

ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD PARA EMPRESAS EMERGENTES DEL  
SECTOR TURISTICO EN EL DISTRITO DE SANTA MARTA



LUIS ANDRÉS BARROS MEZA  
DANIELA CAROLINA MOLINA IGIRIO  
BEATRIZ ALICIA MONTES GONZALEZ

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2019

ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD PARA EMPRESAS EMERGENTES DEL  
SECTOR TURISTICO EN EL DISTRITO DE SANTA MARTA



LUIS ANDRÉS BARROS MEZA  
DANIELA CAROLINA MOLINA IGIRIO  
BEATRIZ ALICIA MONTES GONZÁLEZ

Trabajo presentado como modalidad de Grado optar el Título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor  
JOSE LUIS ROSENSTHIEL MARTINEZ

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA

2019



**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Asesor

---

Evaluador

---

Evaluador

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo con mucho amor a nuestros padres, hermanos, familiares y amigos por todo el apoyo y comprensión que nos brindaron en nuestro proceso educativo

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente le agradecemos a DIOS por permitirnos ejercer esta linda labor, a nuestra familia por siempre tener la confianza en nosotros, por su gran esfuerzo en hacernos mejores personas y profesionales.

Gracias a la Universidad Cooperativa De Colombia y a todo el cuerpo de docentes que se esforzaron y dedicaron de su valioso tiempo para enseñarnos esta bella profesión.

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>1. DEFINICIÓN DEL TEMA O SITUACIÓN A TRATAR</b> .....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	14
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	15
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	16
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	16
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
4.3 TECNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	17
<b>5. RESULTADO DE LA REVISIÓN ESPERADA</b> .....	18
5.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	18
5.1.1 Tipos de estrategia .....	19
5.2 CONCEPTO DE EMPRESA EMERGENTE .....	21
5.3 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD .....	22
5.3.1 Desarrollo sostenible .....	22
5.3.2 empresas sostenibles .....	23
<b>6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b> .....	24
6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS QUE ESTÁN EMERGIENDO EN EL SECTOR TURÍSTICO DE SANTA MARTA .....	24
6.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZAN EN EL SECTOR TURÍSTICO DE SANTA MARTA .....	25
6.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE LE PERMITAN A LAS EMPRESAS EMERGENTES TENER SOSTENIBILIDAD, CRECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	27
<b>7. CONCLUSIÓN</b> .....	31
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	34

**9. BIBLIOGRAFIA ..... 35**

## RESUMEN

En el siguiente trabajo se darán a conocer estrategias para las empresas que están emergiendo en la ciudad de Santa Marta, teniendo en cuenta los retos a los que estas se deben enfrentar para sostenerse en el mercado competitivo y complejo que representa la ciudad de Santa Marta siendo un distrito turístico, histórico y cultural.

Las falencias en el mercado de la ciudad están representando una gran amenaza para estas empresas que apenas están ingresando en el sector. Dentro de estas falencias está la informalidad, poca promoción y el denominado turismo de olla donde las empresas de ciudades o corregimientos aledaños llegan a la ciudad y no aportan a las empresas del sector ya que traen todo comprado y hecho. Este trabajo es desarrollado para ayudar a estas empresas a contrarrestar los problemas del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten planteando estrategias como las definidas en un artículo publicado por Harvard Deusto (2014) y las planteadas por Johnson y Scholes (2001) así como la definición de empresa sostenible que plantean algunos autores entre ellos Rodriguez (2012) y Quintero (2017).

La sostenibilidad empresarial es entonces el resultado del continuo esfuerzo que hacen las empresas emergentes desarrollando sus potencialidades para generar una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector. Siendo estas empresas constituidas con una base ética e integralidad para satisfacer las necesidades presentes en el sector

Palabras Clave. estrategia, empresa emergente, sostenibilidad.



## **ABSTRACT**

In the next work, strategies for companies that are emerging in the city of Santa Marta will be unveiled, taking into account the challenges which these must face to support themselves in the competitive and complex market that represents the city of Santa Marta being a tourist, historical and cultural district.

The shortcomings in the city market are posing a major threat to these companies that are just entering the sector. Within these shortcomings is informality, little promotion and so-called pot tourism where companies in cities surrounding cities or corrections come to the city and do not contribute to companies in the sector as they bring everything bought and made. This work is developed to help these companies counter the problems of the environment and take advantage of the opportunities to present strategies such as those defined in an article published by Harvard Deusto (2014) and those raised by Johnson and Scholes (2001) as well as the definition of sustainable enterprise posed by some authors among them Rodriguez (2012) and quintero (2017).

Business sustainability is then the result of the continued efforts of start-ups developing their potential to generate a competitive advantage over other companies in the sector.

Being these companies incorporated with an ethical basis and integrality to meet the needs present in the sector

Keywords. sustainability, strategy, start-up

## INTRODUCCIÓN

En Colombia tan solo el 29% de los emprendimientos sobreviven los primeros 5 años y el otro 70% fracasa (El espectador 2018), por esto es necesario que las empresas emergentes planteen estrategias y lineamientos que le permitan sostenerse a lo largo del tiempo en el mercado cambiante en el que nos encontramos, hablando concretamente de los nuevos emprendimientos del sector turístico de Santa Marta. Se necesita contrarrestar la alta competitividad a la que estas se enfrentan y la informalidad del sector al que estas pertenecen.

Cabe resaltar que en la ciudad de Santa Marta el turismo ocupa un papel fundamental sobre el desarrollo económico, más sin embargo nos encontramos con la problemática de que las empresas de este sector no tienen un ciclo de vida muy largo, siendo el causal la poca elaboración de estrategias que le permitan contrarrestar las crisis o cambios en el mercado. Entonces tener un buen sostenimiento en el mercado, implica tener las herramientas y generar las estrategias para mitigar los riesgos del entorno.

Es importante invertir en recursos empresariales, ya que estos generan empleos en los servicios turísticos.

El planteamiento de estas estrategias es desarrollar habilidades empresariales y de innovación en las empresas emergentes viendo las necesidades, en este caso la decreciente industria turística de las empresas emergentes de Santa Marta. Es de gran importancia resaltar que Santa Marta es uno de los destinos más aclamados por los turistas, debido a la diversidad de climas, flora, fauna que lo hacen un destino muy atractivo y exótico, lo que permite que las empresas turísticas vean una oportunidad en este mercado.

Si analizamos las condiciones actuales del mercado, es prudente decir que estas favorecen en gran medida a los vendedores informales, debido a los bajos precios que ellos manejan, lo que logran esquivando algunos impuestos y servicios que las empresas legalmente constituidas si deben pagar. Debido a esto nace la necesidad de crear estrategias que permitan a las empresas emergentes contrarrestar las amenazas que el entorno samario tiene esto en Miras de tener una sostenibilidad y ventaja en las empresas nacientes.

## **1. DEFINICIÓN DEL TEMA O SITUACIÓN A TRATAR**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Colombia “Tan solo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia, afirma Confecámaras”, debido a la competencia de empresas en su sector a la deficiencia en los procesos, el mal manejo que le están dando a los recursos empresariales, no tienen una cultura de productividad o simplemente no conocen los factores de desempeño de su empresa, esto los está perjudicando y algunas la lleva a una etapa de crisis o quiebra (El Espectador 2018);

Las empresas emergentes del sector turístico en santa marta no están exentas de las estadísticas anteriormente mencionadas, ya que al ser una ciudad turística hay alta competencia en el sector y mal manejo de los recursos lo que conlleva a que el ciclo de vida de estas empresas sea muy corto. Dicho de otra manera estas empresas no están planificando su futuro, son creadas sin un plan de negocio, no conocen su entorno ni al segmento al que apunta su producto y/o servicio por esto es mucho más difícil para estas empresa tener una sostenibilidad a largo plazo.

Las empresas del sector turístico desempeñan un papel importante en la economía de Santa Marta y esto ha despertado el deseo de emprendedores y empresarios por crear organizaciones que faciliten la llegada de turistas a nuestra ciudad. Según el periódico “Hoy diario magdalena” la cámara de comercio registró 303 agencias turísticas legales para finales del año 2018. Esto implica que haya un escenario competitivo muy alto para las empresas que están surgiendo en el mercado. Y no solo tienen que competir con empresas establecidas, sino también con empresas que aún no son legalmente constituidas, pero operan en este sector.

En este sentido aparece la necesidad de desarrollar sistemas eficaces. Desarrollando estrategias que nos permitan la mejora de la eficiencia y precisión en la captación de nuevos clientes interesados en visitar los sitios emblemáticos del Distrito de Santa Marta. El desarrollo y evaluación de un modelo permitirá la generación de mapas de riesgo y vulnerabilidad de las nuevas empresas. Alcanzando a construir una herramienta muy valiosa para ayudar no solo a la planificación, sino al sustento del desarrollo de estas.

En definitiva, la consecución del proyecto solicitado es obtener la información necesaria para conocer la problemática de las empresas que apenas están surgiendo. De esta manera se desarrollarán estrategias para mitigar el riesgo en estas empresas, como base para la mejora continua que permita a estas empresas mantenerse en el mercado y ser competitivos.

### ***1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA***

¿Cuáles son las estrategias para la sostenibilidad de empresas emergentes del sector turístico en el distrito de Santa Marta?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La sostenibilidad de las empresas no solamente está centrada en el bienestar económico se trata también del impacto ambiental y social que estas generen. Esto requiere una serie de estrategias que estén alineadas con la realidad de las organizaciones turísticas y el entorno de estas; el mercado está en constante cambio donde las decisiones que están tomen influyen considerablemente en el desempeño de las mismas, nosotros buscamos que con estas estrategias las empresas sean competitivas, se preparen para los cambios, tenga un guía para que puedan sostenerse en el mercado a lo largo del tiempo.

Mediante un enfoque teórico esta investigación busca dar aplicación a las teorías y conceptos básicos de sostenibilidad, empresas emergentes, y las estrategias que estos utilizan para lograr mantenerse ante un mercado que es constantemente cambiante, lo que las obliga siempre a mantener un nivel de motivación internas que los ayude a tener un mejor desempeño y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Para el desarrollo y cumplimiento de la aplicación de las teorías contaremos con una base metodológica teniendo como instrumento como base (estudios aplicados sobre sostenibilidad), que permitirá conocer exactamente que estrategias están utilizando las empresas que las ayuda a sostenerse en el mercado y cuales tienen el mayor grado de competitividad.

Este trabajo permitirá contribuir a la sostenibilidad de las empresas emergentes del sector turístico de SANTA MARTA, permitiéndoles a cada una de estas aportar a la economía de los samarios y reduciendo la tasa de deserción de nuevas empresas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de empresas nacientes del sector turístico en el distrito de santa marta.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación actual de las estrategias utilizadas por las empresas que están emergiendo en el sector turístico de Santa Marta
- Establecer qué tipo de estrategias se utilizan en el sector turístico de Santa Marta
- Proponer lineamientos estratégicos que le permitan a estas empresas tener una sostenibilidad, crecimiento y mejora continua

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este proyecto se definió como una investigación de tipo documental, la cual según los autores Palella y Martins (2012), se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia. (pag.90).

Franklin (1997) define la investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que “se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...,” (p. 13).

Según Baena (1985), la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información.

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

### **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Palella y Martins (2010)) definen el diseño no experimental como aquel que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación



especifica si no que se observa las que existen. (pag.87). En este sentido el diseño del presente estudio es el no experimental.

De igual forma el estudio es de diseño transeccional o transversal

-Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

#### ***4.3 TECNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN***

El fichaje es una técnica para registrar información de libros o artículos.

Según Lucarelli y Correa:

"Consiste en recoger por separado esos fragmentos significativos de información, a fin de manejarla independientemente de su texto de origen. Esta técnica puede dar lugar a nuevas organizaciones del tema que se está estudiando, a través de las relaciones que se establezcan con otros fragmentos fichados. Se puede confrontar información y puntos de vista, diferenciar datos, complementar otros." (1993:

## 5. RESULTADO DE LA REVISIÓN ESPERADA

### 5.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Con relación al concepto de estrategia, para H. Koontz (1991) las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

De igual manera, Halten (1987) señala que es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Así mismo, GestioPolis (2006), plantean el siguiente concepto: en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

JOHNSON- SCHOLES 2000, estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante,

para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Por otra parte, Thompson y Stricklans (1999) opinan que "La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y como luchar por la misión de la organización" (p10).

Hay que mencionar además al economista M. Porter (2009) quien expone lo siguiente "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (p. 121).

Por último, David (1994) plantea que "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."

### **5.1.1 Tipos de estrategia**

Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y se afirma que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

1. Estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
2. Estrategia de unidad de negocio: La estrategia se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios

3. Estrategia Operativa: Se ocupan de como los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Igualmente, para Porter (2016), existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, líder de costes, enfoque de bajo coste y diferenciación de bajo coste.

Diferenciación: Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax y Majluf, p.163).

Líder de costes: La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante, la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente.

Enfoque de bajos coste: Involucra la eficiencia de las operaciones productivas, de mercadotecnia y ventas, logística y distribución, así como la disminución de los gastos de administración y los costos fijos. Esta estrategia requiere grandes esfuerzos de las empresas para reflejar la mejora de los costos de bajos precios; asimismo, presiona a los competidores a iniciar una guerra de precios que puede llevar a la quiebra a más de uno.

Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población.

El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Por ejemplo, una tienda de electrónica podría concentrar su mercado en una sola ciudad. Su objetivo sería entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general.

## **5.2 CONCEPTO DE EMPRESA EMERGENTE**

Steve Blank (2012) quien inicio el movimiento Lean Startup expone la siguiente definición "Una Startup es una organización temporal que busca un modelo de negocio innovador, como mínimo rentable, bajo una incertidumbre extrema" (p-29)

Para Graham (2009). "Una startup es una compañía diseñada para crecer rápido. Haber creado una compañía recientemente, no la hace una startup. Tampoco es necesario para una startup trabajar en la tecnología, o tomar fondos de capital de riesgo, o tiene algún tipo de "salida".

Según la Revista Forbes, (2014)"Con el tiempo, el término se empezó a utilizar para identificar a un tipo de empresas con ciertas características. Actualmente una Startup es una empresa incipiente, de reciente formación (no mayor a 2 años), que se apoya principalmente en la tecnología, pero, sobre todo, que muestra un alto nivel de proyección, es decir, que todo el mundo ve en dicha compañía un potencial para convertirse en una gran empresa o negocio."

Por su parte Ries (2015), define una empresa emergente como: "Una institución humana diseñada para ofrecer un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema. Así mismo, Fontinelle (2019), ofrece el siguiente punto de vista "Una startup es una empresa joven que está empezando a desarrollarse. Las startups suelen ser pequeñas e inicialmente financiadas y operadas por un puñado de fundadores o un individuo. Estas empresas ofrecen un producto o servicio que

no se está ofreciendo actualmente en otro lugar en el mercado, o que los fundadores creen que se está ofreciendo de manera poco visible

Igualmente, La Fundéu (2011) la define como una “empresa emergente o sociedad que, pese a su juventud y falta de recursos, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por otros inversores o absorbida por empresas ya consolidadas”

### **5.3 CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define sostenible como “dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace”. Así mismo, Stafford Beer (año) plantea que la sostenibilidad consiste en aumentar el grado de autorregulación, o “mantener la capacidad de coevolución adaptativa”, o crear sistemas viables

Epstein, Mantilla (2009) manifiestan que la “Sostenibilidad es el principal reto que enfrentan las organizaciones (con y sin ánimo de lucro) en el presente. Recoge buena parte de la experiencia pasada, principalmente en términos de respuesta frente a los problemas ambientales, e incorpora las soluciones que en el presente se están dando, de manera coordinada los problemas ambientales, sociales y económicos.”

#### **5.3.1 Desarrollo sostenible**

La comisión Brundtland en su publicación “Our Common Future” (1997) definen el desarrollo sostenible como “todo aquello que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

McIntyre (1993) resalta que, el desarrollo sostenible considera de forma general tres principios:

1. La sostenibilidad ecológica garantiza que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos biológicos.
2. La sostenibilidad social y cultural garantiza que el desarrollo aumente el control de los hombres sobre sus propias vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas afectadas, y mantenga y fortalezca la identidad de la comunidad.
3. La sostenibilidad económica garantiza que el desarrollo sea económicamente eficiente y que los recursos sean gestionados de modo que se conserven para las futuras generaciones.

### **5.3.2 empresas sostenibles**

- Rodriguez (2012) en su blog de la escuela de organización industrial define Una empresa sostenible: como aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general

Quintero, (2017) define una empresa sostenible como aquella que genera valor financiero, ambiental e impacto social positivo, permitiendo que sus colaboradores y el entorno donde se encuentren progresen hoy, pero se vea reflejado en las futuras generaciones

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### **6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS QUE ESTÁN EMERGIENDO EN EL SECTOR TURÍSTICO DE SANTA MARTA**

Las autoridades distritales actualmente están haciendo un esfuerzo por mejorar la oferta del sector turístico utilizando como estrategia la conformación de las promotoras turísticas de El Rodadero, Taganga, Minca y Centro Histórico esto ha permitido una mejor organización entre los gremios establecidos que conforman este sector. (Hoy diario Magdalena 2018)

La ciudad de Santa Marta actualmente se está presentando como un sitio turístico por sus playas, por el turismo ecológico, también se apuesta por un turismo centrado en organización de eventos como congresos o convenciones según lo explica un artículo publicado por [segumiento.co](http://segumiento.co) (2019) donde se evidencia que actualmente se Capacitan a las entidades sobre el turismo denominado “Mice”, que ha tenido un gran impacto en diferentes países. Lo cual le proporciona una propaganda a la ciudad de Santa Marta que le ayuda a vender de una manera más rápida y crear más actividad económica en su turismo.

Sin embargo, las situaciones de las empresas del sector aun no muestran mucho avance puesto que la ciudad se está estancando en cuanto al ámbito turístico lo que se encuentra impidiendo una maximización progreso y está siendo acabado por la alta informalidad y por un turismo denominado “turismo de olla” que traía todo al destino para no gastar.

Le entrada en este momento al mercado de turismo por las empresas emergentes tiene una alta complejidad ya que hay muchas empresas establecidas que están asociadas, hay mucha informalidad. Por esto las empresas emergentes deberán crear estrategias de diversificación e innovación, así como también planear bien sus



lineamientos estratégicos y centrarse en un nicho de mercado específico que permita que estas perduren en el tiempo.

## **6.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZAN EN EL SECTOR TURÍSTICO DE SANTA MARTA.**

En el sector turístico contempla un gran énfasis en la atención al cliente, la expansión publicitaria que se le da al producto o servicio (programas de televisión, páginas web, vías telefónicas, redes sociales) promueven el acercamiento con nuestros stakeholder y nuestros clientes habituales y potenciales.

Es de suma importancia que las empresas utilicen estrategias de comunicación y de atención al cliente que refuercen la relación empresa-consumidor, En un reciente estudio de Forrester (2018 Customer Service Trends) se revela que las expectativas de los clientes se vuelven, cada día, más difícil de cumplir. Las empresas turísticas necesitan pensar mucho más allá de los propios canales de contacto.

Un ejemplo positivo de estrategias empleadas en el sector turístico es las usadas en las Cabañas de Buritaca como se evidencia en un artículo publicado por la revista Opinión Caribe (2018) en el cual de acuerdo a la Junta de Acción Comunal de esta vereda el éxito de estas cabañas radica en su organización que es definida por la junta de acción comunal de buritaca, esto nació en un esfuerzo de la comunidad por hacer un de las cabañas un destino turístico con una experiencia agradable por los turistas de Colombia que lo visitan para esto ellos definieron estrategias en cuanto a la seguridad instalando cámaras de seguridad en sitios estratégicos como medida preventiva para actos delincuenciales, tienen salvavidas pendientes de la seguridad de los bañistas además, tienen un sistema de alerta temprana y lo hacen a través de un megáfono, donde alertan al personal cuando se presenta algún incidente como pérdida de llaves, de algún niño y demás. Capacitan

constantemente al personal que labora en el transporte, restaurante o cabañas de este sector

Los restaurantes ubicados a la orilla del río tienen estipulado un listado de precios. Esta tarifa es igual para todos los establecimientos, lo que permite a los turistas escoger el lugar que les parezca más cómodo para disfrutar de un descanso inolvidable. Así mismo, les genera confianza teniendo en cuenta que en otros destinos turísticos del país cobran los servicios de acuerdo con el cliente.

La responsabilidad social que tiene la Junta de Acción Comunal con la comunidad también es prioridad para sus integrantes. Entre las actividades que han desarrollado en beneficio de la comunidad se encuentran la adecuación de la cancha de fútbol, entrega de dotación de uniformes para los niños, entre otras.

Centran su nicho de mercado en turistas colombianos ya que “El turismo extranjero no es para nosotros, porque ellos están hospedados en ciertas playas donde les cobran por una noche entre 400 y 450 mil pesos; un almuerzo, 30 mil pesos; un desayuno por 20 mil. Ellos vienen acá a caminar, a tomarse una foto e irse de una vez”, manifestaron los vendedores.

Las empresas emergentes actualmente se están enfrentando a muchos inconvenientes en el mercado turístico como lo es la informalidad de empresas prestadoras de servicios de tours, y la hotelería de manera ilegal que consiste en que personas con propiedades cerca de las playas o el centro de la ciudad rentan su apartamento, casa o una habitación por días reduciendo así la tasa de hospedados en hoteles y las estrategias implementadas para contrarrestar estos problemas no están siendo eficientes.

### **6.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS QUE LE PERMITAN A LAS EMPRESAS EMERGENTES TENER SOSTENIBILIDAD, CRECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

#### Lineamientos Estratégicos

Un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización.

Según Francés (2004), su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica, no tiene un carácter inmutable y requiere revisiones conforme ocurren cambios en el entorno.

Clases de Lineamientos:

- **Permanentes:** Son aquellos que se establecen sin que se les asigne un periodo de validez determinada, pudiendo cambiar al cabo de 10-20 años, entre los cuales están, los fines, misión y los valores. Para Francés (2004) La misión indica el campo de actuación de la organización, los fines determinan lo que sus miembros esperan obtener de ella, los valores definen los límites éticos de su actuación para la consecución de dichos propósitos y la visión, plantea como se espera la organización alcanzar fines dentro de su misión y con base a sus valores.

Para algunas organizaciones, de acuerdo a Serna (2008) estos elementos, son un marco de referencia denominada filosofía de gestión, aquella que busca establecer lineamientos generales con relación a cómo deben hacerse las cosas, como actuar en determinadas condiciones y que función social tiene la organización.

- **Semipermanentes:** Son aquellos que se establecen a partir de la visión y las políticas de la organización, se cambia cada 5-10 años. Según Francés (2004),

las organizaciones deben preguntarse como desean llegar a ser en ese periodo de diez años, y dicha expectativa es lo que se conoce como visión.

- Temporales: Se refieren a aquellos lineamientos de corto, mediano y largo plazo, revisados anualmente, donde se destaca objetivos, metas, estrategias, y tácticas. De acuerdo a Fránces (2004), los lineamientos temporales una vez traducidos en objetivos estratégicos, son posibles de medir y evaluar, deben representar las metas y los indicadores, y las estrategias que se dieran a un lugar para alcanzarlos.

De lo anterior podemos deducir que planteando unos lineamientos estratégicos de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa, conoceríamos con exactitud los fines para orientar la actividad futura de nuestra compañía, alcanzando posicionamiento y recursos óptimos.

El conglomerado de las diferentes empresas emergentes en la ciudad de Santa Marta del presente, amerita el mejor de los esfuerzos para enfrentar de manera óptima las falencias que surgen en el entorno, para lo cual estas deben estar capacitados en cuanto a la planeación estratégica que exige el mundo contemporáneo a fin de encaminarse hacia la excelencia y el destino de las empresas.

Según Francés (2004), la planificación puede definirse como el proceso en el cual se precisan de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la organización, desarrollados en guías detalladas para la acción, con recursos asignados, y se plasman en documentos denominados planes.

Encontramos que muchas de las empresas que se crean hoy en día, no implementan la planeación “los dueños de estas empresas sí hacen planeación de largo plazo, pero no se apoyan en instrumentos de planeación, es decir, los empresarios son más intuitivos “(Kraus, Harms y Schwarz, 2006).

A continuación, se presentan estrategias que han de ser tenidas en cuenta para el sostenimiento de empresas emergentes en Santa marta:

1. Desarrollar un diagnóstico Externo e interno como estrategia para las empresas emergentes

#### Estrategia

- Realizar un Análisis de la Situación para conocer la realidad del entorno en el que operara la organización, esto se puede hacer mediante el planteamiento de una matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) o un análisis más completo haciendo la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) así como también debemos analizar qué tan competitivos y diferenciados seremos en el mercado comparándonos con nuestros posibles competidores (Matriz de perfil competitivo MPC)
2. Análisis interno y planteamiento de estrategias corporativas
- Diseño de plataforma estratégica Planteamiento de la misión, visión, valores corporativos.
  - Plan de negocio establecido
  - La gestión de los recursos para el establecimiento de metas que permitan el crecimiento de la empresa.
  - Generación de valor para el fortalecimiento de las diferentes áreas que se encuentran en los procesos internos.
    - Control de calidad de los procesos, materias primas, productos en proceso y producto terminado, para catalogar al producto y/o servicio como el mejor respecto a la competencia.
    - Desarrollo de estrategias de la innovación.
    - Capacidad de crear, conocer y gestionar.
    - Inversión en tecnología y manipulación de la misma con fines de aumento de eficiencia y eficacia.
    - Vivencia de la cultura del éxito y el fracaso, para el mejoramiento de los procesos de la organización.

### 3. Control y seguimiento

- Seguimiento. controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones;
- Evaluación. Es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

## 7. CONCLUSIÓN

Con la finalización de este estudio podemos saber cuáles son los factores a considerar para la sostenibilidad de las empresas emergentes en la Ciudad de Santa Marta. Las estrategias planteadas nos ayudan a tener una mejor perspectiva para tomar decisiones acertadas. Es importante destacar que las empresas que tienen trayectoria en el distrito deberían ampliar los servicios complementarios y definir su nicho de mercado de esta manera se generaría una ventaja competitiva dentro del entorno, garantizando su sostenimiento.

La tecnología juega un papel fundamental en las organizaciones que se dedican al turismo, ya que requieren de innovación para una competencia efectiva. Convirtiéndolo en un factor estratégico Promoviendo sus servicios, escuchando peticiones y reclamos, permitiendo la satisfacción de las necesidades dentro del mercado por parte de los clientes y stakeholders. Santa Marta tiene todo el potencial de convertirse en uno de los mayores destinos turísticos del país, para esto es necesario el compromiso con las organizaciones, gobierno y comunidad en general.

Es así que teniendo en cuenta, el objetivo encaminado al analizar la situación actual de las estrategias utilizadas por las empresas que están emergiendo en el sector turístico de Santa Marta, se evidencia que las empresas actuales del distrito no están implementando las herramientas adecuadas para el sostenimiento, Evidenciándose dentro de las estadísticas presentadas dentro del trabajo anteriormente por Confecamaras donde afirma que “Tan solo el 29.7% de los emprendimientos nuevos en el país sobreviven y el 70% de las empresas fracasan en los primeros cinco años de existencia” por lo que es necesario que las empresas tengan en cuenta estrategias para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades que presente el entorno de la organización.

Uno de las problemáticas detectadas que se presentan en la oferta del sector turístico, es la alta presencia de informalidad en el sector, que se caracteriza por brindar un servicio que no genera rentabilidad, desarrollo económico un ejemplo de esto es la informalidad hotelera donde se arrienda una casa o apartamento de una persona natural disminuyendo la demanda en las empresas hoteleras por lo que es necesario la ayuda de la alcaldía para que haya un control de la informalidad.

Por otra parte, con relación al objetivo formulado para establecer qué tipo de estrategias se utilizan en el sector turístico de Santa Marta se encontró que el sector turístico contempla un gran énfasis en la atención al cliente, la expansión publicitaria que se le da al producto o servicio (programas de televisión, páginas web, vías telefónicas, redes sociales) promueven el acercamiento con nuestros stakeholder y nuestros clientes habituales y potenciales.

A raíz de las problemáticas que viven las empresas del sector turístico de Santa Marta y haciendo énfasis en el objetivo de Proponer lineamientos estratégicos que le permitan a estas empresas tener una sostenibilidad, crecimiento y mejora continua podemos llegar a la conclusión que este tip de empresas es necesarios que tengan una lista de estrategias que le permitan explotar el mercado de la mejor manera, lo que les va a generar un gran volumen de beneficios económicos permitiéndoles ser sostenibles. Es decir, con las estrategias que planteen las empresas logran crear un beneficio más notable que les ayuda a poder subsistir en el mercado, cosa que les ayuda a adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado.

Es así que se deben aunar esfuerzos para la consolidación de estrategias encaminadas a identificar los nichos y perfiles de turistas, con el fin de brindar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos que de una manera efectiva satisfaciendo necesidades, intereses y preferencias. Al mismo tiempo alcanzaría los objetivos de los servicios turísticos y el impacto sobre Santa Marta En este sentido



deben apuntar a un mercado objetivo específico al que se le maneje un material promocional, estrategias de mercado que atraigan y conquisten a los turistas.

## 8. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para las empresas emergentes del sector turístico de santa marta, planteamos lo siguiente:

Se recomienda tener en cuenta lo expuesto en el anterior trabajo,

Crear estrategias que le permitan tener diferenciación con respecto a otras empresas consolidadas en el sector.

Innovar en los canales de comunicación y el marketing que se le hace a su producto o servicio

Generar estrategias que les permita enfrentar las amenazas que actualmente está presentando el sector y aprovechar las oportunidades

Preparase de una manera que les enseñe a aprovechar de la mejor manera la tecnología, con la finalidad de que puedan utilizar este medio para darse a conocer y generar una ventaja competitiva, es decir que por medio de la tecnología puedan mostrar sus productos o servicios, para lo cual se recomiendan las redes sociales, ya que la sociedad de hoy en día vive y se conecta mu seguido en ellas, (Facebook, Instagram, entre otras). También para las empresas de hospedaje darse a conocer por los distintos medios o plataformas (Airbnb, Trivago, Booking, Hoteles.com, Kayak) que le ayudan a ser más visibles ante la sociedad.

Crear su propia página web, donde los clientes tengan la facilidad de ver sus productos servicios, realizar sus pedidos o reservaciones con el valor correspondiente a lo que el cliente esté interesado.

## 9. BIBLIOGRAFIA

-Blank, S. y Dorf, B. (2012). El manual del emprendedor. P.29

-Business Week. 13 de agosto, 1979. "I larnisclil'eger's DnimnIK: l'ickup in C ranes"  
,Estrategias competitivas Michael porter (pg. 53)

[https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018\\_1/Documentos/INV\\_ESTIGACION\\_NO\\_EXPERIMENTAL.pdf](https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INV_ESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf)

- Camila Bernui (2015) Startups ¿Qué es una startup?

<http://www.timov.la/article/que-es-una-startup>

- David, Fred R (1994), La gerencia estratégica. Colombia: Legis Editores, 1994

- Epstein Mark J - Samuel Alberto Martilla (31/01/2009) Sostenibilidad Empresarial, Ecoe Ediciones

- El Espectador (2018) ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?

29 Oct 2018

<https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>

- Forrester (2018 Customer Service Trends), Estrategias de servicio al cliente en el sector de turismo

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/turismo/estrategias-servicio-al-cliente-turismo/>

- Fontinelle amy 14 de julio de 2019 artículo publicado en Investopedia

<https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>

- Fundeu bbvauna start-up es una empresa emergente, 25/02/2011

<https://www.fundeu.es/recomendacion/una-start-up-es-una-empresa-emergente-835/>

-Gerry Johnson , Kevan Scholes DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Editorial: Pearson 2001

-Graw Hill. Información tomada de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap65.htm>

-Graham paul . (febrero 2009). Startups in 13 Sentences. Recuperado de <http://www.paulgraham.com/13sentences.html>

-Hoy Diario del Magdalena (2018) Hay 303 agencias turísticas legales: Cámara de Comercio. Nov 26, 2018

<http://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/archivos/169025>

- Hoy diario Magdalena, Publicado en Ene 20, 2018 Mejora la 'calidad' del turismo que está llegando a Santa Marta

<http://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/archivos/54489>

-Halten kJ: (1987) Aportado por: MSc. Guillermo A. Ronda Pupo EL CONCEPTO ESTRATEGIA

[http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA\\_concp.pdf](http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf)

- Harvard Deusto 2014la estrategia competitiva de porter y el análisis de las 5 fuerzas

- INFORMÁTICA PARA TU NEGOCIO.COM, (2016) CUALES SON LOS PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

<https://www.informaticaparatunegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/> .

-Koontz J . (1991).Estrategia, planificación y control. Citado por la pagina

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>

- Leal del castillo, Gabriel Debate sobre la sostenibilidad, Ponencia presentada en el marco del seminario de ecología urbana. Facultad de Arquitectura y Diseño – Facultad de Estudios Ambientales y Rurales 05-III-08.

-López Jesús Eduardo, enero 23, 2014

<https://www.forbes.com.mx/que-son-las-start-y-quien-le-interesan>

-Lucarelli, E. y Correa, E. (1993) Cómo hacemos para enseñar a aprender. Buenos Aires. Santillana.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>

- Macintyre, G. (1993). Desarrollo turístico sostenible. Guía para planificadores locales. Madrid: OMT.

-Mírez Jorge sep 20,2012, Matlab/Simulink and Renewable Energy

-Murillo Silva, Roxana, 26, julio-diciembre, 2010 ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>

-Nieves Cruz Felipe , GestioPolis (2006) La estrategia en la administración.

<https://www.gestipolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>

-Our Common Future (New York: Oxford University Press, 1987, 1997)

<https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>

-palella stracuzzi y feliberto martins pestana,(2012) Metodología de la investigación cuantitativa 3ra ed (2012) FEDUPEL fondo editorial de la universidad pedagógica experimental libertador. La editorial pedagógica Venezuela Caracas 2012

[http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA\\_concp.pdf](http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf)

- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009.
- Quintero, Lewis 2017/04/08, Empresas sostenibles para competir  
[https://www.researchgate.net/publication/321001099\\_Empresas\\_sostenibles\\_para\\_competir](https://www.researchgate.net/publication/321001099_Empresas_sostenibles_para_competir)
- Rodriguez Rojas Carroll, 20 MAY 2012, Sostenibilidad en las empresas.
- Ries erick (2012) Libro El método Lean Startup, editorial pardos
- Sala de Redacción (2018) Cabañas de Buritaca: modelo de turismo Avatar  
Published 30 marzo  
<https://www.opinioncaribe.com/2018/03/30/cabanas-de-buritaca-modelo-de-turismo/>
- seguimiento.co 2019 sept 27, Gobernación promueve turismo de organización de eventos y convenciones en el Magdalena  
<https://seguimiento.co/magdalena/gobernacion-promueve-turismo-de-organizacion-de-eventos-y-convenciones-en-el-magdalena>
- Thompson A., Strickland A. (1999) Administración estratégica. (11a. Ed.). México: Mc