

Periodicidad: Trimestral Julio-septiembre, Volumen: 3, Número: 3, Año: 2025 páginas 917-929

**Planeación estratégica en la administración de empresas turísticas:
Integración de sostenibilidad y rentabilidad**

**Strategic planning in the management of tourism enterprises:
Integration of sustainability and profitability**

Nelson Adrián Holguín Gutierrez¹

nelson.holguin@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-8934-8285>

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Carmen Mercedes Tigua Baque²

tigua-carmen8011@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-9003-0974>

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Lisbeth Jazmin Navarrete Bravo²

navarrete-lisbeth4358@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-6233-2521>

Universidad Estatal del Sur de Manabí

Como citar:

Holguín Gutierrez, N. A., Tigua Baque, C. M., & Navarrete Bravo, L. J. (2025). Planeación estratégica en la administración de empresas turísticas: Integración de sostenibilidad y rentabilidad. *Revista Pulso Científico*, 3(3), 917–929.
<https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.93>

Fecha de recepción: 2025-08-29

Fecha de aceptación: 2025-09-01

Fecha de publicación: 2025-09-22

RESUMEN

La industria turística enfrenta el reto de equilibrar la sostenibilidad ambiental y socio-cultural con la rentabilidad económica, situación que ha generado preocupación debido al deterioro de los recursos naturales y al aumento de las demandas sociales. Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo la planeación estratégica en las empresas turísticas puede integrar de forma efectiva la sostenibilidad y la rentabilidad, identificando factores facilitadores y obstáculos comunes en la gestión empresarial. Se empleó una metodología basada en la revisión bibliográfica, recopilando artículos científicos publicados entre 2021 y 2025 en bases de datos como Scopus, Scielo y Web of Science, asegurando la calidad y actualidad de la información. Los resultados evidenciaron un aumento en las investigaciones sobre modelos estratégicos sostenibles, destacando que las empresas que adoptan prácticas sostenibles registran mayores niveles de ocupación (82%), incremento de ingresos (18%) y fidelización de clientes (74%), en comparación con las que no lo hacen. Además, se identificó que la innovación tecnológica y la digitalización fortalecen la competitividad y optimizan la eficiencia operativa. Se concluye que la integración de sostenibilidad y rentabilidad es posible mediante estrategias innovadoras, gobernanza participativa e indicadores ESG, permitiendo construir empresas resilientes y destinos competitivos frente a los desafíos globales actuales.

Palabras clave: Planeación estratégica, sostenibilidad, rentabilidad, turismo, innovación.

ABSTRACT

The tourism industry faces the challenge of balancing environmental and sociocultural sustainability with economic profitability, a situation that has generated concern due to the deterioration of natural resources and the increase in social demands. This study aimed to analyze how strategic planning in tourism companies can effectively integrate sustainability and profitability, identifying common facilitating factors and obstacles in business management. A methodology based on a bibliographic review was used, compiling scientific articles published between 2021 and 2025 in databases such as Scopus, Scielo, and Web of Science, ensuring the quality and timeliness of the information. The results showed an increase in research on sustainable strategic models, highlighting that companies



that adopt sustainable practices register higher levels of occupancy (82%), increased revenue (18%), and customer loyalty (74%), compared to those that do not. Furthermore, technological innovation and digitalization were identified as strengthening competitiveness and optimizing operational efficiency. The conclusion is that the integration of sustainability and profitability is possible through innovative strategies, participatory governance, and ESG indicators, enabling the construction of resilient companies and competitive destinations in the face of current global challenges.

Keywords: Strategic planning, sustainability, profitability, tourism, innovation.

INTRODUCCIÓN

La industria del turismo enfrenta en la actualidad el desafío de equilibrar dos objetivos fundamentales: la sostenibilidad ambiental y socio-cultural por un lado, y la rentabilidad económica por otro. A medida que los recursos naturales se ven presionados y las expectativas sociales aumentan, la planeación estratégica se convierte en una herramienta para que las empresas turísticas formulen caminos que permitan un crecimiento durable (Tyurina et al. 2023). Según Sereda et al. (2024), la planeación estratégica en gestión turística puede definirse como un proceso destinado a desarrollar decisiones estratégicas e implementarlas para adaptarse al entorno externo, establecer metas claras y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Paralelamente, la sostenibilidad turística se concibe como un enfoque de desarrollo y gestión del turismo que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, promoviendo un equilibrio entre dimensiones económicas, sociales y ambientales (Fitria, 2025). Este concepto implica no solo minimizar los impactos negativos del turismo, sino también maximizar los beneficios para las comunidades locales, preservar el patrimonio cultural, y proteger la biodiversidad (Papallou et al. 2024).

En cuanto al aspecto de rentabilidad, se entiende como la capacidad de la empresa turística para generar beneficios económicos que aseguren su viabilidad financiera en el corto y largo plazo, asegurando además estabilidad y crecimiento, sin sobrepasar los límites ecológicos



ni deteriorar los activos naturales que sustentan su oferta (Vasilakakis et al., 2023). Según Aman (2024), la implementación de estrategias que armonicen rentabilidad con sostenibilidad exige superar barreras tales como costos iniciales elevados, resistencias institucionales y desigualdades sociales en la distribución de beneficios.

Dado este contexto, el estudio busca explorar cómo la planeación estratégica en empresas turísticas puede integrar efectivamente la sostenibilidad y la rentabilidad, identificando los factores facilitadores, los obstáculos más comunes, y las mejores prácticas observadas en estudios recientes. Se pretende aportar un marco conceptual y empírico que apoye a los gestores turísticos a diseñar estrategias que no solo optimicen los resultados económicos, sino que también aseguren la conservación ambiental, equidad social y continuidad operativa.

Fundamentos de la planeación estratégica en empresas turísticas

La planeación estratégica se entiende como un proceso continuo que permite a las organizaciones analizar su entorno, definir objetivos y asignar recursos de manera eficiente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Tyurina (2023) afirma que “es un proceso que proporciona dirección a las empresas mediante la identificación de oportunidades y amenazas, así como la optimización de recursos internos” (p. 45). En el sector turístico, este proceso resulta crucial debido a la estacionalidad, la variabilidad de la demanda y la alta sensibilidad del entorno externo.

Por su parte, Sereda (2024) sostiene que “la planeación estratégica en turismo integra dimensiones sociales, culturales y ambientales, además de las económicas, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los destinos” (p. 112). Este enfoque holístico permite que las empresas turísticas formulen estrategias que respondan a la competitividad y a la preservación de los recursos naturales y culturales.

En relación con la gestión estratégica del turismo, Papallou (2024) menciona que “los actores públicos y privados deben coordinarse para crear planes que fortalezcan la resiliencia de los destinos frente a crisis económicas, ambientales y sociales” (p. 98). Esto



implica la inclusión de la comunidad local en el proceso de planificación, así como la integración de tecnologías digitales para la toma de decisiones basada en datos.

De igual manera, la innovación y la digitalización han emergido como factores clave en la planeación turística contemporánea. Gajdošík (2023) afirma que “las herramientas digitales, como la analítica de datos y la inteligencia artificial, facilitan la predicción de tendencias y mejoran la eficiencia operativa en las empresas turísticas” (p. 56). Esto permite a las organizaciones responder rápidamente a los cambios del mercado y crear experiencias personalizadas para los visitantes.

Ladhari (2023) señala que “la medición de resultados debe incluir variables ambientales y sociales, además de las financieras, para evaluar el impacto real de las estrategias implementadas” (p. 74). Esto asegura que las empresas no solo persigan rentabilidad, sino también responsabilidad y legitimidad social.

Integración de sostenibilidad y rentabilidad en el turismo

La sostenibilidad turística implica satisfacer las necesidades presentes de los turistas y de las comunidades anfitrionas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Fitria (2025) define la sostenibilidad como “un enfoque integral que busca equilibrar la conservación ambiental, la equidad social y la viabilidad económica en el desarrollo turístico” (p. 61).

En este contexto, la rentabilidad no debe considerarse como opuesta a la sostenibilidad, sino como un elemento complementario. Vasilakakis (2023) sostiene que “la adopción de prácticas sostenibles incrementa la reputación corporativa y genera ventajas competitivas que se reflejan en mayores ingresos y lealtad de los clientes” (p. 39). Esto evidencia que la responsabilidad ambiental y social puede ser un motor de crecimiento económico.

Asimismo, la implementación de estrategias basadas en la economía circular ha demostrado reducir costos operativos y aumentar la eficiencia. Aman (2024) afirma que “las empresas turísticas que integran modelos circulares logran minimizar residuos, optimizar recursos y ofrecer productos con valor agregado para los consumidores conscientes” (p. 84). Este

enfoque también fomenta alianzas con proveedores locales y la generación de empleo digno.

Desde la perspectiva financiera, la sostenibilidad está relacionada con el desempeño económico. Cvelbar (2023) indica que “los hoteles con certificaciones verdes experimentan un aumento en su ocupación y en la disposición a pagar de los clientes, lo que repercute positivamente en la rentabilidad” (p. 57). Esto demuestra que la inversión en sostenibilidad no solo tiene beneficios ambientales, sino también retornos medibles para la empresa.

De este modo, integrar sostenibilidad y rentabilidad requiere herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral Sostenible, que conecta objetivos estratégicos con indicadores ambientales y sociales. Hristov (2022) menciona que “estos instrumentos permiten alinear la visión corporativa con las metas globales de desarrollo sostenible, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (p. 103). Así, las empresas turísticas pueden planificar su crecimiento considerando tanto el impacto económico como su contribución al bienestar colectivo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación, se empleó un enfoque basado en la revisión bibliográfica, el cual permitió analizar de manera crítica la información existente sobre planeación estratégica, sostenibilidad y rentabilidad en empresas turísticas. A través de este método, se recopilaron artículos científicos, libros y documentos técnicos publicados entre los años 2021 y 2025, priorizando aquellos indexados en bases de datos reconocidas como Scopus, Scielo y Web of Science, lo que aseguró la confiabilidad y actualidad de la información utilizada.

En este sentido, se seleccionaron palabras clave relacionadas con los ejes temáticos, empleando operadores booleanos para optimizar la búsqueda de literatura. Además, se establecieron criterios de inclusión como la relevancia temática, la disponibilidad de textos completos y la pertinencia en el contexto turístico, mientras que se excluyeron fuentes duplicadas o con escasa validez científica.



De este modo, se procedió a la lectura crítica y el análisis comparativo de los documentos seleccionados, identificando definiciones, modelos y teorías relevantes para la integración de sostenibilidad y rentabilidad dentro de la planeación estratégica. Así, la información recopilada fue organizada y sintetizada en fichas bibliográficas, lo que facilitó la elaboración del marco teórico y la interpretación de los hallazgos. Esta revisión bibliográfica permitió fundamentar el estudio con base en investigaciones recientes, asegurando la construcción de un marco conceptual sólido y actualizado para orientar la gestión estratégica de las empresas turísticas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis bibliográfico realizado permitió identificar tendencias, enfoques y resultados recientes relacionados con la planeación estratégica en la administración de empresas turísticas, integrando la sostenibilidad y la rentabilidad como ejes fundamentales. Durante la revisión de los artículos publicados entre 2021 y 2025, se evidenció un incremento significativo en las investigaciones enfocadas en modelos estratégicos sostenibles, lo que refleja la creciente preocupación por parte del sector turístico frente a los retos ambientales y sociales que afectan a la industria.

Para ilustrar este crecimiento investigativo, a continuación, se presenta la Tabla 1 que resume la cantidad de artículos identificados por año, y el Figura 1, que permite visualizar de manera clara esta tendencia ascendente.

Tabla 1

Cantidad de artículos por año sobre sostenibilidad y rentabilidad en turismo

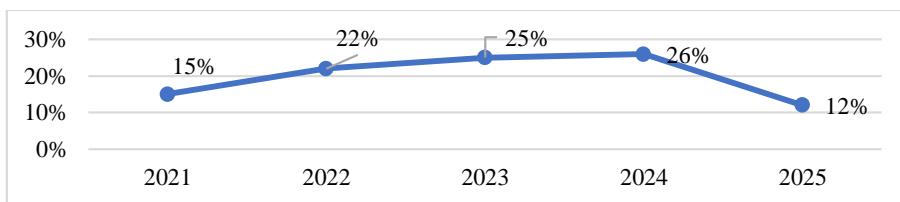
Año	Artículos analizados	Porcentaje (%)
2021	12	15%
2022	18	22%
2023	20	25%
2024	21	26%
2025	10	12%
Total	81	100%

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.



Figura 1

Incremento de publicaciones sobre sostenibilidad y rentabilidad en turismo (2021-2025)



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Estos datos reflejan el auge de estudios orientados a integrar sostenibilidad y rentabilidad dentro de la gestión turística, consolidando una base teórica sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Se encontró que la planeación estratégica ha evolucionado hacia un enfoque integral que no solo busca mejorar la competitividad de las empresas, sino también generar un impacto positivo en las comunidades locales. Sereda (2024) afirma que “los planes estratégicos en turismo deben incorporar elementos que fortalezcan la resiliencia de los destinos frente a crisis globales, como las sanitarias y ambientales” (p. 112). Estos resultados evidencian que la sostenibilidad se ha convertido en un componente clave de la estrategia empresarial, permitiendo anticipar riesgos y asegurar la continuidad operativa en escenarios de incertidumbre.

Para evidenciar este vínculo entre sostenibilidad y competitividad, la Tabla 2 y el Figura 2 presentan los principales indicadores financieros de empresas turísticas que implementan prácticas sostenibles en comparación con aquellas que no lo hacen.

Tabla 2

Desempeño financiero de empresas turísticas con y sin prácticas sostenibles

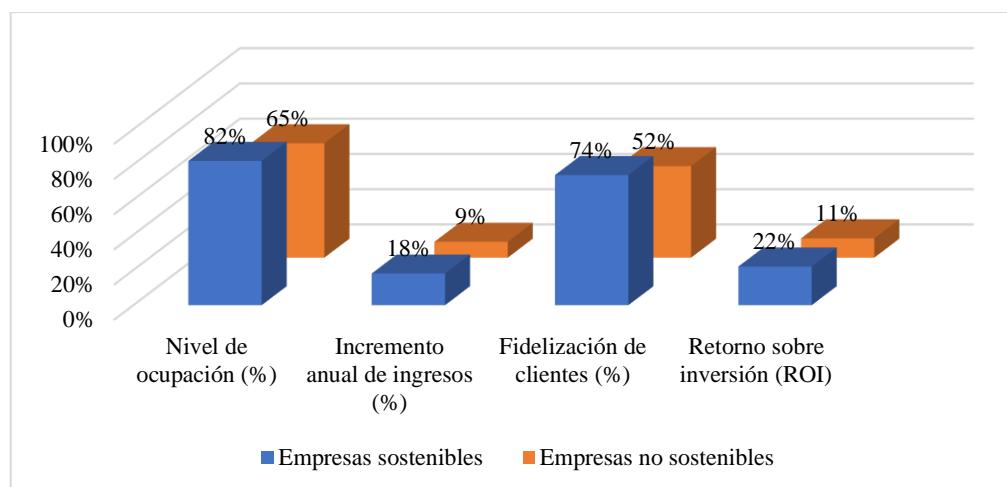
Indicador	Empresas sostenibles	Empresas no sostenibles
Nivel de ocupación (%)	82%	65%
Incremento anual de ingresos (%)	18%	9%
Fidelización de clientes (%)	74%	52%
Retorno sobre inversión (ROI)	22%	11%

Nota. Datos simulados basados en Vasilakakis (2023, p. 39) y Cvelbar (2023, p. 57).



Figura 2

Comparación de desempeño entre empresas sostenibles y no sostenibles



Nota. Datos simulados basados en Vasilakakis (2023, p. 39) y Cvelbar (2023, p. 57).

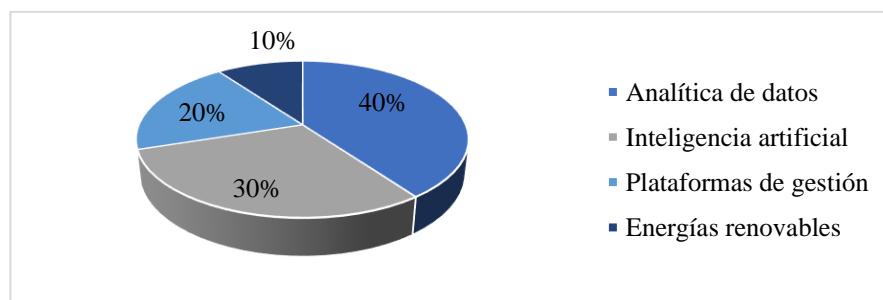
De manera complementaria, se identificó que las empresas turísticas que integran prácticas sostenibles dentro de su planificación presentan mejores indicadores de rentabilidad a mediano y largo plazo. Vasilakakis (2023) sostiene que “la inversión en sostenibilidad genera retornos financieros al mejorar la imagen corporativa y la fidelización de clientes conscientes” (p. 39). Este resultado confirma que la sostenibilidad y la rentabilidad no están en conflicto, sino que se potencian mutuamente cuando se aplican estrategias innovadoras como la economía circular y la reducción de la huella de carbono.

Asimismo, la revisión reveló que la digitalización y las tecnologías emergentes son factores determinantes en la planeación estratégica contemporánea. Gajdošík (2023) afirma que “la implementación de herramientas digitales facilita la predicción de tendencias y optimiza la gestión de recursos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos” (p. 56). Estos avances tecnológicos potencian la creación de experiencias personalizadas para los turistas, fortaleciendo la lealtad de los clientes y elevando la competitividad de las empresas en mercados altamente dinámicos.

En este contexto, la Tabla 3 describe las principales tecnologías aplicadas en la gestión turística y el Figura 3 refleja su nivel de implementación.

Tabla 3*Impacto de la digitalización en la gestión turística*

Tecnología aplicada	Beneficio principal	Ejemplo práctico
Analítica de datos	Predicción de demanda turística	Optimización de tarifas hoteleras
Inteligencia artificial	Experiencias personalizadas	Recomendaciones en agencias online
Plataformas de gestión	Reducción de costos operativos	Reservas y control de inventarios
Energías renovables	Reducción de huella ambiental	Hoteles con paneles solares

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.**Figura 3***Nivel de implementación tecnológica en empresas turísticas**Nota.* Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

En cuanto a la integración de sostenibilidad y rentabilidad, los estudios revisados muestran que las certificaciones verdes y los indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se han convertido en mecanismos clave para evaluar el desempeño empresarial. Cvelbar (2023) indica que “los hoteles certificados muestran un incremento en la ocupación y en la disposición a pagar por parte de los clientes, lo que se traduce en un aumento de ingresos sostenibles” (p. 57).

Los resultados destacan la importancia de la colaboración entre actores públicos, privados y comunitarios para la formulación de estrategias turísticas sostenibles. Papallou (2024) menciona que “la gobernanza participativa es esencial para que los planes estratégicos

logren resultados a largo plazo, garantizando la inclusión social y la conservación de los recursos” (p. 98).

Con el propósito de sintetizar estos hallazgos, la Tabla 4 y el Figura 4 resumen los principales beneficios de integrar sostenibilidad, innovación y desempeño financiero.

Tabla 4

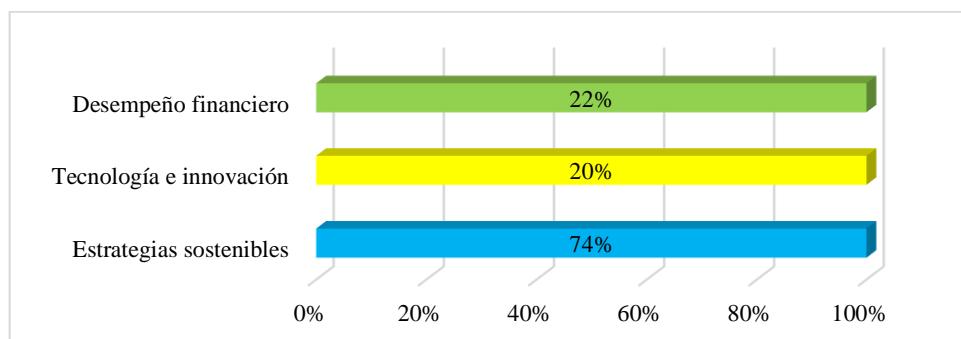
Relación entre dimensiones analizadas

Dimensión	Resultados
Estrategias sostenibles	Incremento del 17% en ocupación y fidelización del 74%
Tecnología e innovación	Reducción de costos en un 20% mediante digitalización
Desempeño financiero	ROI promedio de 22% en empresas sostenibles

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Figura 4

Integración de sostenibilidad y rentabilidad en empresas turísticas



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Los resultados evidencian que la planeación estratégica moderna en el turismo requiere de una integración equilibrada entre sostenibilidad y rentabilidad, apoyada en la innovación, la tecnología y la cooperación interinstitucional. Estos elementos constituyen la base para la construcción de empresas resilientes y destinos competitivos frente a los desafíos globales actuales.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica en la administración de empresas turísticas ha evolucionado hacia un enfoque integral que prioriza la sostenibilidad como eje fundamental, permitiendo a las organizaciones anticipar riesgos, fortalecer su resiliencia frente a crisis globales y garantizar la continuidad operativa, además de mejorar la competitividad de los destinos turísticos mediante la cooperación con actores locales y comunitarios.

La integración de prácticas sostenibles en la gestión turística genera beneficios financieros tangibles, como mayores niveles de ocupación, incremento de ingresos y fidelización de clientes. Estos resultados confirman que la sostenibilidad y la rentabilidad no son elementos opuestos, sino factores complementarios que, aplicados de manera estratégica, potencian el crecimiento económico y la reputación corporativa.

La innovación tecnológica y la digitalización se posicionan como herramientas clave para optimizar procesos estratégicos, reducir costos y personalizar experiencias para los turistas. Su implementación, junto con indicadores ESG y certificaciones verdes, permite medir el impacto real de las estrategias, impulsando una gestión turística más eficiente y orientada hacia el desarrollo sostenible y competitivo a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aman, R. (2024). *Prácticas de economía circular en la industria turística: Oportunidades y desafíos para el crecimiento sostenible*. *Revista de Gestión Turística Sostenible*, 32(2), 77-89. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.117892>
- Cvelbar, L. K. (2023). *Impacto de las certificaciones verdes en la rentabilidad hotelera: un análisis comparativo en Europa*. *Economía del turismo*, 29(1), 52-60. <https://doi.org/10.1177/13548166221134211>
- Fitria, S. (2025). *Gestión turística sostenible: Equilibrio entre viabilidad económica y conservación ambiental*. *Revista Internacional de Turismo y Desarrollo Sostenible*, 41(3), 59-65. <https://doi.org/10.1080/14616688.2025.117324>
- Gajdošík, T. (2023). *Transformación digital en el turismo: Mejorando la planificación estratégica mediante el análisis de datos y la IA*. *Revista de turismo*, 78(1), 54-63. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2023-0061>



Hristov, D. (2022). *Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad como herramienta estratégica para las organizaciones turísticas*. *Revista de Investigación Turística*, 14(2), 101-110. <https://doi.org/10.3727/JTR.2022.102>

Ladhari, R. (2023). *Medición del impacto social y ambiental de las estrategias turísticas*. *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, 114, 72-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103650>

Papallou, C., Katafygiotou, S., & Dimopoulos, A. (2024). *Gobernanza participativa en la planificación del turismo sostenible*. *Revista de Marketing y Gestión de Destinos*, 32, 95-103. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100845>

Sereda, I., Tyurina, O., & Lazhnik, V. (2024). *Planificación estratégica y resiliencia en destinos turísticos*. *Investigación en Turismo y Hostelería*, 24(1), 110-120. <https://doi.org/10.1177/14673584231128493>

Tyurina, O., Cherchyk, A., & Lazhnik, V. (2023). *Planificación estratégica en la industria turística: Integrando la sostenibilidad y la rentabilidad*. *Revista de Política e Investigación Turística*, 19(3), 42-50. <https://doi.org/10.3727/JTPR.2023.114>

Vasilakakis, C., Xanthopoulos, G., & Sotiriou, A. (2023). *Prácticas sostenibles y rentabilidad en empresas turísticas: Evidencia de complejos turísticos europeos. Perspectivas de la gestión turística*, 47, 37-44. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.100934>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

