores ni su medio ambiente.

La gestión de los recursos turísticos en áreas rurales se centra en un enfoque estratégico y sostenible, buscando el desarrollo del turismo de manera que beneficie a las comunidades locales sin comprometer su cultura o el medio ambiente. Para ello, se propone un modelo de planificación estratégica que incluye varias fases y dimensiones.

La gestión efectiva implica un enfoque flexible, participativo y cíclico que integre las necesidades y aspiraciones de las comunidades locales. El modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible sugiere fases como la comprensión del contexto, análisis y diagnóstico estratégico, formulación de estrategias, desarrollo de programas y proyectos, y finalmente, la implementación y seguimiento. Este proceso debe ser adaptado a las características únicas de cada área, teniendo en cuenta su patrimonio natural y cultural.

#### **4.5 Servicios turísticos**

Los servicios turísticos son fundamentales para garantizar una experiencia completa y satisfactoria para los visitantes en un destino. Estos servicios se pueden clasificar en varias categorías, dependiendo de las necesidades que cubren y del tipo de interacción que tienen con el turista.

##### **a) Servicios de alojamiento**

Estos incluyen hoteles, hostales, cabañas, y otros tipos de alojamiento que proporcionan un lugar donde los turistas pueden descansar durante su estancia. En áreas rurales, los servicios de alojamiento a menudo son ofrecidos por pequeñas empresas locales, lo que contribuye al desarrollo económico de la comunidad.

## **b) Servicios de alimentación**

Los servicios de alimentación abarcan restaurantes, cafeterías, y servicios de catering que proporcionan alimentos y bebidas a los turistas. En destinos rurales, estos servicios suelen ofrecer productos locales y comidas tradicionales, lo que permite a los turistas experimentar la cultura gastronómica del área.

## **c) Servicios de transporte**

El transporte es un componente clave del turismo, facilitando el desplazamiento de los turistas desde y hacia el destino, así como dentro de él. Esto incluye taxis, buses turísticos, servicios de alquiler de vehículos, y otros medios de transporte. En áreas rurales, el acceso y la movilidad pueden ser un desafío, por lo que la planificación del transporte es crucial para la accesibilidad del destino.

## **d) Servicios de información y asistencia**

Estos servicios incluyen oficinas de información turística, guías locales, y otros recursos que ayudan a los turistas a orientarse y aprovechar al máximo su visita. Las guías turísticas y los servicios de interpretación cultural son especialmente importantes en destinos que cuentan con un rico patrimonio cultural o natural.

## **e) Servicios de entretenimiento y recreación**

Esta categoría incluye actividades organizadas y servicios que ofrecen experiencias recreativas a los turistas, como tours, visitas guiadas, deportes de aventura, y eventos culturales. Estos servicios son esenciales para atraer y mantener el interés de los turistas durante su estancia.

## **f) Servicios de seguridad y salud**

Para garantizar la seguridad y el bienestar de los turistas, es esencial contar con servicios médicos, puntos de asistencia, y mecanismos de seguridad pública. Estos servicios pueden incluir clínicas locales,

estaciones de policía, y equipos de rescate en áreas donde se practican actividades al aire libre.

#### 4.6 Gestión del sistema turístico

La gestión estratégica del turismo no se limita a un solo elemento, sino que implica una visión holística de todo el sistema turístico. Este sistema está compuesto por una compleja red de actores, recursos y procesos interconectados, que van desde los destinos turísticos hasta los viajeros, pasando por las empresas turísticas, las instituciones gubernamentales y las comunidades locales. Cada uno de estos componentes desempeña un papel crucial en el desarrollo y la sostenibilidad del turismo, y su gestión debe ser coherente y coordinada para asegurar el éxito del sector.

La gestión estratégica integral es esencial porque permite que todos los elementos del sistema turístico funcionen en armonía, lo que genera múltiples beneficios:

- **Coherencia y sinergia:** Una gestión estratégica integral asegura que todos los elementos del sistema turístico trabajen de manera coordinada hacia un objetivo común, maximizando los beneficios para todos los actores involucrados. Esto incluye la alineación de las políticas públicas con las estrategias de las empresas turísticas y las expectativas de los turistas.
- **Adaptabilidad:** Un enfoque integral facilita la adaptación a los cambios del entorno, como las fluctuaciones económicas, las crisis sanitarias o los cambios en las preferencias de los turistas. Esto es crucial en un sector tan dinámico como el turismo, donde la capacidad de respuesta rápida puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.
- **Sostenibilidad:** La gestión estratégica integral promueve un desarrollo turístico sostenible, minimizando los impactos negativos y maximizando los beneficios económicos, sociales y

ambientales. Esto incluye la conservación de los recursos naturales y culturales, y el fomento de prácticas turísticas responsables que protejan el medio ambiente y beneficien a las comunidades locales.

- **Competitividad:** Al adoptar una visión integral, los destinos turísticos pueden diferenciarse de sus competidores, ofreciendo productos y servicios únicos que atraigan a más visitantes. La innovación y la mejora continua son aspectos clave en este proceso, que permite a los destinos mantenerse relevantes y atractivos en un mercado global altamente competitivo.
- **Satisfacción del turista:** Una gestión estratégica efectiva contribuye a ofrecer experiencias turísticas de alta calidad que satisfagan las expectativas de los viajeros. Esto no solo mejora la reputación del destino, sino que también fomenta el retorno de los visitantes y la recomendación a nuevos potenciales turistas.

La gestión estratégica de los destinos turísticos debe centrarse en varios aspectos clave:

- **Planificación:** Es fundamental desarrollar planes de desarrollo turístico a largo plazo que definan la visión, los objetivos y las estrategias para el destino. Estos planes deben ser flexibles y adaptables a los cambios en el entorno turístico.
- **Gestión de recursos:** La optimización del uso de los recursos naturales, culturales y humanos es esencial para garantizar que el destino sea atractivo y sostenible. Esto incluye la protección de los paisajes naturales, la conservación del patrimonio cultural, y la mejora de las infraestructuras turísticas.
- **Marketing:** La promoción del destino a través de campañas de marketing efectivas y la creación de una marca turística distintiva son fundamentales para atraer a nuevos visitantes y mantener la competitividad del destino en el mercado global.

Las empresas turísticas son actores cruciales en el sistema turístico, y su gestión estratégica debe enfocarse en:

- **Estrategias de negocio:** Las empresas deben desarrollar estrategias de negocio que les permitan diferenciarse de sus competidores y ofrecer productos y servicios innovadores que respondan a las necesidades cambiantes de los turistas.
- **Gestión de la calidad:** Implementar sistemas de gestión de la calidad es vital para garantizar la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede traducirse en lealtad del cliente y recomendaciones positivas.
- **Relaciones con los clientes:** Establecer relaciones duraderas con los clientes a través de programas de fidelización y un excelente servicio de atención al cliente es crucial para el éxito a largo plazo de las empresas turísticas.

La infraestructura turística es otro elemento clave que requiere una gestión estratégica efectiva:

- **Planificación y desarrollo:** Es necesario invertir en infraestructura turística de calidad, como alojamientos, transporte, restaurantes y servicios básicos, para asegurar que los turistas tengan una experiencia cómoda y placentera.
- **Mantenimiento:** Un adecuado mantenimiento de la infraestructura es esencial para garantizar su durabilidad y funcionalidad, lo que a su vez afecta la percepción del destino por parte de los turistas.

El marco legal y regulatorio proporciona la estructura necesaria para un desarrollo turístico ordenado:

- **Normativa turística:** Es crucial desarrollar un marco legal y regulatorio que garantice el desarrollo sostenible del turismo, protegiendo tanto a los turistas como a los recursos del destino.

- **Control y vigilancia:** La supervisión del cumplimiento de la normativa turística es esencial para asegurar que todos los actores del sistema sigan las reglas establecidas y que el desarrollo turístico se realice de manera responsable.

La participación de las comunidades locales es esencial para un desarrollo turístico sostenible:

- **Participación:** Involucrar a las comunidades locales en la planificación y gestión del turismo asegura que sus intereses y necesidades sean considerados, y que el turismo beneficie a toda la comunidad.
- **Beneficios:** Es fundamental asegurar que los beneficios del turismo se distribuyan equitativamente entre la población local, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

Para lograr una gestión estratégica efectiva de todo el sistema turístico, es necesario:

- **Colaboración público-privada:** Fomentar la colaboración entre el sector público y el privado es crucial para alcanzar objetivos comunes y maximizar los recursos disponibles.
- **Participación de todos los actores:** Involucrar a todos los actores del sistema turístico en el proceso de toma de decisiones asegura que las estrategias sean inclusivas y reflejen las necesidades y expectativas de todos los interesados.
- **Enfoque en la sostenibilidad:** Priorizar el desarrollo sostenible del turismo, minimizando los impactos negativos y maximizando los beneficios a largo plazo, es esencial para la preservación de los destinos turísticos.
- **Innovación:** Fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías mejora la competitividad del sector turístico y permite ofrecer experiencias únicas y diferenciadas a los turistas.

- **Monitoreo y evaluación:** Realizar un seguimiento continuo del desempeño del sistema turístico y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas es fundamental para hacer ajustes necesarios y asegurar el éxito a largo plazo.

#### **4.7 Generación de ingresos a economías nacionales, regionales y locales por turismo**

El turismo es una fuente significativa de ingresos económicos que se manifiesta a través de diversos canales. Uno de los más directos es el gasto de los turistas durante su estancia en el destino. Estos gastos incluyen una variedad de servicios, como el alojamiento, que abarca hoteles, hostales, campamentos y alquileres vacacionales; la alimentación, que se refiere a los consumos en restaurantes, bares y supermercados; y el transporte, que incluye vuelos, trenes, autobuses, alquiler de coches y taxis. Además, los turistas también generan ingresos a través de las actividades en las que participan, como entradas a museos, parques temáticos, eventos culturales y deportes, así como mediante compras de souvenirs, artesanías y productos locales.

Además de los gastos directos, existen gastos indirectos que también contribuyen a la economía turística. Estos incluyen la cadena de suministro que provee bienes y servicios a las empresas turísticas, como alimentos, bebidas y suministros diversos, así como la infraestructura necesaria para apoyar el turismo, incluyendo la construcción y mantenimiento de hoteles, restaurantes, aeropuertos y carreteras. La economía turística también se ve beneficiada por los impuestos generados a partir de estas actividades, tanto en forma de impuestos directos sobre la renta de las empresas y trabajadores del sector, como de impuestos indirectos como el IVA, impuestos especiales sobre ciertos productos turísticos y tasas turísticas específicas.

El impacto económico del turismo se manifiesta a varios niveles, comenzando por el nivel nacional. A este nivel, los ingresos por turismo pueden mejorar el equilibrio de la balanza de pagos, al tiempo que fomentan el crecimiento económico al generar empleo, aumentar la demanda de bienes y servicios y estimular la inversión. Además, el turismo contribuye a la diversificación económica, ayudando a reducir la dependencia de otros sectores de la economía.

En el nivel regional, el turismo impulsa el desarrollo mediante la concentración de inversiones en infraestructuras y servicios turísticos, lo que puede llevar al crecimiento de regiones menos favorecidas. También genera empleo, tanto de forma directa como indirecta, y promueve la preservación del patrimonio cultural, ya que fomenta la conservación de los recursos culturales y naturales.

A un nivel local, el turismo es clave para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que crecen para satisfacer las demandas de los turistas. Este crecimiento empresarial se traduce en una mejora de la calidad de vida para las comunidades locales, al aumentar sus ingresos y proporcionarles nuevas oportunidades económicas.

Es así que varios factores influyen en la capacidad de un destino turístico para generar ingresos. Entre ellos, la riqueza y diversidad de los atractivos turísticos es fundamental para atraer visitantes. La infraestructura turística, que incluye la calidad y disponibilidad de alojamientos, transporte y otros servicios, también juega un papel crucial. La accesibilidad del destino, es decir, la facilidad con la que los turistas pueden llegar, y la promoción turística, a través de campañas de marketing efectivas, son otros factores clave. Además, la seguridad percibida por los turistas y la calidad de los servicios ofrecidos son determinantes en la experiencia del visitante, al igual que los precios competitivos que ofrezcan una buena relación calidad-precio.

A pesar de sus numerosos beneficios, el turismo también enfrenta desafíos como la estacionalidad, la competencia entre destinos, los impactos ambientales y sociales, y la necesidad de adaptarse a las preferencias cambiantes de los turistas. Sin embargo, estos desafíos también presentan oportunidades significativas. El turismo puede ser una vía poderosa para diversificar las economías, generar empleo y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales. La clave para maximizar estos beneficios es una gestión sostenible, que considere tanto las necesidades de las comunidades locales como la protección del medio ambiente.

#### **4.8 Generación de empleo por turismo en el Perú**

El turismo en Perú ha emergido como uno de los motores más dinámicos de la economía nacional, contribuyendo significativamente a la generación de empleo tanto directo como indirecto en diversas regiones del país. La rica diversidad cultural, histórica y natural de Perú ofrece un inmenso potencial para crear oportunidades laborales, destacando la capacidad del turismo para transformar economías locales y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El turismo en Perú genera una amplia gama de empleos directos, que incluyen puestos en hotelería y restaurantes, como recepcionistas, camareros, cocineros y personal de limpieza. Además, los guías turísticos especializados en historia, arqueología y naturaleza juegan un papel crucial en la experiencia turística. Otros empleos directos se encuentran en el sector de transporte, donde choferes, guías de turismo y personal de agencias de viajes son fundamentales, así como en actividades recreativas, como instructores de deportes acuáticos y guías de montaña, y en el comercio de artesanías y souvenirs.

Por otro lado, el turismo también impulsa la creación de empleos indirectos. Estos incluyen trabajos en la construcción de hoteles, restaurantes e infraestructura turística, en la agricultura para proveer

alimentos a la industria, en la producción de artesanías locales, y en servicios como lavanderías y empresas de seguridad. Estos empleos indirectos subrayan la capacidad del turismo para dinamizar sectores económicos que no están directamente vinculados con la actividad turística, extendiendo sus beneficios a una mayor parte de la población.

Uno de los principales beneficios del turismo en Perú es la descentralización económica que genera. A medida que el turismo crea empleo en diversas regiones del país, contribuye a reducir la concentración económica en las grandes ciudades, promoviendo un desarrollo más equilibrado. Además, el turismo es un vehículo de inclusión social, ofreciendo oportunidades de empleo a poblaciones vulnerables, como mujeres, jóvenes y comunidades rurales.

El turismo también fomenta el desarrollo local, mejorando la calidad de vida de las comunidades al proporcionar ingresos estables y al incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas. Además, el turismo desempeña un papel crucial en la preservación cultural, ya que incentiva la conservación del patrimonio cultural y natural de Perú, al hacer que estos recursos sean valiosos para la economía local.

#### **4.9 Políticas públicas en el desarrollo del turismo en el Perú**

Las políticas turísticas en Perú están diseñadas para fomentar un crecimiento sostenible del sector, alineando el desarrollo turístico con la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales. Este enfoque busca no solo preservar los recursos naturales y culturales del país, sino también asegurar que el turismo beneficie a todas las partes involucradas, desde los turistas hasta las poblaciones locales. Además, se hace un esfuerzo por diversificar la oferta turística, promoviendo destinos menos conocidos como el turismo rural, de aventura y cultural, lo que ayuda a descongestionar los destinos tradicionales y a distribuir los beneficios económicos del turismo de manera más equitativa.

Otra prioridad es la mejora de la calidad de los servicios turísticos. Para lograrlo, se han establecido estándares de calidad y se han implementado programas de capacitación para el personal del sector, asegurando que los visitantes reciban un servicio de excelencia en todas las etapas de su experiencia. Paralelamente, las políticas turísticas también se centran en fortalecer la imagen del Perú como un destino turístico atractivo tanto a nivel nacional como internacional, a través de campañas de promoción que destacan la riqueza cultural, histórica y natural del país.

Una de las políticas clave es el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), que traza las líneas de acción para el desarrollo del sector a largo plazo. Este plan identifica los principales destinos turísticos, define los segmentos de mercado objetivo y detalla las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo sostenible del turismo en Perú, sus objetivos son:

- **Posicionar al Perú como un destino turístico de clase mundial:** Este objetivo apunta a diversificar la oferta turística, promoviendo destinos más allá de los tradicionales, y a mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- **Promover un desarrollo turístico sostenible:** Se busca minimizar los impactos negativos del turismo en el medio ambiente y las comunidades locales, asegurando que los beneficios del sector se distribuyan equitativamente.
- **Generar empleo y desarrollo económico:** El turismo debe ser un motor de crecimiento económico, generando empleo y mejorando los ingresos de la población, especialmente en las zonas rurales.
- **Fortalecer la gobernanza turística:** Se busca mejorar la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y los actores del sector, para una gestión más eficiente del turismo.

- **Incrementar la competitividad del sector turístico:** Se busca mejorar la calidad de los servicios turísticos, la infraestructura y la conectividad, para hacer al Perú más competitivo a nivel internacional.

Además, se ha puesto un énfasis especial en la promoción de destinos turísticos alternativos, como la Amazonía, la costa norte y el sur andino. Este esfuerzo busca diversificar la oferta turística, reduciendo la presión sobre los destinos más visitados y ofreciendo a los turistas nuevas experiencias en diferentes regiones del país.

Para garantizar una gestión eficaz de los destinos turísticos, se promueve la creación de comités de gestión turística a nivel local y regional. Estos comités permiten que las comunidades participen activamente en la planificación y desarrollo de sus destinos, asegurando que las políticas y estrategias implementadas reflejen las necesidades y aspiraciones locales.

El fomento de la inversión privada es otro componente central de las políticas turísticas en Perú. Se han establecido incentivos para atraer inversión en el sector, tales como facilidades para obtener créditos y la simplificación de trámites administrativos, lo que facilita la entrada de nuevos actores al mercado y el crecimiento del sector turístico.

Finalmente, la capacitación del talento humano es una prioridad, con programas diseñados para mejorar las competencias del personal turístico, asegurando que los servicios ofrecidos sean de alta calidad y competitivos a nivel internacional. Además, se promueve el turismo sostenible en todas las etapas de la cadena de valor, desde la producción de alimentos hasta la gestión de residuos, buscando minimizar los impactos negativos del turismo y maximizar los beneficios sociales, económicos y ambientales para las comunidades locales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almuiñas, R. J. L., & Galarza, L. J. (2020). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior cubanas. Análisis comparado de su perfil actual y perspectivas de desarrollo. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 41-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8109440>
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.056>
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>
- Guerras-Martín, L. A., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 69-76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., y Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 367-385. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35931>
- Medina Macias, A. M., & Ávila, A. V. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

- Medina-López, C., Marín-García, J.A., & Alfalla-Luque, R. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía. *Working Papers on Operations Management*, 1(2), 13-30. DOI: 10.4995/wpom.v1i2.786
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú (PENTUR)*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22123-plan-estrategico-nacional-de-turismo-del-peru-pentur>
- Narváez, M., y Villalobos, K. (2020). Perfil social business para el marketing de empresas turísticas de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 287-299. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31325>
- Organización Mundial del Turismo. (2024, abril). *Las tendencias y oportunidades mundiales de las inversiones en el turismo*. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias/las-tendencias-y-oportunidades-mundiales-de-las-inversiones-en-el-turismo>
- Ortíz-Díaz, M. I. (2017). Breve reseña acerca de la administración estratégica. *Polo del conocimiento, ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 188-197. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario  
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**

ISBN: 978-612-5130-42-6

