

Modelo de Emprendimiento Empresarial

LINCCE – Laboratorio de Innovación Cultural, Científica y Educativa S.A.S.

Proyecto Piloto

ArtVenture – Online Travel Agency OTA

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gestión y Producción Cultural y Audiovisual

Estudiante

Juan Fredy Rozo Bellón

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Director

Juan Carlos Daza Sanabria

Bogotá DC, 18 de enero de 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el amor y la generosidad en tiempos tan difíciles como los que vivimos.

Agradezco a los amigos y a las amigas que son compañeros de sueños y me animaron a creer.

Agradezco a la universidad por seguir siendo crítica y liberal, por ser un lugar grato para el encuentro.

Agradezco a mi tutor por no dejarme desfallecer.

A mis compañeros de la maestría, amigos en adelante.

A mi perrita Saki, mi compañera inseparable en estos días.

RESUMEN

LINCCE S.A.S. es una propuesta de emprendimiento organizacional orientada a la Creación de Valor Compartido y la reducción de las desigualdades regionales. Busca hacerlo a través de proyectos que combinen cultura, ciencia y educación. Esta firma y sus planes de formalización fueron suspendidos por causa de la pandemia. Sin embargo, en el marco de este emprendimiento, se ha concebido un proyecto piloto bajo la modalidad de Startup, basado en los principios del Turismo Alternativo: una Agencia de Viajes en Línea para fortalecer pequeños negocios y clústeres locales. En el corto plazo la página Web ayudara a conectar proveedores y clientes. En el mediano y largo plazo busca incorporar facilidades transaccionales y el intercambio de bienes y servicios.

Palabras clave: desarrollo, emprendimiento, turismo alternativo, Online Travel Agency – OTA, viajes, consumo responsable, clúster.

ABSTRACT

LINCCE S.A.S. is an organizational entrepreneurship proposal aimed at the Creation of Shared Value and the reduction of regional inequalities. It seeks to do so, through projects that combine culture, science and education. This company and its formalization plans were suspended due to the pandemic. However, within its framework a pilot project has been conceived under the Startup modality, based on the principles of Alternative Tourism: Online Travel Agency to strengthen small businesses and local clusters. In the short term, the website will help to connect suppliers and customers. In the medium and long term, it seeks to incorporate transactional facilities and to exchange goods and services.

Keywords: development, entrepreneurship, alternative tourism, Online Travel Agency - OTA, travel, responsible consumption, cluster.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	10
PARTE I. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL LINCCE S.A.S.	13
Análisis de contexto	13
Entorno macroeconómico.....	13
Entorno empresarial.....	18
Desigualdades regionales.....	21
Economía naranja en Colombia	26
Consumos culturales en Colombia.....	31
Sinergias entre turismo e industrias creativas	32
Identificación de problemas, necesidades y oportunidades	33
Problemas.....	33
Necesidades.....	34
Oportunidades.....	34
Preguntas y premisas del proyecto - Para qué.....	35
Planeación estratégica LINCCE S.A.S. - Laboratorio de Innovación Cultural, Científica y Educativa... 35	35
Misión	35
Visión	36
Valores	36
Filosofía corporativa.....	37
Creación de Valor Compartido.....	37
Estrategia de comunicaciones LINCCE S.A.S.	42
Relato y ADN.....	42
Inventario de comunicaciones	43
Diagnóstico Rápido Participativo.....	44
Estudio legal LINCCE S.A.S.	46
Formalización empresarial.....	46
Síntesis de la organización	46
Constitución legal	47
Propiedad intelectual.....	49
Propiedad industrial.....	50

Derechos de autor	50
PARTE II. PROYECTO PILOTO ARTVENTURE – OTA.....	51
Análisis Industria Turística	51
Definiciones y tipologías de turismo	51
Delimitación del fenómeno turístico	51
Tipologías turísticas.....	54
Análisis del mercado turístico mundial en el contexto de la pandemia	55
Análisis de los viajes en el contexto de la pandemia	59
Análisis del turismo nacional en contexto de pandemia	65
Análisis de tendencias en el mercado turístico	76
Perspectivas del mercado turístico para las OTA.....	78
Segmentos del mercado de viajes	83
Turismo alternativo.....	85
Modelo de negocio Proyecto Piloto	88
Modelos de negocio de las OTA.....	88
Propuesta de Valor	90
Modelo Canvas	92
Modelo de negocios – Lienzo Canvas – Alexander Osterwalder	94
Modelo de negocio Startup – Lienzo Lean Canvas – Ash Maurya	95
Tipos de sujetos y sus necesidades - perfiles de consumidores/ciudadanos culturales	96
Circuitos de aliados	97
Definición del nicho de clientes	98
Definición del producto o servicio: Plataforma de Turismo Alternativo	99
Análisis de la competencia.....	100
Análisis DOFA ArtVenture	104
Planeación estratégica ArtVenture.....	105
Misión	105
Visión	105
Modelo organizacional y ADN – Proyecto ArtVenture	106
Análisis de riesgos operacionales y estratégicos.....	106
Atributos.....	107
Supuestos	108
Posibles fuentes de financiación Startup	108

Página Web ArtVenture	109
Plan de Acción Proyecto Piloto - ArtVenture OTA	110
Presupuesto Global - ArtVenture OTA	112
CONCLUSIONES.....	113
FUENTES.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. PIB por departamentos.....	23
Gráfica 2. Producto Interno Bruto departamental por habitante.....	24
Gráfica 3. Actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas por departamento.....	25
Gráfica 4. Administración pública, defensa, educación, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación por departamento.....	25
Gráfica 5. Valor agregado de la cultura y economía naranja en el total del valor agregado nacional.....	28
Gráfica 6. Composición del valor agregado según áreas en la cultura y economía naranja.....	28
Gráfica 7. Composición del valor agregado según áreas de la economía naranja.....	29
Gráfica 8. Porcentaje de personas de 12 años y más según consumos culturales.....	31
Gráfica 9. Llegadas de turistas internacionales enero – octubre 2020.....	55
Gráfica 10. Llegadas de turistas internacionales enero – octubre 2020.....	56
Gráfica 11. Reducción de llegadas de turistas internacionales por regiones.....	56
Gráfica 12. Resultados Mundiales Rastreador de la Recuperación Turística de la OM.....	57
Gráfica 13. Resultados América del Sur Rastreador de la Recuperación Turística de la OMT.....	58
Gráfica 14. Velocidad de recuperación de los viajes de negocios.....	64
Gráfica 15. Participación porcentual del valor agregado del sector turismo en el valor agregado total de la economía 2015 – 2019.....	67
Gráfica 16. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino.....	68
Gráfica 17. Ocupación Hotelera. Porcentaje de Ocupación Mensual 2020.....	69
Gráfica 18. Ingresos Reales Alojamientos.....	70
Gráfica 19. Población de 10 años y más que realizó turismo interno según motivo principal del último viaje realizado 2020.....	71
Gráfica 20. Población de 10 años y más que realizó turismo interno según motivo principal del último viaje realizado 2019.....	71
Gráfica 21. Gasto promedio por viaje, por rubro 2019	72
Gráfica 22. Gasto promedio por viaje, por rubro 2020	72
Gráfica 23. Variación anual y contribución de los ingresos reales, personal ocupado y salarios.....	73
Gráfica 24. Modelo comercial OTA.....	89
Gráfica 25. Modelo de agencia OTA.....	90
Gráfica 26. Segmento de clientes.....	91

Gráfica 27. Propuesta de valor.....	92
Gráfica 28. Mapa de aliados.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades que conforman la Economía Naranja.....	27
Tabla 2. Valor agregado según áreas de la cultura y economía naranja.....	29
Tabla 3. Población ocupada en actividades de economía naranja.....	30
Tabla 4. Actividad de uso de internet.....	30
Tabla 5. Paralelo entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido.....	39
Tabla 6. Tendencias que marcan el turismo internacional en 2020.....	77
Tabla 7. Las 6 tribus viajeras del futuro.....	84
Tabla 8. Modelos de Negocio OTA.....	88
Tabla 9. Globales alternativas.....	100
Tabla 10. Globales líderes.....	101
Tabla 11. Nacionales alternativas.....	101
Tabla 12. Locales nacionales convencionales.....	102
Tabla 13. Regionales alternativas líderes.....	102
Tabla 14. Observatorio de turismo.....	102

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ESTATUTOS LEGALES EMPRESA.

ANEXO 2. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE TURISMO.

ANEXO 3. DEFINICIONES OPERATIVAS DE TIPOS DE TURISMO.

ANEXO 4. DEFINICIONES PANEL DE TURISMO OMT.

ANEXO 5. CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA.

ANEXO 6. PORTADAS DE PLATAFORMAS SIMILARES.

ANEXO 7. TENDENCIAS DEL TURISMO INTERNACIONAL 2020.

ANEXO 8. TRIBUS DE VIAJEROS 2030.

ANEXO 9. MANUAL DE IMAGEN ARTVENTURE.

ANEXO 10. LOGO ARTVENTURE.

ANEXO 11. PLAN Y COTIZACION PÁGINA WEB ESCENARIO 1.

ANEXO 12. PLAN Y COTIZACION PÁGINA WEB ESCENARIO 2.

ANEXO 13. CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDOS PÁGINA WEB.

ANEXO 14. FOTOS BANNER WEB ARTVENTURE.

ANEXO 15. PORTADA PÁGINA WEB ARTVENTURE.

ANEXO 16. PRESENTACIÓN SUSTENTACIÓN DE PROYECTO DE GRADO.

INTRODUCCIÓN

En el campo de las Industrias Culturales, turismo comunitario y alternativo han demostrado que sí es posible generar riqueza respetando el patrimonio natural y cultural, como se ha podido verificar en variadas regiones del país. Sin embargo, esta actividad no está exenta de riesgos, costos sociales y pasivos ambientales. Adicionalmente, sus alcances y posibilidades son limitados cuando se le compara con la gran industria turística y con otras fuentes de generación de riqueza local, como las que hacen parte del modelo de desarrollo dominante en nuestro país. Por ejemplo, lugares donde predomina la industria extractiva del petróleo y la minería o las grandes extensiones de monocultivos.

La exclusión y la inequidad entre zonas rurales y urbanas, las asimetrías que se observan dentro de ellas mismas o las limitaciones a las que se enfrentan comunidades y actores locales para generar ingresos de forma sostenible y sustentable, han obligado a pensar en opciones de emprendimiento que incorporen elementos integrales, basados en la colaboración entre pequeños negocios, actores locales y redes de intercambio. Las economías extractivas o de explotación tradicional de los recursos naturales, sumadas a los diversos conflictos históricos y limitaciones estructurales (económicas, políticas, sociales y culturales) han condicionado y constreñido las posibilidades de desarrollo del país.

Generar procesos económicos y culturales que fortalezcan la iniciativa local, conectando las fuentes de ingreso de las grandes ciudades con la oferta de bienes y servicios de las regiones menos pobladas, ayudaría a sentar los cimientos de economías más incluyentes y equitativas, congruentes con modelos sostenibles en sus dimensiones humanas, sociales y ambientales. La preservación de su patrimonio cultural y ambiental estaría mejor respaldada si la producción de bienes y servicios permite generar riqueza, respetando sus características particulares y sus diversidades.

Las cadenas de valor a las que está asociado el turismo en lo local implican, simultáneamente, eslabonamientos productivos y de intercambio con otros sectores de la cultura y la economía. Esta capacidad asociativa y de circulación de recursos puede potenciarse en un marco institucional que promueve la economía naranja como prioridad de política pública en Colombia.

En años recientes, han florecido alternativas basadas en el respeto por diversas formas de vida, sus expresiones estéticas y culturales, los ecosistemas locales y planetarios, la promoción del comercio justo, las pequeñas economías, los modelos colaborativos y alternativos, entre otras, aportando perspectivas innovadoras, enmarcadas en los Derechos Humanos y en el Desarrollo Humano, Integral y Sostenible.

Esta propuesta de emprendimiento busca satisfacer necesidades como la de establecer puentes entre lo urbano y lo rural, aprovechar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y canalizar recursos hacia emprendimientos y negocios que brinden soluciones y experiencias alineadas en dicha perspectiva, amplia y compleja, del desarrollo y los derechos. En tal sentido, pretende cultivar los saberes y aprovechar los recursos de los que disponen las mismas comunidades y sus circuitos locales.

El presente trabajo de grado recoge el diseño de un emprendimiento empresarial con dos grandes componentes:

- 1) **Modelo de constitución de una firma privada:** diseño organizacional y estudios para el registro de una empresa social orientada a la creación de valor compartido, mediante iniciativas y proyectos que integren cultura, educación y ciencia. Su primer campo de negocios estará orientado a pequeños empresarios del sector de los servicios turísticos locales. Esta no será formalizada debido a las

circunstancias asociadas con la pandemia y sus implicaciones en la economía, los negocios y el turismo.

- 2) **Proyecto piloto:** diseño de una plataforma digital orientada a negocios de turismo alternativo y/o comunitario y la diversificación de sus experiencias de viaje. Toma como punto de partida algunos modelos de Agencias de Viaje en Línea (Online Travel Agencies) y plataformas de negocio colaborativas y/o solidarias. Proyecta un escenario de corto plazo (1) y un escenario de mediano plazo (2). Por ahora se encuentra en línea una página Web que sirve para conectar proveedores y clientes, pero sin funcionalidades transaccionales, hasta tanto no se cuente con los fondos necesarios para dar inicio y garantizar la sostenibilidad de a la Startup ArtVenture - OTA.

PARTE I. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL LINCCE S.A.S.

Análisis de contexto

El análisis de contexto considera los siguientes aspectos, identificados como críticos para el diseño de la propuesta de negocio:

1. Entorno macroeconómico.
2. Entorno de negocios.
3. Desigualdades regionales.
4. Economía Naranja.

Entorno macroeconómico

Colombia, históricamente, ha sido un país estable en términos macroeconómicos. Cuenta con un manejo responsable de su política fiscal y logró reducir sus índices de pobreza, sobre todo, durante la última década. Sin embargo, también es uno de los más inequitativos del mundo y su fragilidad estructural ha quedado en evidencia con la pandemia, la cual dejará a amplios sectores de la clase media por debajo de la línea de pobreza.

De acuerdo con el Banco Mundial, históricamente, Colombia ha tenido un manejo adecuado de su política económica y fiscal, pero se mantiene expuesta a diversos riesgos y limitaciones estructurales, como su modelo exportador o su persistente desigualdad en materia de ingresos, incluso, en el contexto de una región tan desigual como Latinoamérica. “Colombia tiene un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente, anclado en un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde 2000. Además,

Colombia redujo la pobreza a la mitad durante los últimos diez años”. (Banco Mundial, 2020). A pesar de lo anterior:

[...] el crecimiento de la productividad es bajo y ha sido un obstáculo para el crecimiento económico. Una gran brecha de infraestructura, baja productividad laboral e integración comercial, y barreras a la competencia doméstica son algunos de los factores que limitan el crecimiento de la productividad total de los factores. Las exportaciones están altamente concentradas en materias primas no renovables (petróleo en particular), lo que aumenta la exposición de la economía a los choques de precios. Además, Colombia es uno de los países de América Latina con mayor desigualdad en ingresos e informalidad del mercado laboral. (Banco Mundial, 2020)

Desde hace décadas, en el país se discute sobre la necesidad de reorientar el modelo de desarrollo, superando la alta dependencia de las materias primas y el sector primario, transitando a la industrialización y el sector servicios, los cuales permiten acumular mayor valor agregado y precios competitivos en el comercio internacional. Bien sabido es que, mientras los bienes primarios sufren el deterioro de sus precios relativos con el paso del tiempo, aquellos que implican transformaciones e innovaciones tecnológicas, mejoran.

En el caso colombiano, la fuerte caída de los precios del petróleo entre los años 2014 y 2016 trajo consigo una fuerte contracción económica, en la medida en que las rentas del Estado se vieron duramente afectadas. Esto obligó a reestructurar las cuentas de la nación a través de sucesivas reformas tributarias y ajustes fiscales que, sumados a la recuperación de los precios del petróleo, permitieron recuperar las cifras de crecimiento:

Después de desacelerarse al 1,4% en 2017, el crecimiento económico se incrementó hasta 3,3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y una mayor inversión. El crecimiento estaba en camino a acelerarse aún más en 2020, pero la pandemia de COVID-19 golpeó significativamente la economía y provocó una recesión muy profunda. (Banco Mundial, 2020)

De otra parte, la informalidad y precariedad del mercado laboral, sumadas a un modelo exportador que se mantiene anclado a materias primas como el petróleo, exponen al país a efectos difíciles de superar en el corto plazo.

El país venía acumulando avances significativos en la lucha contra la pobreza, aunque, no tanto, en términos de equidad y redistribución de la riqueza. De acuerdo con el Observatorio de coyuntura económica y social del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, los avances son moderados en este campo:

Las estimaciones indican que para 2002 la proporción de la población por debajo de la línea de pobreza monetaria era 49,7% y para 2018 se había reducido a 27%. Esta reducción se refleja en cambios en los indicadores de desigualdad si bien sigue en niveles altos. Según el DANE el índice de Gini del ingreso per cápita era de 0,573 en 2002 y de 0,517 en 2018. Colombia es, además, la segunda economía con mayor desigualdad en distribución del ingreso en la región, solo superada por Brasil (CEPAL 2019: p. 22). Chile, un país como Colombia con alta desigualdad al inicio del siglo XXI, pasó de tener un índice de Gini de 0,507 en 2002 a uno de 0,454 en 2018. (Universidad de los Andes, 2020)

A lo anterior, se suma el hecho de que, históricamente, las cifras de crecimiento económico y reducción de la pobreza no están soportadas en cambios estructurales, no sólo en términos de equidad, sino en transformaciones de fondo que sienten las bases de una clase media sólida y sostenible en el tiempo. La

informalidad y precariedad del mercado laboral, los bajos niveles de acumulación de capital y la fragilidad del Estado de Bienestar (servicios de salud, servicios públicos en general, garantías laborales, entre otras) han quedado en evidencia con la llegada de la pandemia, la cual, ha dejado amplios sectores de la clase media expuestos a la pérdida de sus condiciones de vida previas, empezando por sus fuentes tradicionales de ingresos:

La reducción en pobreza y la persistencia de la desigualdad en Colombia reflejan dos elementos importantes que se han manifestado con fuerza en la crisis actual. Por un lado, la disminución de la pobreza se ha traducido, sobre todo, en crecimiento de una clase media frágil. Es decir, hogares con niveles de ingreso y consumo superiores a las líneas de pobreza, pero no muy lejos de este margen. Se trata, por lo tanto, de una clase media con una alta exposición al ciclo económico. Según nuestras estimaciones, para el 2019, un 18,5% del total de la población sería clase media vulnerable (2,5 millones de hogares aproximadamente).

[...] Otra característica, es la relación entre niveles de ingreso y vulnerabilidad de las fuentes de ingreso a la actual coyuntura. Los hogares de ingresos medios y medios bajos tienen mayor dependencia en sus fuentes de ingreso de trabajos asociados a los sectores más vulnerables a la crisis actual. Es decir, sectores más expuestos a los efectos del confinamiento y a la pérdida de demanda por las medidas de protección sanitaria actuales. (Universidad de los Andes, 2020)

Por causa de la pandemia, la CEPAL calcula que la pobreza extrema en Colombia subiría del 10,9% registrado en 2019, al 14,3% en 2020. Respecto a la pobreza, estima que suba desde el 29% de 2019 a 34,1% en 2020 (Revista Dinero, 2020). La expansión de la pobreza y la inequidad no es asunto exclusivo de Colombia, de acuerdo con la comisión. América Latina ha sido duramente golpeada y sus perspectivas resultan preocupantes. Los mayores incrementos de la tasa de pobreza (de al menos siete puntos

porcentuales) se producirían en Argentina, Brasil, Ecuador, México y Perú. Mientras, la pobreza extrema se incrementaría principalmente en Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Nicaragua (al menos cuatro puntos porcentuales). La Comisión también proyecta una mayor desigualdad en la distribución del ingreso en todos los países de la región: el índice de Gini se incrementaría entre un 1% y un 8% en los 17 países analizados (Revista Dinero, 2020).

De acuerdo con Alicia Barcena, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, no se sabe cuánto durará la crisis. Las estimaciones preveían que el crecimiento mundial disminuiría al 1%, pero a medida que la pandemia se extendió, empeoró. La CEPAL estimó inicialmente una contracción de 1,8% para América Latina, que luego se incrementó al 5,3% y, ahora, al 9,1%. Para Colombia se estimaba una baja de 2,6% que pasó a calcularse en 5,6% (López, 2020).

Para enfrentar la crisis, la CEPAL ha identificado sectores que podrían transformar la estructura productiva con más inclusión y empleo (López, 2020):

- Energías renovables.
- Electrificación de la movilidad urbana.
- Universalización de la digitalización.
- Agropecuaria con bajas emisiones de carbono.
- Impulso a la economía circular.

En concordancia con lo anterior, problemáticas que ya estaban presentes en nuestras sociedades se han agudizado y los retos son mayores por causa de la pandemia. La academia, el Estado y el empresariado están obligados a encontrar alternativas que reduzcan riesgos presentes y futuros. Es necesario diseñar

alternativas que reduzcan las vulnerabilidades históricas y coyunturales del país. El sector privado está llamado a jugar un papel central en tales transformaciones.

Entorno empresarial

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, organización sin ánimo de lucro orientada a la promoción de la libre empresa, ha diseñado indicadores para evaluar la competitividad del país, en función de las necesidades del sector privado. El Indicador de Competitividad ANDI – IC ANDI es una evaluación construida a partir de los indicadores que producen diferentes instituciones como IMD, WEF o Banco Mundial, que busca incluir aspectos a tener en cuenta cuando un empresario decide invertir en un país o tomar la decisión de si se queda o no. Este indicador parte de siete pilares determinantes en el desarrollo empresarial (ANDI, 2020, P. 26):

1. Dinamizadores del crecimiento de la empresa.
2. Entorno competitivo.
3. Formalización.
4. Certidumbre Jurídica.
5. Internacionalización.
6. Innovación y Emprendimiento.
7. Transformación Digital.

Las principales conclusiones del análisis de resultados de este estudio señalan que, a nivel agregado, Colombia se ubica en la posición 58 entre 63 países en materia de Competitividad. Cabe aclarar que las conclusiones de la ANDI se publicaron antes de la crisis ocasionada por la pandemia (3 de enero de 2020). A continuación, se resumen las conclusiones del estudio en cada uno de los pilares arriba enunciados, la

cual resulta de la ponderación de indicadores aportados por una serie de estudios a nivel mundial (ANDI, 2020, P. 27):

- Los pilares con comportamiento menos favorable fueron el de dinamizadores del crecimiento de las empresas, certidumbre jurídica e internacionalización. En materia de certidumbre jurídica, el entorno del país no es amigable y muestra que hay mucho por avanzar, ya que el cambio constante en las reglas de juego es una gran limitante para las empresas.
- Transparencia y tiempo de cumplimiento de contratos muestran un débil desempeño.
- El entorno competitivo del país, ha mejorado, pero son muchos los retos. En infraestructura, costos y entorno, ocupamos las posiciones menos favorables, mientras que en tecnología y educación los indicadores muestran una mejor posición (49 y 50).
- En formalización, la posición que ocupó Colombia fue la 52. Los indicadores de transparencia y carga de la regulación gubernamental son los que ubican al país en una posición menos favorable.
- En innovación y emprendimiento, Colombia se ubica en la posición 51, gracias a la dinámica innovadora. En capacidades tenemos algunos cuellos de botella en el gasto en I+D, la calidad de instituciones de investigación e investigadores. En resultados de innovación la posición desfavorable (54) se debe a indicadores como nuevos negocios, diseños industriales, exportaciones de alta tecnología y documentos citables.
- La transformación digital en Colombia es, junto con innovación y emprendimiento, el pilar en donde el país está mejor ubicado, situándose en la posición 51. Dentro de este pilar, se destaca el desempeño en GovTech, debido al buen desempeño en el índice de servicios en línea del gobierno, índice de participación electrónica e importancia de las TIC para la visión gubernamental. En los temas de infraestructura, talento digital y entorno aún queda mucho por avanzar.

De acuerdo con el estudio de la ANDI, podría decirse que en el campo de la innovación y las TIC existen ventajas aprovechables por parte del sector privado. Sin embargo, persisten dificultades históricas en el entorno de los negocios y la certidumbre jurídica. El énfasis que ha puesto el gobierno en la denominada Economía Naranja, mediante instrumentos como la Ley 1834 de 2017. La política pública en esta materia ofrece oportunidades para los emprendedores en la medida en que brinda beneficios tributarios y dispone de recursos de inversión para la puesta en marcha de nuevos negocios. Estos incluyen líneas de créditos blandos y respaldo en diferentes campos, como los que se resumen a continuación (Bancolombia, 2018):

1. Creación de líneas de crédito para emprendimientos creativos. Serán otorgadas por el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), por intermedio de la Unidad de Desarrollo e Innovación (iNNpulsa Colombia) y del Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).
2. Ejecución de la ley de financiamiento. Con ella se aprobó la exención del impuesto sobre la renta por cinco años para los nuevos emprendedores que inviertan en la economía naranja y creen un mínimo de empleos.
3. Consolidación del sello “Creado en Colombia”. El objetivo de este sello es promover — con la ayuda de Procolombia y la Marca País Colombia— los bienes y servicios culturales y científicos creados en el país, de manera de impulsar las industrias creativas nacionales.
4. Programas para fortalecer. Un ejemplo de estos programas es “Manufactura Inteligente”, de iNNpulsa Colombia y MinComercio. iNNpulsa también cuenta con un programa de tutores y mentores para acelerar el modelo de negocio de los emprendimientos y las startups relacionadas con las industrias creativas.
5. Promoción de la formación en las disciplinas consideradas culturales y creativas.

En el mismo sentido, sectores como el turismo pueden aprovechar estas y otras ventajas que ofrece el gobierno y el sector privado. En todo caso, antes de la pandemia, el turismo mostraba cifras de crecimiento constante, aportando cerca de un 2% al Producto Interno Bruto, como se verá más adelante.

Desigualdades regionales

Es bien conocido que Bogotá concentra buena parte del PIB nacional y que las infraestructuras son precarias o inexistentes en muchas otras regiones. La situación no es muy diferente a la del resto de América Latina, en la que diversos procesos y conflictos históricos mantienen a amplios sectores de la población en la marginación y la pobreza. La Universidad Nacional de Colombia publicó un estudio econométrico en el que constató las desigualdades que se mantienen en materia económica:

América Latina a lo largo del tiempo ha tenido de manera persistente elevados niveles de desigualdad del ingreso, ocasionados por factores como la composición geográfica y las heterogeneidades que hay en lo económico, político y social. En el caso colombiano, el crecimiento económico obtuvo una tasa promedio interanual de 4,19% entre 2002 y 2016, mientras que en los indicadores socioeconómicos se observó una importante disminución del analfabetismo y el desempleo, así como de los niveles de desigualdad del ingreso, no obstante, sigue siendo uno de los países con mayor disparidad en el mundo, explicada en una parte importante por las brechas existentes entre departamentos y regiones. Esa disparidad se ilustra en que los tres principales departamentos del país y la ciudad de Bogotá participan con más de la mitad del valor agregado nacional, mientras que hay departamentos con fuertes rezagos institucionales, sociales y económicos. (Sánchez, Ramírez y Torres, 2020)

Este estudio concluye que, en Colombia, “los niveles de desigualdad se han sostenido, incluso aunque se presentaron importantes reducciones en la pobreza y un aceptable nivel de crecimiento económico”

(Sánchez, Ramírez y Torres, 2020). La realidad es que, aunque el país muestra estabilidad y consistencia en sus indicadores agregados, la democratización del ingreso, traducida en el acceso equitativo a la riqueza todavía se encuentra lejos de alcanzar. Las recomendaciones de la Universidad Nacional apuntan a metas que implican esfuerzos sostenidos en el largo plazo y un cambio profundo en las prioridades de quienes toman las decisiones en un país que, política, cultural y económicamente, se ha caracterizado por su centralismo, los altos niveles de concentración del poder, la exclusión y la marginación de amplios sectores sociales:

Por lo anterior, se recomienda realizar políticas que busquen reducir las brechas de desigualdad de ingreso entre departamentos a partir de políticas redistributivas, pero simultáneamente se debe fomentar, con foco en los departamentos con mayores problemáticas de ingreso y desigualdad, el mejoramiento en los niveles de educación, mayor inversión en infraestructura, fortalecimiento y credibilidad de la instituciones, movilidad entre grupos sociales, mayor acceso a los servicios públicos domiciliarios y mejoramiento de las condiciones y oportunidades en el mercado laboral. (Sánchez, Ramírez y Torres, 2020)

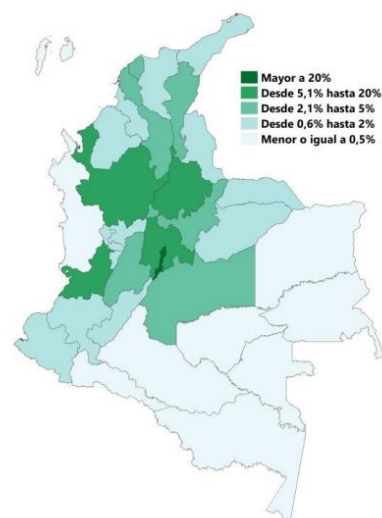
Las cifras del DANE también son elocuentes en relación a las desigualdades en el interior del país. La región andina, principalmente, y aquellas más densamente pobladas y urbanizadas concentran los mayores valores agregados del PIB.

De acuerdo con el Boletín Técnico Cuentas departamentales 2018 (preliminar), el Producto Interno Bruto se encuentra concentrado en Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Santander y Valle del Cauca.

Esto muestra coincidencia con la presencia de las mayores concentraciones urbanas del país, empezando por las ciudades capitales de dichos departamentos.

Destaca Bogotá con un PIB superior al 20%, seguido por Antioquia, Valle, Cundinamarca y Santander.

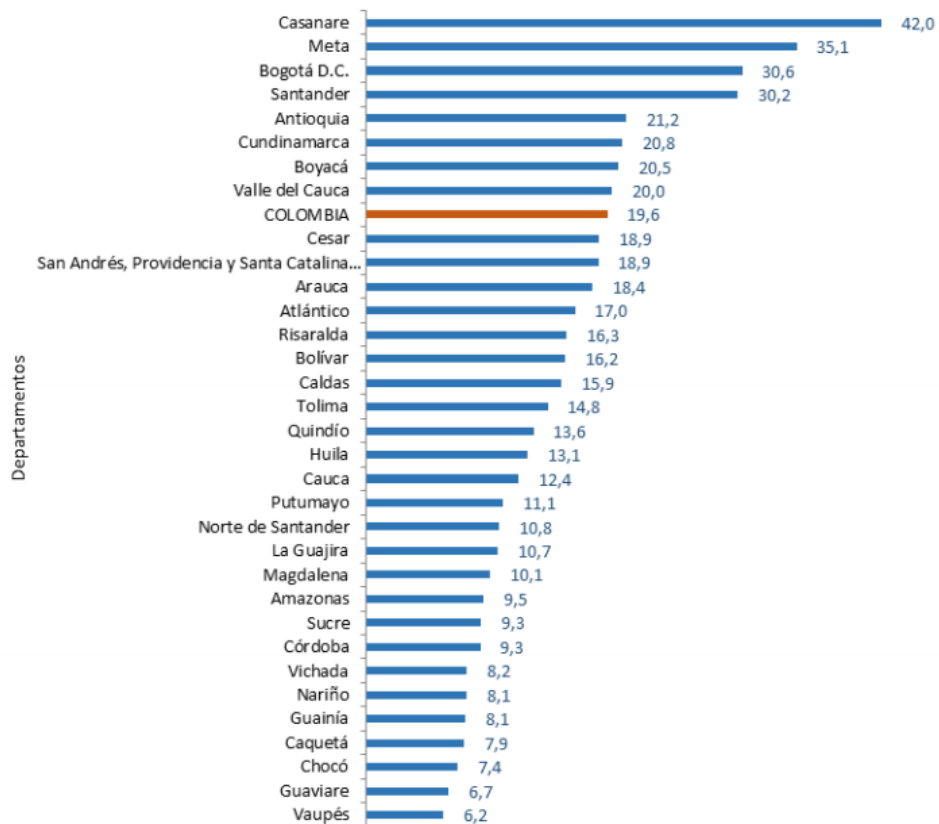
Gráfico 1. Producto Interno Bruto por departamentos
Participación porcentual a precios corrientes 2018^{PR}



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

Gráfica 1. PIB por departamentos. DANE, 2019b, p.1.

Estas mismas regiones figuran, a su vez, por encima del promedio nacional en términos de su PIB per cápita. Meta y Casanare, en este caso, ven reflejadas sus elevadas rentas petroleras frente a una baja densidad poblacional que hace que su PIB per cápita sea elevado. Este indicador reafirma la distribución inequitativa de la riqueza en el territorio nacional, como se observa en el Gráfica 2.



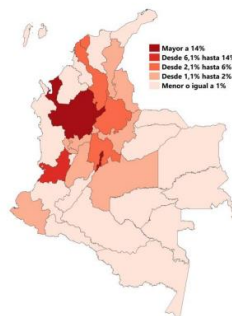
Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

^{Pr}preliminar

Gráfica 2. Producto Interno Bruto departamental por habitante. Millones de pesos a precios corrientes. 2018 (pr). DANE, 2019b, p. 6.

Como muestra del panorama en sectores estratégicos como el inmobiliario, por su peso en las economías familiares, u otros campos como el de actividades científicas y técnicas, las mayores concentraciones se ubican en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca (Gráfica 3) (Gráficas 13 y 14, DANE).

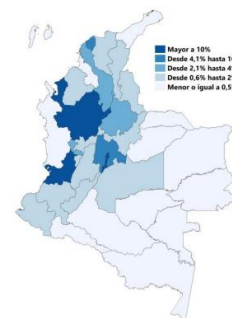
Gráfico 13. Valor agregado de las Actividades inmobiliarias, por departamento
Participación porcentual a precios corrientes 2018^{pp}



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

^{pp}preliminar

Gráfico 14. Valor agregado de las Actividades profesionales, científicas y técnicas¹, por departamento
Participación porcentual a precios corrientes 2018^{pp}



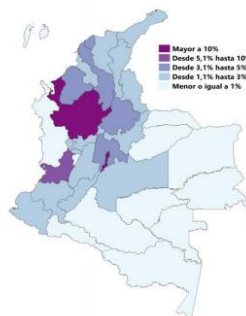
Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

¹Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo
^{pp}preliminar

Gráfica 3. Actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas por departamento. DANE, 2019b, p. 14.

En sectores como administración pública, defensa, educación y salud se mantiene dicha pauta de concentración, así como en el ámbito de las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, con ventaja por parte de Bogotá y Antioquia, como muestra el Gráfica 4 (Gráficas 15 y 5, DANE).

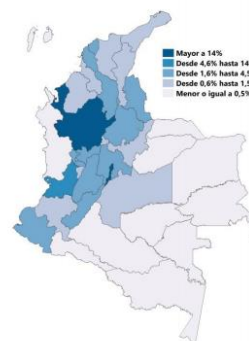
Gráfico 15. Valor agregado de la Administración pública y defensa, educación y salud¹, por departamento
Participación porcentual a precios corrientes 2018^{pp}



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

¹Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales
^{pp}preliminar

Gráfico 5. Valor agregado de las Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación¹, por departamento
Participación porcentual a precios corrientes 2018^{pp}



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

¹Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio
^{pp}preliminar

Gráfica 4. Administración pública, defensa, educación, salud, actividades artísticas, de entretenimiento y recreación por departamento. DANE, 2019b, p. 15.

La elevada concentración de la riqueza nacional no puede soslayarse a la hora de proponer un emprendimiento cuyo propósito apunta a promover el turismo alternativo y, por esta vía, el mejoramiento de las condiciones de vida en lugares que tienen potencial para dicha actividad. En tal sentido, la iniciativa debe contemplar los potenciales de las regiones más privilegiadas y con mayor capacidad económica e

institucional, sin dejar de lado aquellas que, por diferentes razones, tienen mayores limitaciones y representan los mayores retos. Estas últimas, a su vez, pueden contar con un patrimonio natural con menos afectaciones asociadas a la urbanización, pero también podrían ser las más vulnerables a las externalidades negativas asociadas a las economías extractivas.

El departamento de Casanare, por ejemplo, cuenta con elevados índices de riqueza asociados a sus ingresos petroleros, vía regalías, pero refleja su fragilidad en una alta conflictividad histórica, corrupción, debilidad institucional y niveles de desarrollo humano e inclusión que, no necesariamente, son equiparables con tales niveles de ingreso. A pesar de lo anterior, sus recursos culturales y naturales son abundantes y podrían aprovecharse en pos de una apuesta de desarrollo diferente, respecto de la que la historia le ha asignado.

Economía naranja en Colombia

La economía naranja es un término acuñado recientemente en el que se agrupan una serie de actividades vinculadas con la creatividad y cuyo común denominador es la protección de la propiedad intelectual. De acuerdo con el gobierno actual esta consiste en “un modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural y la creatividad son pilares de transformación social y económica del país, desde las regiones” (Mincultura, 2020).

El Ministerio de Cultura encabeza esta política pública y, para tal fin, ha elaborado la siguiente clasificación de actividades económicas dentro de la economía naranja (Mincultura, 2020):

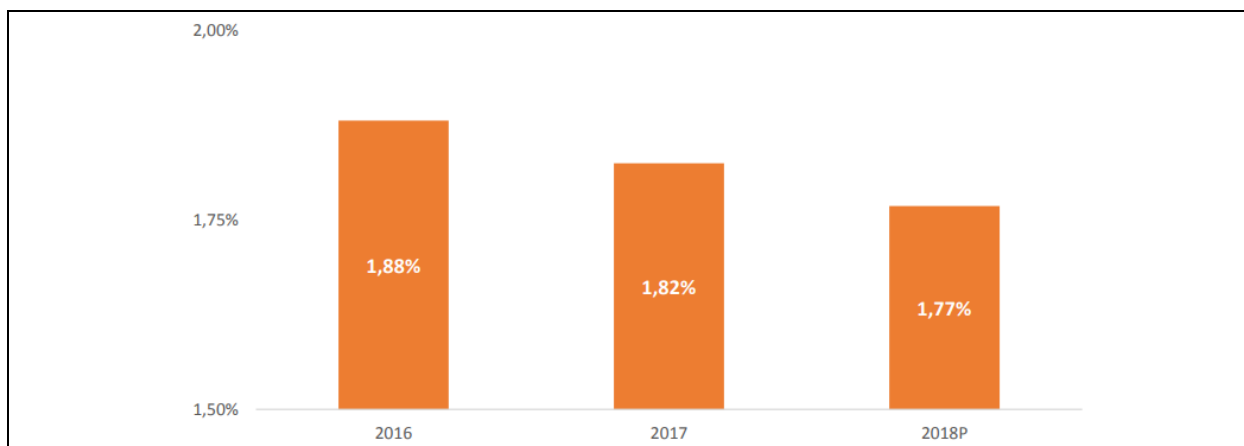
Tabla 1. Actividades que conforman la Economía Naranja. Mincultura, ABC de Economía Naranja, s.f.		
ARTES Y PATRIMONIO	INDUSTRIAS CREATIVAS, NUEVOS MEDIOS Y SOFTWARE DE CONTENIDOS¹	INDUSTRIAS CULTURALES
<p>ARTES VISUALES Pintura, escultura, fotografía, video arte y performance.</p> <p>ARTES ESCÉNICAS Y ESPECTÁCULOS Conciertos, opera, circo, orquestas, danza y teatro.</p> <p>TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL Museos, cocinas tradicionales, artesanías, parques naturales, bibliotecas, archivos, festivales y carnavales.</p> <p>EDUCACIÓN Formación en oficios de las artes y el patrimonio, formación en prácticas artísticas, formación en gestión y emprendimiento cultural.</p> <p>GASTRONOMÍA Cocinas tradicionales y bebidas alcohólicas tradicionales.</p> <p>ARTESANÍAS Indígena, tradicional popular y contemporánea.</p>	<p>MEDIOS DIGITALES Y SOFTWARE DE CONTENIDOS Videojuegos, contenidos interactivos audiovisuales, plataformas digitales, creación de software, creación de apps (código programación) y animación. Agencias de noticias y otros servicios de información.</p> <p>DISEÑO Interiores, artes gráficas e ilustración, joyería, juguetes, industrial (productos), arquitectura, moda y mobiliario.</p> <p>PUBLICIDAD Servicios de asesoría; servicios creativos; producción de material publicitario; utilización de medios de difusión, creación y realización de campañas de publicidad; campañas de mercadeo y otros servicios publicitarios.</p>	<p>EDITORIAL Librerías, libros periódicos, revistas y literatura.</p> <p>FONOGRÁFICA Música grabada.</p> <p>AUDIOVISUAL Cine, televisión, video y radio.</p>

Cuando se piensa en las diversas actividades asociadas al turismo, resulta inevitable encontrar múltiples coincidencias en todo el espectro que ofrece esta clasificación. Desde la compra de artesanías o el disfrute de la gastronomía local, pasando por el turismo cultural y educativo, el consumo de actividades artísticas y espectáculos, así como el uso de aplicaciones digitales y servicios publicitarios por parte de las agencias o prestadores de servicios turísticos. A continuación, se presentan algunas cifras relacionadas con

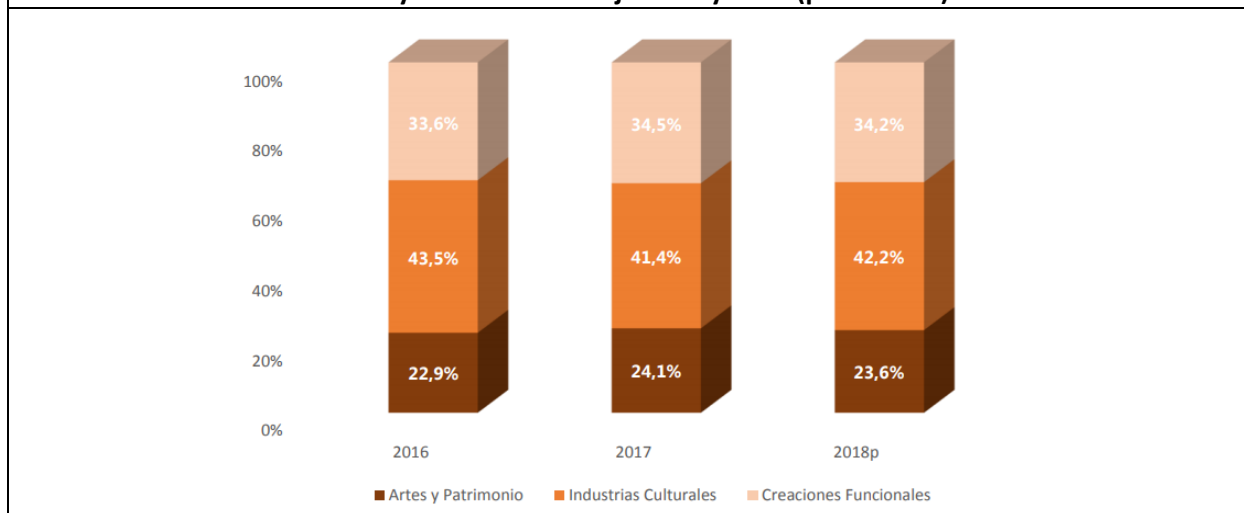
¹ En publicaciones previas, dentro del ABC de economía naranja (s.f.), esta categoría recibía el nombre de "Creaciones funcionales, nuevos medios y software de contenidos".

actividades afines, en términos de ocio y disfrute del tiempo libre, enmarcadas dentro de la economía naranja.

De acuerdo con el Boletín Técnico de Cuenta satélite de cultura y economía naranja 2017 y 2018 (provisional)², publicado en mayo de 2019, el valor agregado de la cultura y la economía naranja en el total del agregado nacional pasó del 1,88% en 2016 al 1,77% en 2018 (provisional).



Gráfica 5. Valor agregado de la cultura y economía naranja en el total del valor agregado nacional. Participación 2016-2018 (provisional). DANE, 2019a, p. 5. Boletín Técnico de Cuenta satélite de cultura y economía naranja 2017 y 2018 (provisional).



Gráfica 6. Composición del valor agregado según áreas en la cultura y economía naranja. DANE, 2019a, p. 1. Boletín Técnico de Cuenta satélite de cultura y economía naranja 2017 y 2018 (provisional),

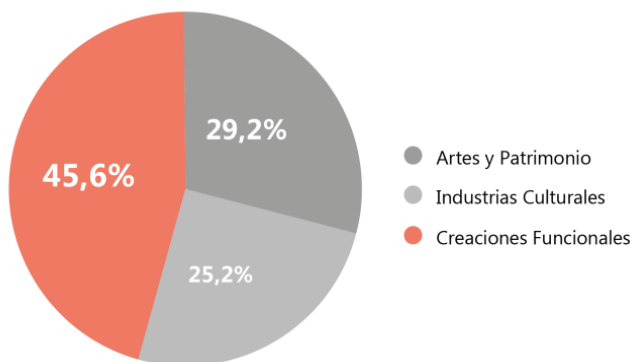
² La cuenta de producción de la cuenta satélite de cultura y economía naranja – CSCEN, permite medir el valor agregado generado en el proceso productivo de las actividades económicas asociadas a la cultura y la economía naranja, agrupadas en tres áreas: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales (DANE, 2019a, p. 2).

Este valor agregado de cultura y economía naranja está compuesto por tres subsectores: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales (actualmente, “Industrias creativas, nuevos medios y software de contenidos”). En este caso se observa un mayor peso por parte de las industrias culturales (42,2%), seguida por creaciones funcionales (34,2%) y artes y patrimonio (23,6%) (DANE, 2019a, p. 4).

Tabla 2. Valor agregado según áreas de la cultura y economía naranja. Boletín Técnico de Cuenta satélite de cultura y economía naranja 2017 y 2018 (provisional). DANE, 2019a, p.4.

Conceptos	2016		2017		2018 ^P	
	Millones	Participación (%)	Millones	Participación (%)	Millones	Participación (%)
Artes y Patrimonio	3.381.953	22,8	3.672.933	24,1	3.690.219	23,6
Industrias Culturales	6.450.737	43,5	6.313.733	41,4	6.608.525	42,2
Creaciones Funcionales	4.982.909	33,6	5.257.108	34,5	5.346.472	34,2
Valor agregado bruto	14.815.599	100,0	15.243.775	100,0	15.645.216	100,0

Fuente: DANE - Ministerio de Cultura
^Pprovisional



Gráfica 7. Composición del valor agregado según áreas de la economía naranja. Promedio 2014-2019. Cuarto reporte de economía naranja y del Sistema de Consulta de Información. DANE, 2020b, p.12.

Tabla 3. Población ocupada en actividades de economía naranja. Enero-septiembre 2018-2020. Cuarto reporte de economía naranja y del Sistema de Consulta de Información. DANE, 2020b, p.32.

Áreas	2018	2019	2020	Tasas de crecimiento	
				2019 - 2018	2020 - 2019
Artes y Patrimonio	224.834	214.161	181.577	-4,7	-15,2
Industrias Culturales	78.935	84.053	62.630	6,5	-25,5
Creaciones Funcionales	207.366	218.974	211.446	5,6	-3,4
Total personas ocupadas	511.135	517.187	455.653	1,2	-11,9

Cálculos: DANE, Cuentas Nacionales; Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja Bogotá – CSCENB, 2020.
Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH.

Para enero – septiembre de 2020 se registró 61.534 ocupados menos con respecto al mismo período de 2019, presentando un decrecimiento de 11,9%; siendo industrias culturales el área que reportó mayor decrecimiento con 25,5%, seguido de artes y patrimonio con 15,2% y creaciones funcionales con 3,4% (DANE, 2020, p. 32).

Tabla 4. Actividad de uso de internet. Cuarto reporte de economía naranja y del Sistema de Consulta de Información. DANE, 2020b, p.36.

Total y área	Total personas de 5 años o más que usaron internet	Redes sociales de internet		Consultar medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, medios digitales, etc.)		Ver televisión, videos, películas u otro contenido audiovisual para entretenimiento		Descargar software, imágenes, juegos, música o jugar en línea	
		Total de personas	Porcentaje (%)	Total de personas	Porcentaje (%)	Total de personas	Porcentaje (%)	Total de personas	Porcentaje (%)
Total nacional	29.907	24.538	82,0	6.172	20,6	9.310	31,1	7.792	26,1
Cabecera	25.785	21.306	82,6	5.710	22,1	8.308	32,2	6.930	26,9
Centros poblados y rural disperso	4.122	3.231	78,4	462	11,2	1.002	24,3	863	20,9

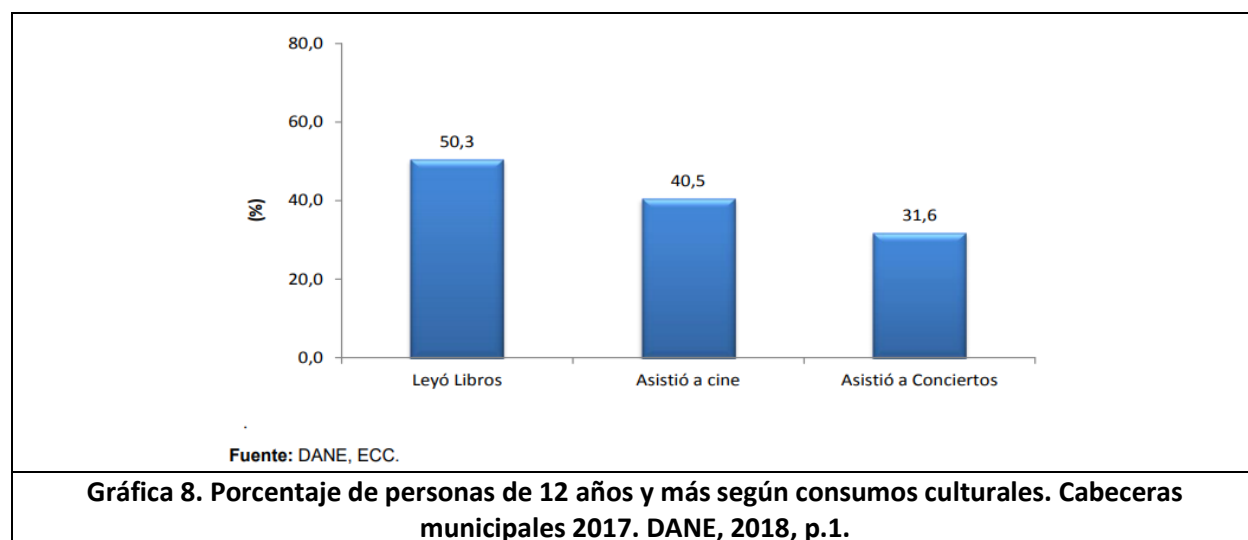
Fuente: DANE. Encuesta de Calidad de Vida – ECV, 2019. (Miles de Personas)

Consumos culturales en Colombia

La Encuesta de Consumo Cultural – ECC 2017³, señala que las actividades preferidas de los colombianos son aquellas referidas a espectáculos musicales, bien en espacios abiertos o cerrados, mientras manifiestan menos interés en áreas vinculadas a las artes plásticas:

Para el año 2017 la presentación o espectáculo al que más asistieron las personas de 12 años y más fueron los conciertos, recitales, presentaciones de música en espacios abiertos o cerrados en vivo (31,6%), seguida por la asistencia a ferias o exposiciones artesanales (26,8%), teatro, ópera o danza (18,2%) y exposiciones, ferias o muestras de fotografía, pintura, grabado, dibujo, escultura o artes gráficas (11,6%) (DANE, 2018, p. 1).

De acuerdo con la encuesta, el 50,3% de los encuestados leyó libros, el 40,5% asistió a cine y el 31,6% asistió a conciertos Gráfica 8:



³ La ECC 2017 se realizó en las cabeceras municipales de 29 departamentos del país, durante el primer trimestre del año 2018. Es importante aclarar que el operativo de recolección cambió con respecto a las encuestas anteriores (2010-2012-2014-2016), en las cuales este operativo se realizó siempre en el tercer trimestre de cada año. Por lo tanto, la información que se está publicando corresponde al año de referencia 2017 y no se realizan comparaciones con la serie bienal existente (DANE, 2018, p.1).

Sinergias entre turismo e industrias creativas

De la mano con el discurso de la Economía Naranja que ha puesto en la agenda nacional el gobierno actual, aparece el turismo naranja, el cual ha sido definido como “un turismo sostenible y generador de desarrollo cultural, económico y social a partir de la gestión turística responsable del patrimonio cultural, la producción artística y las industrias culturales y creativas” (Tresserras, 2015). Esta noción promovida por académicos como Jordi Tresserras Juan, experto en gestión del patrimonio cultural y turismo cultural y creativo, quien señala que, en un debate con Pedro Felipe Buitrago (actual viceministro de la Creatividad y Economía Naranja) en octubre de 2013, acordaron darle nombre a esta nueva categoría:

En el debate que mantuve con Buitrago acordamos que si la economía cultural y creativa es economía naranja el turismo cultural y creativo tenía que ser turismo naranja. Así le pusimos color a este turismo como ya habían hecho otros antes para el turismo ecológico y de naturaleza (verde), de actividades náuticas (azul), de nieve, montaña y deportes de invierno (blanco) o el vinculado a la comunidad LGTB (rosa). La propuesta fue presentada al debate en 2013 en el marco del XII Congreso de la Organización de Ciudades Patrimonio Mundial de la UNESCO celebrada en Oaxaca (México). Se abrió así un proceso de definición y articulación [...] que se fundamenta en una necesidad de plantear una visión transversal de las convenciones UNESCO vigentes sobre cultura, relacionadas precisamente con su adecuada implementación en pro de un desarrollo sostenible e inclusivo. (Tresserras, 2015)

Siguiendo a Tresserras, este tipo de turismo cumple la función de articular y potenciar la economía naranja y la economía cultural y creativa, “contribuyendo a generar oportunidades para la comunidad local a partir de su identidad y mediante la configuración de destinos naranja, territorios o clústeres turísticos con identidad cultural” (Tresserras, 2015).

La firma española Repensadores, especializada en creatividad e innovación, recoge en un artículo de 2017 las conclusiones de varios estudios en los que se identifican las oportunidades que se abren al turismo y las industrias creativas, gracias a las sinergias que han emergido entre estos dos grandes sectores: “El turismo y las industrias creativas están llamados a entenderse. El nuevo consumidor busca experiencias auténticas que le permitan desarrollarse personalmente en forma de turismo creativo” (Repensadores, 2017). Agrega que “la combinación de ambas puede satisfacer esta demanda. La OCDE ve un potencial enorme si se producen sinergias entre el sector turístico y el creativo” (Repensadores, 2017).

Identificación de problemas, necesidades y oportunidades

Problemas

- La pandemia ha golpeado duramente a muchos sectores de la economía naranja. Uno de los más afectados es el turismo.
- Las fuentes de riqueza están concentradas en los grandes centros urbanos, mientras que en las zonas rurales se observa pobreza, desigualdad y exclusión.
- Muchas regiones con potencial ambiental y turístico, con expresiones culturales únicas, sucumben a los procesos depredadores sobre sus territorios y comunidades.
- La entrada de estos proyectos se basa en argumentos relacionados con la generación de riqueza y el progreso, con lo cual, las personas quedan sujetas a circuitos económicos impuestos por la lógica de la acumulación y no del bienestar humano.
- El mercado interno sigue sin aprovechar su propio potencial por causa del centralismo histórico, la precariedad de la infraestructura en vías y la exclusión digital, por mencionar sólo algunos.

- Muchas empresas y consumidores siguen aferrados a prácticas de consumo irresponsable, que generan variadas externalidades negativas (contaminación, gentrificación, desplazamiento, pérdida de conocimientos ancestrales, entre otras).

Necesidades

- Existe una evidente necesidad de proyectos de desarrollo local vinculados a fuentes y procesos sostenibles, en términos ambientales y humanos que reemplacen modelos autodestructivos de desarrollo.
- Muchas administraciones y comunidades locales cuentan con recursos simbólicos que no pueden aprovechar ni circular de forma apropiada.
- Es necesario conectar a creadores, gestores, empresarios y administraciones locales con circuitos de circulación de bienes y servicios culturales asociados a economías humanas y sostenibles.
- Necesidad de experiencias vitales diferentes, asociadas con la búsqueda de gratificación personal y social en públicos urbanos y altamente conectados a redes digitales.
- La pandemia ha mantenido a las personas encerradas y la necesidad de viajar es evidente. Tan pronto se suavizan las medidas, la gente aprovecha la oportunidad para desplazarse.

Oportunidades

- La pandemia ha puesto en evidencia la utilidad de la tecnología. Las plataformas y aplicaciones digitales tienen cada vez más demanda.
- Es posible articularse con públicos urbanos, con capacidad de pago e interés por la exploración, los viajes y el turismo.
- Existen fuentes variadas de bienes y servicios culturales y ambientales en un territorio diverso como el colombiano.
- La producción y circulación de información a través de las redes digitales, hace posible explorar y proponer nuevas experiencias, que luego pueden convertirse en tendencias, respondiendo, de

paso, a la búsqueda de reconocimiento y la necesidad de comunicar, por parte de amplias franjas de personas.

Preguntas y premisas del proyecto - Para qué

Algunas preguntas relevantes para la gestión del proyecto, entre muchas otras, pueden ser las siguientes:

- ¿Por qué negocios como la minería, el petróleo o la ganadería tradicionales siguen siendo las únicas alternativas de generación de ingresos en muchas regiones de Colombia?
- ¿Por qué los altos ingresos de las ciudades no llegan a los habitantes de las zonas rurales?
- ¿Por qué tipo de servicios diferenciados en viajes y turismo estarían dispuestos a pagar diferentes grupos de personas?
- ¿Qué beneficios obtendrían los creadores y gestores locales de un modelo de turismo orientado al diálogo de saberes?
- ¿Cómo se benefician las comunidades locales de este tipo de experiencias?
- ¿Qué tipo de financiadores o compradores corporativos estarían interesados en los bienes y servicios asociados con este tipo de experiencias?
- ¿Cómo promover el turismo y la preservación del patrimonio natural y cultural de forma respetuosa y sostenible?

Planeación estratégica LINCCE S.A.S. - Laboratorio de Innovación Cultural, Científica y Educativa

Misión

Nuestra organización promueve la innovación para el **desarrollo sostenible y sustentable**, a través de proyectos en los campos de la **cultura, la ciencia y la educación**, con metodologías basadas en la **gestión del conocimiento**, el **intercambio de experiencias**, el **diálogo y el encuentro de saberes** entre comunidades y organizaciones rurales y urbanas, públicas y privadas.

Visión

Nuestra organización apuesta a ser líder latinoamericana en el diseño de proyectos orientados al **desarrollo humano integral y sostenible**. Reconocida por sus **apuestas novedosas** en los campos **cultural, científico y educativo**, así como en la construcción de **ciudadanías** comprometidas con los **derechos humanos** y la protección del **patrimonio natural, cultural y científico** de la humanidad.

Valores

Humanismo: esta organización tiene razón de ser como apuesta individual y colectiva a la vez, se basa en el amor a la humanidad y en el respeto por la dignidad de todas las personas.

Derechos humanos: esta organización promueve aquellas conversaciones históricas, académicas y no académicas, que han apuntado a la expansión y conquista de los derechos humanos, para todas las personas sin ninguna distinción.

Bienestar y calidad de vida: las personas que trabajan en esta organización tienen como prioridad el bienestar individual y colectivo, expresado en términos de desarrollo humano sostenible y calidad de vida.

Solidaridad: los productos de esta organización buscan el bienestar individual y colectivo basado en las relaciones, vínculos, colaboraciones y encuentros con la otredad y la alteridad.

Creación de valor compartido: esta organización promueve la participación de las personas en las decisiones que las afectan y en la distribución de utilidades y beneficios con equidad, reflejando los esfuerzos individuales y colectivos, evitando la acumulación y la concentración de los recursos y los privilegios en una o en pocas manos.

Filosofía corporativa

Creación de Valor Compartido

Las nuevas formas de entender el desarrollo, en consonancia con las discusiones sobre la sustentabilidad ambiental y la garantía de los derechos humanos, han permeado el mundo de los negocios. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), una noción que ha cobrado fuerza en las últimas décadas, recientemente fue complementada por la noción de Creación de Valor Compartido (CVC), la cual propone integrar la responsabilidad en todas las dimensiones de la empresa: productos y mercados, cadena de valor y clústeres locales (Porter y Kramer, 2011 p.6).

La definición de *valor compartido* fue acuñada por Michael Porter y Mark Kramer como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera” (Castaño, 2014, p.5). “El concepto del valor compartido –que se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad– tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global”, señalan Porter y Kramer (2011, p.5).

Este enfoque parte de la redefinición del concepto de valor, el cual está asociado, normalmente, en relación con los beneficios de la empresa. La que en economía se conoce como externalidades, tanto negativas como positivas, debe estar incorporado en la estimación del valor. Esta mirada obliga, además, a no relegar tales externalidades, exclusivamente, en la unidad de negocio o la empresa. Implica que se evalúe la creación o la pérdida de valor en todo el conjunto del mercado, del cual participan el Estado y las ONG:


El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios

en relación con los costos, no sólo por los beneficios. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos. Sin embargo, las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales.

En el sector social es incluso menos común que se piense en términos del valor. Las organizaciones sociales y las entidades gubernamentales a menudo sólo ven el éxito en términos de los beneficios logrados o del dinero gastado. A medida que los gobiernos y las ONG empiecen a pensar más en términos del valor, forzosamente crecerá su interés en colaborar con las empresas (Porter, p.6).

De acuerdo con Porter y Kramer (2011), las empresas deberían recomponer sus apuestas de RSC en la dirección de la CVC, de acuerdo con los alcances de cada una, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 5. Paralelo entre Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido. Porter, 2011, p.16.

	
<ul style="list-style-type: none"> > Valor: hacer el bien > Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad > Discrecional o en respuesta a la presión externa > Ajena a la maximización de utilidades > La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales > Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC Ejemplo: comprar según el comercio justo 	<ul style="list-style-type: none"> > Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos > Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad > Parte integral de las competencias > Parte integral de la maximización de utilidades > La agenda es específica de la empresa y se genera internamente > Realinea todo el presupuesto de la empresa Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento
<p><i>La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.</i></p> <p><i>En ambos casos, se da por supuesto el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas (Porter, 2011, p.16).</i></p>	

Siguiendo este modelo, habría tres formas clave en que las empresas pueden crear valor compartido (Porter, 2011, p.5):

- *Al reconcebir los productos y mercados.*
- *Al redefinir la productividad en la cadena de valor.*
- *Al permitir el desarrollo de un clúster local.*

Mark Kramer, también cofundador de FSG –consultora internacional–, en entrevista con el diario Portafolio, señala lo siguiente sobre este concepto:

Por mucho tiempo, las compañías y la sociedad se han enfrentado en una realidad en la que la ganancia para una es pérdida para la otra. Sin embargo, existe una inmensa sinergia entre el éxito corporativo y el bienestar social. Las empresas que adoptan el valor compartido reconocen esta dependencia y buscan oportunidades para generar valor social en sus modelos de negocio. Al hacerlo, generalmente encuentran oportunidades de crecimiento que sus competidores han pasado por alto (Portafolio, 2018, Valor compartido).

La Responsabilidad Social Corporativa no desaparece, sino que adquiere una visión más integral al trasladarse al corazón de los negocios. Sin embargo, este enfoque que parte del supuesto de que el éxito económico está relacionado con lo social, no es una crítica de fondo al capitalismo, sino una refundación del mismo:

El valor compartido enfoca a las empresas en el tipo correcto de utilidades: aquéllas que crean beneficios para la sociedad en vez de reducirlos. No hay duda de que los mercados de capitales seguirán presionando a las empresas para que generen utilidades en el corto plazo y seguramente, algunas empresas seguirán obteniendo utilidades a costa de las necesidades de la sociedad. Pero esas utilidades a menudo serán de corta duración y se perderán oportunidades mucho más grandes.

[...] Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social. Pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico. Esta próxima evolución en el modelo capitalista reconoce formas nuevas y mejores de desarrollar productos, atender mercados y construir empresas productivas.

La creación de valor compartido representa una concepción más amplia de la mano invisible de Adam Smith. Abre las puertas de la fábrica de alfileres a un conjunto más amplio de influencias. No es filantropía, sino un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Si todas las empresas persiguieran individualmente un valor compartido conectado con sus propios negocios, los intereses generales de la sociedad serían atendidos (Porter, 2011, p.18).

Si bien, esta perspectiva busca atender con una mirada ampliada las discusiones sobre RSC, no resuelve preguntas de orden ético o filosófico sobre la premisa del capitalismo como un fin en sí mismo. Estos interrogantes, en todo caso, deben ser tenidos en cuenta, en relación con el modelo de negocio, en tanto la empresa se define a sí misma en un entorno capitalista en el que la “creación de valor” está en el centro de la discusión.

Adoptar la perspectiva de construir una empresa orientada a la Creación de Valor Compartido, no anula los interrogantes y obliga a concebir una misión y una visión más amplia, en la cual, los fundamentos del humanismo, independientemente del sistema de mercado, sean los orientadores del emprendimiento.

En consecuencia, la organización LINCCE S.A.S. se inclina por la versión amplia de CVC, más que por la de RSC. Sin embargo, esta será una organización basada en la filantropía, entendida como el amor por la especie y la naturaleza que la sustenta, y en el humanismo, entendido como una postura vital que gira en torno a los valores y derechos humanos, antes que, en la defensa del capitalismo o el sistema de mercado, como fines en sí mismos. Más que poner el énfasis en el crecimiento económico, este emprendimiento pone énfasis en el desarrollo.

Estrategia de comunicaciones LINCCE S.A.S.

Relato y ADN

En un país que necesita reencontrarse vamos a construir puentes y lugares para el encuentro. En un país que ha estado dividido vamos a construir un futuro para todas las personas. A través de la cultura, la ciencia y la educación vamos a inventarnos un país a la altura de nuestros sueños.

La cultura

En la cultura se expresa nuestra humanidad y nuestra necesidad de encuentro, de disfrutar de las otras y de los otros. Vamos a reencontrarnos desde el valor de la diferencia.

La ciencia

En la ciencia se expresa nuestra lógica e ingenio y nuestra necesidad de encontrar soluciones para la supervivencia colectiva. Vamos a encontrar respuestas inteligentes.

La educación

En la educación se expresa nuestro amor por las futuras generaciones y la necesidad de transmitir nuestro legado. Vamos a preservar nuestra herencia.

Inventario de comunicaciones

LO QUE SE QUIERE COMUNICAR	LO QUE SE QUIERE INFORMAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo de cooperación innovador que vincula Estado, academia, sociedad civil y empresa privada, en el fomento de la cultura, la ciencia y la educación. 2. Compromiso con el desarrollo humano integral, sostenible y sustentable de los territorios locales y sus comunidades. 3. El objetivo de preservar y aprovechar el patrimonio natural y cultural de la nación y de la humanidad. 4. Una apuesta por la transformación cultural, científica y educativa del país, basada en la igualdad, la equidad y la inclusión. 5. Compromiso con la cultura de paz y de los derechos humanos (igualdad, fraternidad y solidaridad universal). 6. Competencia, eficiencia, eficacia e integridad ética con las apuestas y acuerdos asumidos con aliados, asociados y beneficiarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos innovadores con potencial de ejecución en territorios y comunidades locales. 2. Oportunidades de negocio relacionadas con la protección del patrimonio natural y cultural, basadas en el marketing territorial y el comercio justo. 3. Convenios y acuerdos de vinculación y cooperación entre organizaciones locales, regionales y nacionales, públicas y privadas. 4. Convocatorias y concursos de recursos nacionales e internacionales dirigidos a la cultura, la ciencia y la educación. 5. Bases de datos de redes y oportunidades de intercambio cultural, científico y educativo. 6. Metodologías accesibles, flexibles, replicables, escalables o adaptables a diferentes contextos locales. 7. Investigaciones y resultados de proyectos orientados a la protección y preservación del patrimonio natural y cultural.

7. Creatividad, calidad, pertinencia y cuidado en todos los procesos, bienes y servicios prestados por la organización.	8. Aprendizajes y experiencias publicables y circulables en formatos variados y narrativas transmediáticas.
8. Sensibilidad, empatía y respeto por las personas y organizaciones vinculadas, asociadas y aliadas.	9. Oportunidades de empleo, pasantías, becas, cursos y diplomados articulados a los proyectos.
9. Esperanza, optimismo y confianza en las apuestas de la organización.	10. Datos relevantes sobre necesidades y potencialidades relacionadas con diversidades naturales/culturales y desarrollo local.
	11. Saberes locales y otras formas de conocimiento.

Diagnóstico Rápido Participativo

CAMPO CORPORATIVO	CAMPO INFORMATIVO
1. La organización es nueva, por lo tanto, carece de experiencia certificable en los campos que pretende insertarse, así como de reconocimiento y redes de apoyo.	1. El relato no está claro y debería responder a diferentes audiencias.
2. La multiplicidad de áreas a cubrir requiere de un modelo de administración descentralizado y con sistemas de control y comunicación eficientes y eficaces.	2. No se han identificado las narrativas ni lenguajes apropiados para beneficiarios y aliados.
	3. No se cuenta con una estrategia de comunicaciones concebida para personas y organizaciones diversas.

<p>3. El modelo de gestión es complejo y debe poder enlazar a integrantes y aliados con intereses y composiciones muy diversas.</p> <p>4. No se cuenta con una identidad empresarial definida ni consensuada. Tampoco se cuenta con experiencia en cómo se debería construir.</p>	<p>4. No se han identificado las herramientas, procedimientos ni recursos necesarios para la promoción de bienes y servicios.</p> <p>5. No se cuenta con un portafolio basado en las necesidades de aliados y beneficiarios.</p>
<p>CAMPO ORGANIZACIONAL</p>	<p>CAMPO MOVILIZACIÓN</p>
<p>1. No existe un equipo empoderado y comprometido con las apuestas de la organización.</p> <p>2. No existe estructura ni procesos establecidos.</p> <p>3. No se cuenta con profesionales de comunicaciones con capacidades diversas en la gestión de medios y narrativas adecuadas a la organización.</p> <p>4. Las personas vinculadas a esta organización apuestan por la autonomía y la creatividad, a la vez que deben cooperar y hacer concesiones.</p> <p>5. Los proyectos demandan perfiles especializados y equipos orientados al trabajo inter, multi, pluri y transdisciplinario.</p>	<p>1. No se cuenta con datos o información actualizada de las personas y organizaciones a movilizar.</p> <p>2. Existen prejuicios e imaginarios negativos frente a las organizaciones que ejecutan proyectos en los municipios.</p> <p>3. Existen bajos niveles de capital social (confianza) y/o humano (capacidades) en muchos de los lugares a los que se quiere llegar.</p> <p>4. No se cuenta con una red de aliados que brinde soporte inicial a la organización.</p> <p>5. No se cuenta con un modelo de alternativas de participación. Tampoco existe claridad sobre sus beneficios.</p>

Estudio legal LINCCE S.A.S.

Formalización empresarial

La formalización empresarial se enmarca en la Ley 1258 de 2008 Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Esta figura permite la constitución de este tipo de sociedades de forma unipersonal.

Síntesis de la organización

LINCCE S.A.S. (Laboratorio de Innovación Cultural, Científica y Educativa) se concibe como una empresa social que apunta al desarrollo de proyectos de desarrollo que vinculen la ciencia, la cultura y la educación, principalmente, a través de experiencias de aprendizaje vivencial y metodologías de comunicación colaborativa y participativa.

Estas experiencias pueden tener lugar en diferentes lugares del mundo, apelando a la generación de alianzas con organizaciones públicas y privadas interesadas en promover la realización de productos socialmente responsables, fortalecer capacidades locales de comunicación, empoderar líderes y emprendedores y hacer visible el potencial cultural, ambiental, científico o educativo de sus regiones.

En principio, esta empresa individual busca establecer acuerdos de colaboración con otros emprendedores o con organizaciones consolidadas. Prestará servicios de diseño metodológico y pedagógico, asesoría profesional y ejecución de proyectos que conduzcan a la elaboración de productos audiovisuales con capacidad de reproducción y distribución en diferentes plataformas y formatos, atendiendo a criterios de alta calidad, responsabilidad social y ambiental.

Constitución legal

Para tal fin, se constituirá individualmente una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), para lo cual se contempla la elaboración de un documento privado y los estatutos de la organización. Estos deben ser registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá. Se ha seleccionado este modelo ya que resulta el más adecuado para obtener los fines propuestos.

La organización busca ser lucrativa, gozar de amplia autonomía en su diseño interno y en la toma de decisiones. Igualmente, quiere ser amplia y versátil en su objeto social y en sus campos de acción.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas (Cámara de Comercio, s.f.).

Este modelo de sociedad también limita las responsabilidades de los accionistas hasta por el monto de sus respectivos aportes frente a obligaciones laborales, lo que brinda ciertas garantías en caso de que ocurran eventos que pongan en riesgo la supervivencia de la organización (sentencia C090 de 2014, Corte Constitucional) (Alcaldía de Bogotá).

Para efectuar el trámite de formalización ante la Cámara de Comercio se deben presentar el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el Registro Único Tributario (RUT) y el documento de identidad del

accionista. A partir de la expedición del decreto 667 de 2018, para el caso de esta sociedad, se especifica lo siguiente:

[...] cuando se presente para inscripción en el Registro Mercantil la constitución de una sociedad por acciones simplificada en la que el único accionista sea una persona natural, el constituyente de la sociedad diligenciará un formato suministrado por la Cámara de Comercio en el que manifestará su condición de controlante de la sociedad, en los términos previstos en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995 (Cámara de Comercio, s.f.).

El registro ante la Cámara de Comercio también implica unos pagos relacionados por derechos de inscripción e impuesto de registro a favor del Departamento de Cundinamarca y del Distrito Capital de Bogotá.

Previamente, es necesario consultar que el nombre de la organización no se encuentre inscrito en la página institucional del RUES, identificar la actividad económica en la que quedara registrada la empresa, antecedentes marcarios y uso del suelo.

Es necesario realizar la consulta de marcas, pues está previsto el uso de las mismas para los servicios y productos de la organización, así como identificar con claridad el uso del suelo del lugar que funcionará como domicilio permanente.

En principio, esta organización no requiere de revisor fiscal, de acuerdo con el Decreto 2020 de 2009, el cual reglamenta el artículo 28 de la Ley 1258, indicando que una SAS “únicamente estará obligada a tener Revisor Fiscal cuando (i) reúna los presupuestos de activos o de ingresos señalados para el efecto en el

parágrafo 2° del artículo 13 de la Ley 43 de 1990, o (ii) cuando otra ley especial así lo exija” (Alcaldía de Bogotá). Esto, en principio, implicaría tener activos superiores a 5.000 salarios mínimos o ingresos anuales superiores a los 3.000 salarios mínimos. Esta organización no cuenta con dicha capacidad financiera.

Al efectuar la matrícula, la Cámara de Comercio remite la información a la DIAN para la asignación de NIT, el cual queda consignado en el certificado de matrícula (Cámara de Comercio, s.f.).

De igual manera, esta empresa requiere de Registro único de Proponentes (RUP). El RUP permite centralizar la información de los proponentes que aspiren a tener contratos con el Estado. Para tal fin, se debe establecer el tamaño de la empresa y aportar el balance de apertura, ya que esta no cuenta con balances de ejercicios anteriores.

Los estatutos de la empresa para su futuro registro se encuentran En el ANEXO 1. ESTATUTOS LEGALES DE LA EMPRESA.

Propiedad intelectual

Esta organización busca aprovechar el marco de acción dispuesto por la ley 1834 de 2017 o ley de economía naranja. Esta prevé instrumentos de financiación a través del Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), entre otros. En dicha ley también se promueven mecanismos de integración y colaboración en el marco de los acuerdos comerciales suscritos por el país con otros Estados.

Otro elemento clave dispuesto en la ley naranja es el sello creado en Colombia con el que se busca promover bienes y servicios creativos generados en el país. Todos estos elementos pueden ser aprovechados en su debido momento por la organización, tal como está concebida.

Propiedad industrial

Esta Sociedad adoptará el nombre comercial de **LINCCE - Laboratorio de Innovación Cultural, Científica y Educativa (Sociedad por Acciones Simplificada)**. Requerirá del registro de marcas que sirvan para identificar sus servicios principales, tales como cursos presenciales y no presenciales u otros servicios de asesoría profesional y diseño de proyectos en el campo científico, cultural o educativo.

Estos trámites deben adelantarse ante la Superintendencia de Industria y Comercio, previa consulta de la Clasificación Internacional de Niza (Arreglo de Niza, 1957), la cual permite catalogar las marcas asociadas a los bienes y servicios a ofertar. El primer servicio estaría registrado bajo la marca *ArtVenture OTA*.

Esta empresa no requerirá, en principio, del registro de secretos industriales, invenciones, modelos de utilidad o diseños industriales.

Derechos de autor

Dado que buena parte de los productos serán resultado de ejercicios colaborativos, resulta fundamental contar con modelos contractuales que permitan diferenciar entre los derechos de los autores (derechos morales) y de quienes tendrían los derechos patrimoniales de ciertos productos, como piezas audiovisuales. El registro de estos contratos de cesión de derechos patrimoniales debe adelantarse ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

En todo caso, se busca que buena parte de los productos de la organización puedan emplearse en diferentes niveles, de forma libre y abierta, bajo la modalidad de *Copyleft* o *Creative Commons*.

Dado que la empresa elaborará productos audiovisuales de naturalezas diversas, lo más seguro es que se requiera el pago de derechos por el uso de diferentes insumos (imágenes, audios, entre otras). Del mismo modo, se deben contemplar los pagos de derechos conexos para artistas, intérpretes o ejecutantes que participen en las obras audiovisuales elaboradas de forma colectiva (Ley 1403 de 2010).

En este y otros casos, es probable que se requiera del pago de derechos a organizaciones como EGEDA, DASC, Actores SG o REDES (Ley 1835 de 2017), dependiendo del caso.

PARTE II. PROYECTO PILOTO ARTVENTURE – OTA

Análisis Industria Turística

Definiciones y tipologías de turismo

Delimitación del fenómeno turístico

Vale la pena precisar el uso del término turismo sobre el cual se desarrolla el siguiente apartado del diagnóstico, y que parte del reconocimiento del mismo como un fenómeno complejo, que se refiere tanto a una actividad íntimamente personal, como a una industria y a un fenómeno cultural:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. (OMT, s.f.).

El término de industria cultural aplicado al turismo sigue siendo fuente de debate. En este caso, se asume como una industria cultural en los términos en los que autores como Adorno y Horkheimer lo definieron, es decir, desde una postura crítica que se basa en evidencia que señala que responde a unas lógicas de organización que se insertan, en el marco de la modernidad, en el sistema capitalista, las lógicas del mercado y sus sistemas organizados de producción y consumo:

A lo largo del tiempo se han venido dando varias definiciones del concepto, que se han centrado sobre todo en la aparición de un fenómeno denominado «Industrialización de la cultura», que por supuesto ha desencadenado importantes consecuencias.

En un primer instante, los señores Adorno y Horkheimer hablaban de «Industria Cultural» haciendo referencia a la realidad social que los investigadores norteamericanos denominaron mass culture o popular culture. «Industria» subraya la naturaleza burocrático – industrial de la comunicación pública.

La UNESCO en los 80 habla de «la existencia de una industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, se reproducen, conserven y difunden según criterios industriales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico en vez de perseguir una finalidad de desarrollo cultural. (Sánchez. J, 2003, p.2)

La presente monografía no pretende resolver la discusión respecto de la conveniencia o no del uso del término industria cultural aplicado al turismo, frente a lo cual asume que, efectivamente, este sector de la economía se inserta en las lógicas del mercado, más allá de si se está de acuerdo o no con sus premisas y principios fundamentales. Esto no implica que no se tengan en cuenta sus externalidades negativas y riesgos presentes y futuros derivados de tal lógica.

Adicionalmente, el turismo es un fenómeno de social, cultural, económico, ambiental y político, en la medida en que atraviesa múltiples esferas de la vida contemporánea. Comprende un sistema complejo de relaciones que se han cimentado y acelerado a nivel mundial, sobre todo, gracias a los avances en los medios de transporte y las comunicaciones. La presente monografía no pretende hacer un recuento de la historia del turismo, pero si busca establecer unas definiciones como punto de partida del proyecto de emprendimiento que aquí se esboza.

La palabra turismo puede interpretarse, desde el punto de vista etimológico, como un giro, vuelta, viaje o movimiento de salir y retornar al lugar de partida. También desde una conceptualización funcional como el conjunto de principios que regulan los viajes de placer o de negocio, para comprender al turismo debería definírsele de una manera más amplia, dado que es una actividad de gran versatilidad y flexibilidad, y de carácter transversal, tanto en el espectro económico, como social y cultural. Por tanto, se podría describir al turismo como el estudio del hombre fuera del lugar de su residencia, de la industria que responde a sus necesidades en ese sitio, y de los impactos que se generan en el ambiente sociocultural, natural y económico de la comunidad receptora, como consecuencia de ello, lo cual incluye también los impactos que el turista genera en su propio lugar de residencia habitual, a raíz de sus viajes. (Narváez, 2014, p.12)

El propósito del proyecto es, precisamente, ofrecer alternativas que ayuden a contrarrestar sus efectos nocivos, los cuales están aparejados en la lógica de la acumulación y visión utilitarista que los acompaña, la cual merece ser revisada a la luz de sus efectos sociales, culturales y ambientales.

Tipologías turísticas

Aquí vale la pena comenzar con La definición de qué es un turista (o visitante que pernocta): “Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario” (OMT, s.f.). “Turismo se refiere a la actividad de los visitantes” (OMT, s.f.). La OMT ha establecido las siguientes definiciones, las cuales se describen en el ANEXO 2. GLOSARIO DE TÉRMINOS DE TURISMO (OMT, s.f.):

- Turismo emisor.
- Turismo interior.
- Turismo internacional.
- Turismo interno.
- Turismo nacional.
- Turismo receptor.

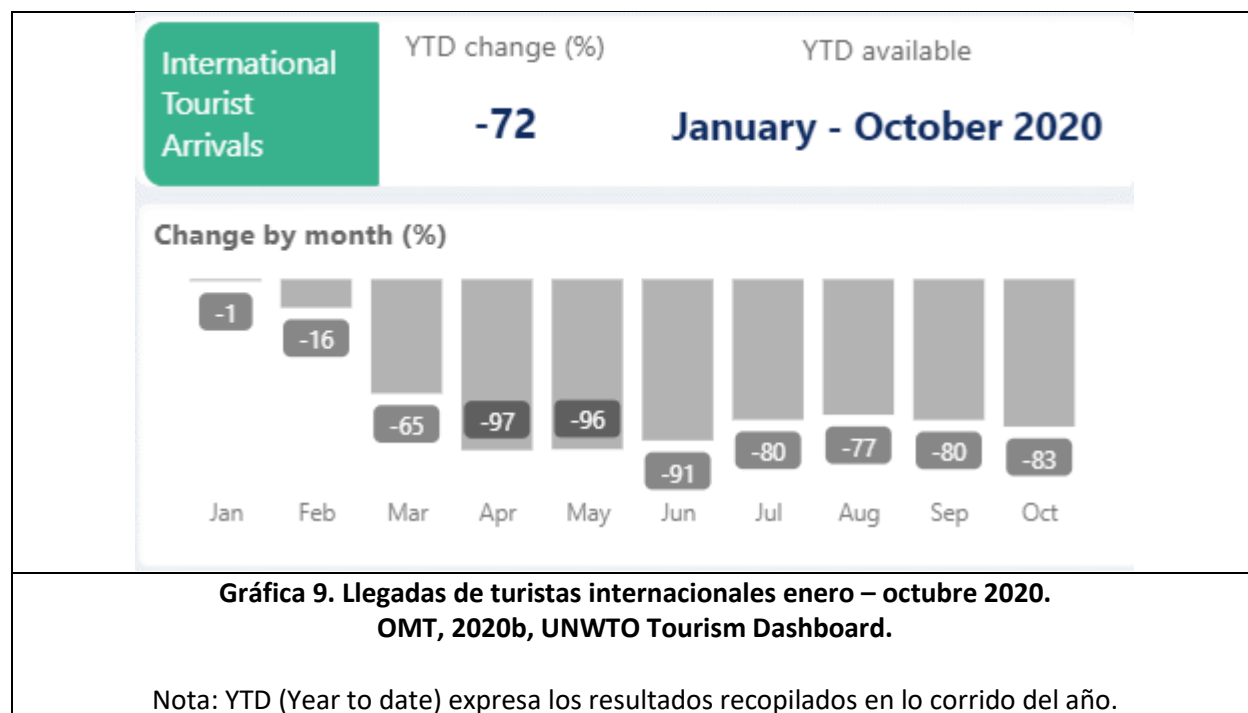
De otra parte, existe una clasificación operativa que diferencia los tipos de turismo por sus contenidos temáticos y sus particularidades experienciales. Estos se describen en el ANEXO 3. DEFINICIONES OPERATIVAS DE TIPOS DE TURISMO (OMT, 2019, p.28):

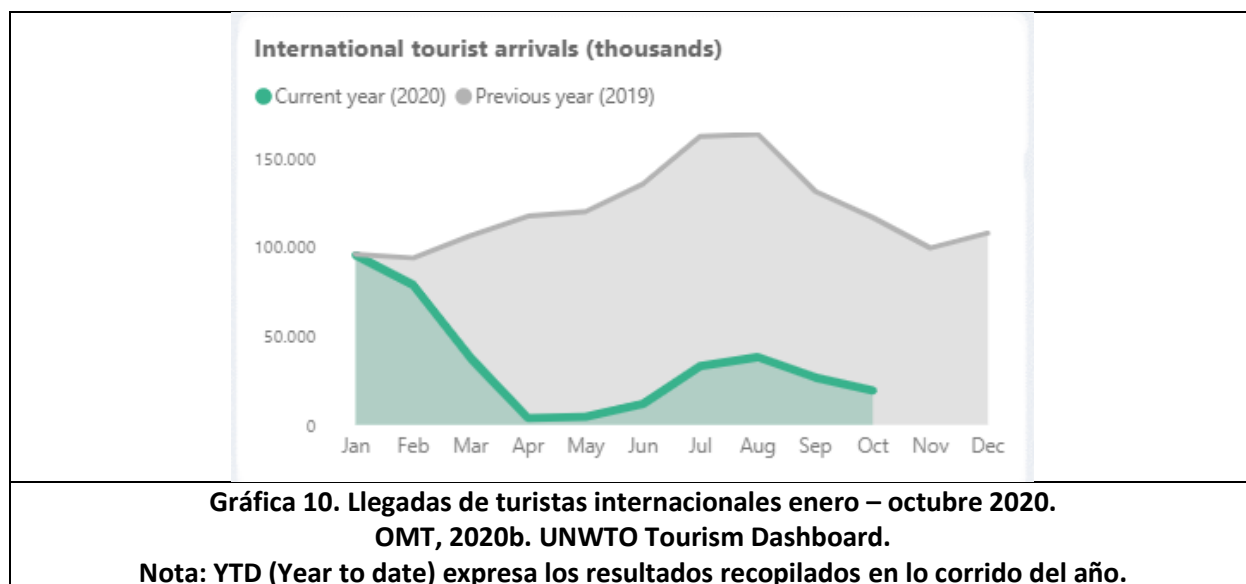
- Turismo cultural.
- Ecoturismo.
- Turismo rural.
- Turismo de aventura.
- Turismo de salud.
- Turismo médico.
- Turismo de bienestar.
- Turismo de negocios (relacionado con la industria de reuniones).
- Turismo gastronómico.
- Turismo costero.

- Turismo marítimo.
- Turismo de aguas interiores.
- Turismo urbano.
- Turismo de montaña.
- Turismo educativo.
- Turismo deportivo.

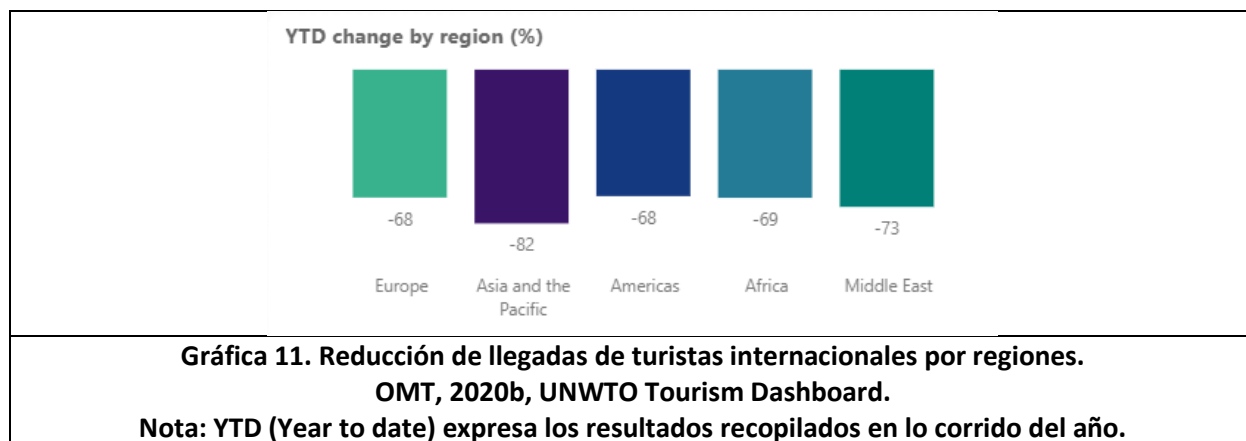
Análisis del mercado turístico mundial en el contexto de la pandemia

La industria turística ha sido una de las más afectadas por la pandemia. Esta ha modificado los planes y proyecciones de casi todos los sectores económicos. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), de enero a octubre de 2020 se presentó una caída del 72% en la cifra de llegadas internacionales en todo el mundo (OMT, 2020). El peor indicador lo tiene el mes de abril, a la par con el primer pico de la pandemia y los confinamientos estrictos a nivel general.



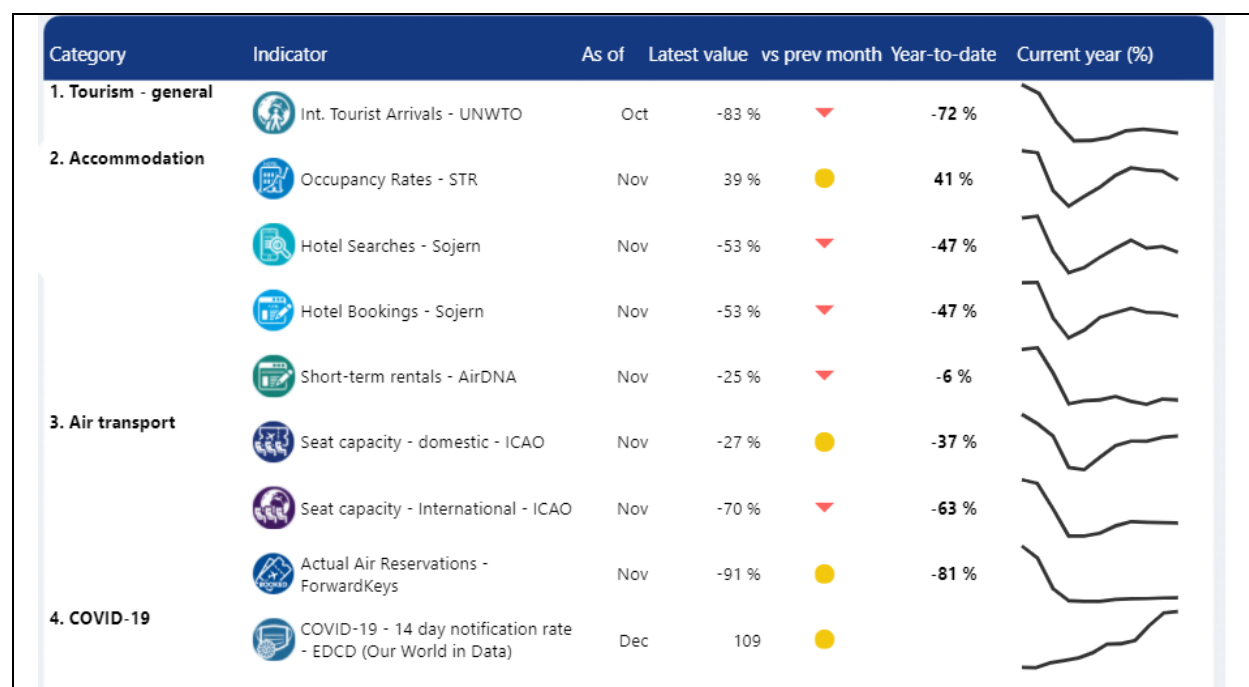


La región más afectada fue la de Asia Pacífico con una caída del 82%, seguida por el Medio Oriente (-73%), África (-69%), Europa y las Américas, ambas con -68%.



De acuerdo con el Seguimiento de indicadores de recuperación turística en el mundo (UNWTO, 2020), además de las llegadas internacionales (-72%), las reservas (-81%) y la ocupación de sillas vinculadas al transporte aéreo (doméstica de -37% e internacional de -63%) mostraron fuertes caídas respecto del año 2019. Las que reportaron las afectaciones más bajas fueron los Alquileres de corto plazo (Airbnb y Vrbo con -6%). De otra parte, las cifras de acomodación turística son de apenas el 41% en el mes de noviembre,

lo que indica que está muy lejos de su plena capacidad. Las definiciones completas del Panel de datos de turismo de la OMT se encuentran en el ANEXO 4. DEFINICIONES PANEL DE TURISMO OMT.



Gráfica 12. Resultados Mundiales. UNWTO Tourism Recovery Tracker – Rastreador de la Recuperación Turística de la OMT, 2020b. UNWTO Tourism Dashboard.






El Panel de datos de turismo de la OMT muestra la situación global y por regiones del mundo de los siguientes indicadores:

1. *International Tourist Arrivals (Llegadas de turistas internacionales).*
2. *Accommodation (Alojamiento).*
 - a. *Occupancy rates (Tasas de ocupación).*
 - b. *Hotel searches (Búsquedas de hoteles).*
 - c. *Hotel bookings (Reservas de hotel).*
 - d. *Short term rentals AirDNA (Alquileres a corto plazo AirDNA).*
3. *Air transport (Transporte aéreo).*
 - a. *Seat capacity domestic ICAO (Capacidad de asientos nacional OACI).*
 - b. *Seat capacity – International (Capacidad de asientos – Internacional).*
 - c. *Actual air reservations – ForwardKeys (Reservas aéreas reales – ForwardKeys).*
4. *Total COVID-19 cases (Total de casos de COVID-19).*

Notas:

- *Year To Date indica los porcentajes acumulados en lo corrido del año hasta la fecha, comparándolos de forma interanual. Por ejemplo: enero a octubre de 2020 vs. enero a octubre de 2019. En el caso del indicador Occupancy rates se refiere solamente al porcentaje de ocupación del año 2020.*
- *Indicador de tendencia: las flechas hacia arriba y hacia abajo indican las variaciones superiores al 10% respecto del mes anterior. Los círculos amarillos indican variaciones inferiores al 10% respecto del mes anterior.*

- *Latest value vs Prev Month indica el último valor disponible del mes señalado a la izquierda. Para el caso del COVID 19 se refiere a la tasa de notificación de casos (obtenidos vía pruebas de diagnóstico) por cada 100.000 habitantes (14-day notification rate) a final del mes.*
- *Occupancy rates se refiere al porcentaje del último mes reportado.*
- *Para los demás indicadores se refiere al crecimiento interanual. Por ejemplo: mayo 202 vs. mayo 2019.*

Category	Indicator	As of	Latest value	vs prev month	Year-to-date	Current year (%)
1. Tourism - general	 Int. Tourist Arrivals - UNWTO	Oct	-96 %	▲	-69 %	
2. Accommodation	 Occupancy Rates - STR	Nov	31 %	●	28 %	
	 Hotel Searches - Sojern	Nov	-35 %	▲	-53 %	
	 Hotel Bookings - Sojern	Nov	-57 %	▲	-70 %	
	 Short-term rentals - AirDNA					
3. Air transport	 Seat capacity - domestic - ICAO					
	 Seat capacity - International - ICAO					
	 Actual Air Reservations - ForwardKeys	Nov	-88 %	▲	-76 %	
4. COVID-19	 COVID-19 - 14 day notification rate - EDCD (Our World in Data)	Dec	218	▼		

Gráfica 13. Resultados América del Sur. UNWTO Tourism Recovery Tracker – Rastreador de la Recuperación Turística de la OMT. OMT, 2020b, UNWTO Tourism Dashboard.

Para esta región no se ponen a disposición cifras de Alquileres a corto plazo ni de capacidad de asientos para el último reporte disponible.

En la región de América del Sur es posible observar cifras negativas en lo corrido del año: llegadas internacionales (-69%), reservas de hoteles (-70%) y reservas de vuelos (-76%). Las cifras de acomodación turística son de apenas el 28% en el mes de noviembre, muy por debajo del promedio mundial (41%).

Análisis de los viajes en el contexto de la pandemia

Durante el periodo de la pandemia se han identificado una serie de cambios en los hábitos de consumo de los turistas. Skift Research es una firma especializada en análisis de empresas y tendencias de viaje que ha publicado un análisis sobre su situación en el contexto de la pandemia (<https://research.skift.com/>)⁴. El reporte señala que, si bien los costos han sido elevados, también se evidencia una alta capacidad de adaptación y resiliencia en algunos segmentos del mercado.

Mientras los viajes de negocios se vieron profundamente afectados y sus actividades tendieron a la virtualidad, los de ocio mostraron dinamismo en el momento en que se reactivó la movilidad de personas. Estos estuvieron asociados a la necesidad de un reacomodamiento hacia sitios más seguros. La modalidad de ocio mantiene una tendencia creciente. En principio, parece asociada a la necesidad del reencuentro y del descanso. Se reactiva, muy rápidamente, cuando las medidas de confinamiento se suavizan.

Quando el COVID-19 llegó al mundo, los dos segmentos principales de la industria de viajes, los viajes de placer y de negocios, siguieron diferentes caminos de respuesta. Para el ocio, la ola inicial de movimiento de viajes, principalmente, sucedió entre personas que escapaban de los epicentros del brote de COVID-19. Para los viajes de negocios, el giro a lo virtual se convirtió rápidamente en la norma. Seis meses después, continúa la divergencia entre los dos segmentos. (Skift Research, 2020, P. 24)

Las personas mostraron interés en realizar viajes que los mantuvieran en contacto con sus familiares y amigos. En los Estados Unidos, en el punto álgido del aumento de casos en abril, el 48 por ciento de los

⁴ Los recursos originales de Skift Research están disponibles en inglés. Todas as referencias de fuentes en inglés de la presente monografía han sido traducidas de forma libre por el autor.

viajes fueron para visitar a amigos y familiares o para permanecer en un lugar más seguro (Skift Research, 2020, P. 24).

Lo mismo que en otros sectores de la economía, los efectos de la pandemia no sólo implicaron caídas generalizadas en los ingresos, sino brechas más profundas de desigualdad e inequidad. El sector de alojamientos no fue la excepción, como en el caso de los empresarios independientes y de menor tamaño:

Desesperados por llenar las habitaciones, los independientes se ven obligados a ceder más participación de mercado a las agencias de viajes en línea o adherirse a una bandera. Al igual que durante la crisis financiera de 2008, esperamos ver una purga de independientes, a pesar de que los hoteleros disponen de más herramientas para hacerlo de forma independiente, la historia ha demostrado que los grandes tienden a ensancharse durante los períodos de crisis económica. (Skift Research, 2020, P. 15)

Otro sector bastante afectado fue el de los operadores turísticos, los que, sin embargo, acumulan reservas de capital de riesgo, lo cual está respaldado en expectativas positivas, una vez termine la crisis provocada por la pandemia:

El sector de los operadores turísticos ha visto disminuir las reservas en un 85 por ciento interanual. Este desafío, en gran medida, proviene del enfoque del sector de los viajes en grupo, que en gran medida se está evitando, dada la naturaleza de la transmisión del COVID-19. Un motivo de optimismo es que el sector ha experimentado una de las tasas de crecimiento más altas de inversión de capital de riesgo en viajes, lo que implica una fuerte confianza en el sector después de la pandemia. (Skift Research, 2020, P. 18)

Sin embargo, también hay evidencia de cambios positivos en ciertos segmentos del mercado, asociados a cambios de hábitos en el consumo de servicios de alojamiento:

Gran parte del mercado de alquileres de vacaciones, en particular aquellos que atienden a propiedades más espaciales cerca de naturaleza, les ha ido significativamente mejor que a los hoteles. A pesar de una caída temprana en los ingresos, la ocupación ya ha vuelto a los niveles anteriores al COVID-19 en muchos países. (Skift Research, 2020, P. 16.)

Otro sector que muestra resiliencia y adaptabilidad frente a la situación actual es la de las agencias de viaje en línea (*On Line Travel Agencies – OTA*). Si bien las agencias de viajes en línea, a nivel mundial, enfrentan dificultades sin precedentes y reducciones considerables en fuerza laboral, este sector está obteniendo mejores resultados que otros sectores de viajes, en gran parte como resultado de su estructura de costos variables (Skift Research, 2020, p. 19).

El segmento de negocios o de viajes profesionales también adquiere nuevas formas, como la de los nómadas digitales. Personas que pueden trabajar desde cualquier lugar del mundo y privilegian el estar cerca de lugares al aire libre o aprovechar costos de vida más bajos:

Los nómadas digitales y los viajes *bleisure*⁵ son anteriores al COVID-19. Sin embargo, la pandemia y el auge del trabajo a distancia parece acelerar el crecimiento de los nómadas digitales y probablemente difuminará aún más las fronteras entre negocios y viajes de placer.

⁵ Acrónimo del inglés 'business' + 'leisure', incluye una oferta en la que se combinan negocios y ocio urbano (El Confidencial, 2019).

Muchos profesionales se han mudado o han experimentado dejar atrás costosos centros urbanos en favor de lugares con menores costos o más recreación al aire libre. La evidencia de que las personas han estado buscando otros lugares para quedarse y trabajar, incluyen datos que muestran que la duración promedio del viaje se ha disparado durante los encierros. (Skift Research, 2020, P. 38)

Esta modalidad parece reforzarse con la pandemia y podría constituirse en una tendencia de largo plazo. No sería de extrañar, dados los avances tecnológicos y sociales que apuntan a una mayor flexibilidad respecto de los lugares de trabajo y la digitalización de las comunicaciones:

En 2015, Pieter Levels, fundador de Nomad List, un sitio web popular que cataloga los mejores lugares para vivir y trabajar de forma remota, predijo que para 2035 habría mil millones de nómadas en todo el mundo. Mucha gente pensó que era una predicción descabellada, pero el número parece más realista con la dinámica de la pandemia ahora. (Skift Research, 2020, P. 39)

Los viajes escénicos⁶ al aire libre también han experimentado una recuperación más rápida en todo el mundo, probablemente, gracias a la facilidad de las redes sociales y el distanciamiento social que conlleva. Los investigadores Skift Research prevén crecimiento continuo en este segmento después del COVID-19 (Skift Research, 2020, P. 28). Un área afín es la de los viajes de aventura⁷, los cuales también suelen estar asociados al aire libre, paisajes naturales o espacios abiertos:

⁶ “Las Rutas o Carreteras Escénicas son las que se promocionan como un destino turístico, para que los viajeros las recorran sin prisas. Son carreteras o caminos que pasan por espectaculares paisajes, evocan hechos históricos o nos acercan a monumentos naturales y culturas singulares” (Rutas Escénicas, s. f.).

⁷ El turismo de aventura pertenece al subsegmento del Turismo de Naturaleza (antes llamado Turismo Alternativo); un tipo de turismo que es diferente a los convencionales “de sol y playa” o “de negocios”, que en la mayoría de las ocasiones suele ser menos invasivo y más benéfico para el entorno donde se desarrolla.

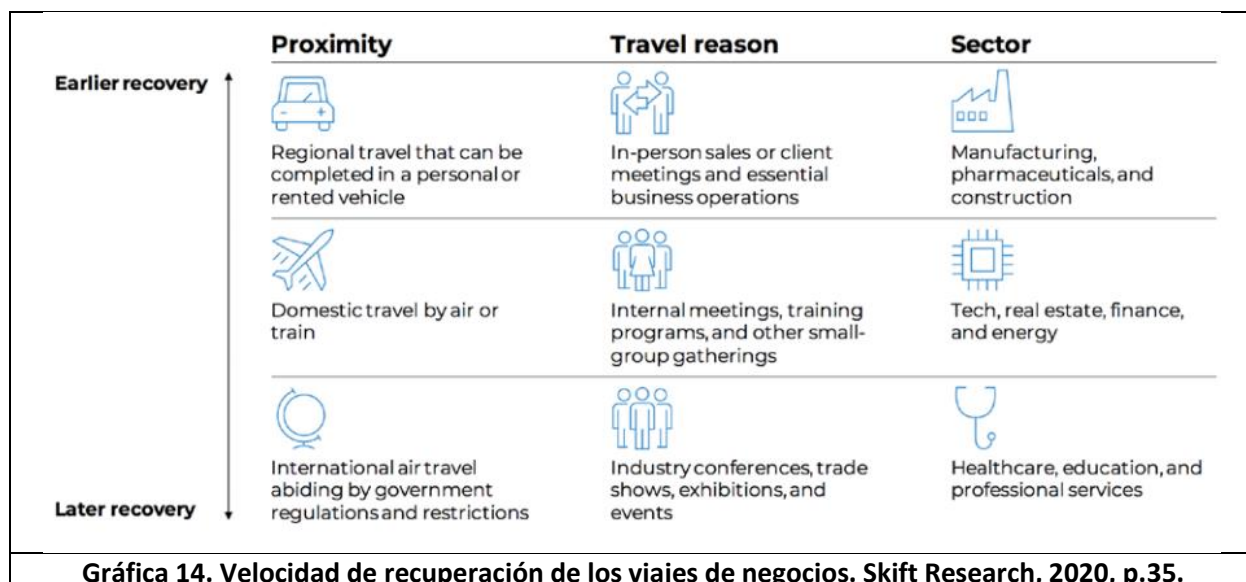
El turismo de Naturaleza y específicamente el de Aventura, permite al usuario desafiar sus capacidades físicas en entornos naturales (tierra, agua, aire), ya que es en estos espacios donde se desarrolla (Entorno Turístico, 2016).

Un análisis reciente basado en datos proporcionados a través del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) *Viajes Demand Recovery Dashboard* [...] confirma que los viajes de aventura han experimentado la mayor recuperación. Mientras todos los segmentos de viajes disminuyeron en todo el mundo, ha habido una reciente recuperación del interés en los viajes relacionados con la aventura, liderado por Europa. En Europa, el interés por los viajes de aventura, incluso, superó los niveles de 2019, lo que sugiere la sustitución de otras formas de viaje. [...] Si bien las visitas guiadas y los cruceros para grupos pequeños han comenzado a mostrar signos de recuperación desde mayo, la mayoría de estos viajes probablemente serán autoguiados. (Skift Research, 2020, P. 28)

Otro aspecto relevante que ha cambiado con la pandemia es la sensibilidad de la demanda frente al precio. Si bien se han presentado fluctuaciones en los precios, las personas están tomando en consideración otros factores a la hora de tomar la decisión de viaje:

Para responder a estos comportamientos cambiantes de los consumidores, las empresas de viajes han experimentado con precios, que ha experimentado una fluctuación mucho mayor en los últimos meses que durante el mismo período del año pasado. Pero el precio no es el factor más importante en este momento. Si bien fue la búsqueda más importante en abril, el precio fue el factor menos importante en julio y, en cambio, la distancia (desde el hogar) se volvió mucho más importante. Este hallazgo está respaldado por los hallazgos de la encuesta de Skift Research que, cuando se preguntó a los encuestados si los precios con descuento tenían un impacto en su comportamiento de reserva, consistentemente menos del 10 por ciento dijo que sí. (Skift Research, 2020, P. 31)

De acuerdo con Skift Research citando una investigación reciente de McKinsey, la recuperación de los viajes de negocios variará según la proximidad al destino, el motivo del viaje y el sector industrial (Curley et al., 2020, como se citó en Skift Research, 2020, P 35), como se puede observar en el siguiente Gráfica:



De acuerdo con este análisis, la recuperación, en términos de proximidad, será más rápida en los viajes regionales que puedan completarse en vehículos propios o rentados; tendrá una recuperación intermedia en viajes aéreos o férreos de carácter doméstico y será más lenta en los viajes internacionales, debido a las restricciones gubernamentales.

En términos de las razones de viaje, la recuperación rápida se daría en los sectores de ventas personalizadas o reuniones con clientes y operaciones comerciales esenciales. Sería intermedia en encuentros internos, programas de entrenamiento y otras pequeñas reuniones grupales. Las conferencias empresariales, certámenes de comercio y eventos tendrían una recuperación más lenta.

Frente a los sectores empresariales que tendrían una recuperación rápida en sus viajes estarían manufactura, farmacéutica y construcción. Los de recuperación intermedia estarían asociados a tecnología, inmobiliaria, finanzas y energía. Los de recuperación más tardía serían los viajes vinculados con cuidado de la salud, educación y servicios profesionales.

Otro factor relevante a considerar en la toma de decisiones de los consumidores de viajes es el cambio en la percepción de los temas ambientales. Por ejemplo, en lo que tiene que ver con la preocupación de los viajeros respecto de la huella de carbono que le corresponde al transporte aéreo:

[...] los consumidores son cada vez más conscientes de los problemas climáticos asociados con los viajes y exigen soluciones. Por ejemplo, en una encuesta de viajeros de McKinsey CleanSky de 2019, el 54 por ciento estaba "realmente preocupado" por el cambio climático, el 40 por ciento dijo que volar era un contribuyente importante a su huella de carbono personal, y el 53 por ciento dijo que la aviación debería "definitivamente, convertirse en carbono neutral" en el futuro. (Skift Research, 2020, P. 79)

Estos cambios de mentalidad se verían reflejados en nuevas tendencias turísticas que ya se ven reflejadas en el turismo de aventura y de naturaleza o las búsquedas de los nómadas digitales de espacios al aire libre. Así mismo, una recuperación más rápida del turismo local y regional podría ir acompañada de una revalorización de los elementos culturales y naturales locales.

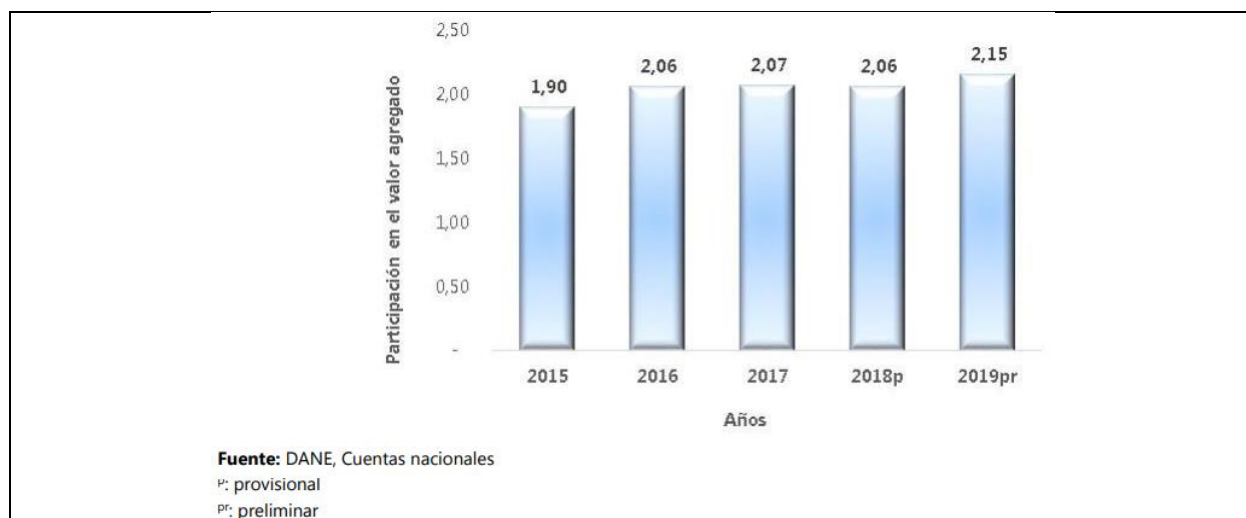
Análisis del turismo nacional en contexto de pandemia

El turismo empezó a tomar un fuerte impulso desde que el conflicto armado redujo su intensidad (en diferentes etapas y por diferentes causas) en las últimas dos décadas. La percepción y los índices de seguridad mejoraron y permitieron al sector aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas, mostrando avances consistentes año tras año. Sin embargo, La industria turística en Colombia se ha visto muy afectada por los efectos de la pandemia.

El país cuenta con una amplia batería de instrumentos de política pública en materia turística, la cual ha cobrado importancia en las últimas décadas. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT existen, al menos, los siguientes lineamientos (MINCIT, s.f.):

- Política de infraestructura turística.
- Política de turismo sostenible: "Unidos por la Naturaleza".
- Política de competitividad turística: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial.
- Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia.
- Política de mercadeo y promoción turística: Colombia destino turístico de clase mundial.
- Política de playas turísticas – Lineamientos sectoriales.
- Política de turismo cultural: identidad y desarrollo competitivo del patrimonio.
- Política de turismo de naturaleza.
- Política de turismo social.
- Política de turismo y artesanías: iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano.
- Política para el desarrollo del ecoturismo.
- Plan estratégico de seguridad turística: reto competitivo de Colombia.
- Plan sectorial de turismo "Turismo para la Construcción de la Paz" 2014-2018.
- Política de calidad turística.
- Consejo Superior de Turismo.
- Estrategia para posicionar la gastronomía colombiana como producto turístico: Colombia a la Mesa.

Este sector mostraba cifras de crecimiento sostenido durante los últimos años, manteniendo su participación económica por encima del 2% desde 2016 y hasta 2019, de acuerdo con los indicadores de las Cuentas Satélite de Turismo del DANE, como se observa en el siguiente Gráfica:

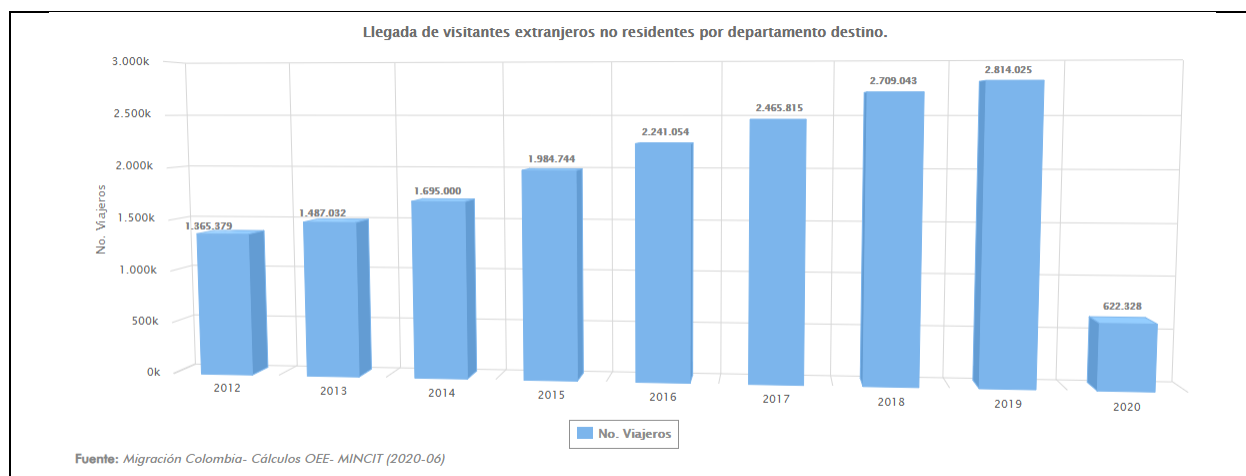


Gráfica 15. Participación porcentual del valor agregado del sector turismo en el valor agregado total de la economía 2015 – 2019 preliminar (pr). DANE, 2020a, p. 1) Cuenta Satélite de Turismo.

Las cuentas satélite son una extensión del sistema de Cuentas Nacionales, comparten sus conceptos, definiciones, clasificaciones y amplían la capacidad analítica de un área de interés específico.

La cuenta satélite de turismo tiene como objetivo ampliar el conocimiento sobre las actividades turísticas, según las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), reorganizando las clasificaciones del marco central e incluyendo elementos complementarios como el estudio de los flujos turísticos en el país, para constituir una herramienta básica de análisis que permita la formulación de políticas para la promoción y comercialización del sector. (DANE, 2020a, p. 2).

Probablemente, la participación porcentual del turismo en el valor agregado nacional se vea reducida en el balance final del año 2020, dada su dependencia de los viajes, los cuales se vieron altamente restringidos, a partir del mes de marzo. En el siguiente Gráfica se muestra el comportamiento de llegadas nacionales desde 2012 hasta 2020. Este último reporta las peores cifras con 622.328 llegadas a la fecha de corte (junio 2020). Entre tanto, el periodo anterior (2019) ingresaron 2'814.025 visitantes.

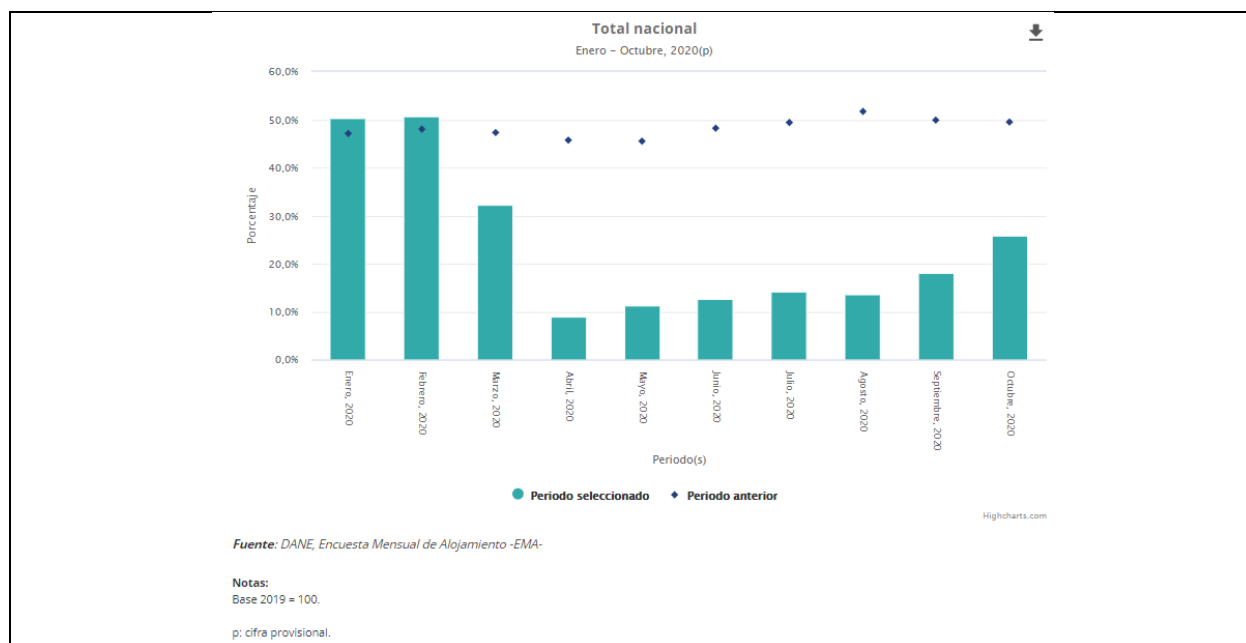


Gráfica 16. Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino. Estadísticas Nacionales – Flujo de Turistas – Turismo Receptor. Centro de Información Turística de Colombia, MINCIT, 2020.

Llegada de visitantes extranjeros por puntos de control migratorio principalmente aéreo. Migración Colombia también incluye a aquellos visitantes extranjeros que desean hacer registro de ingreso al país por modo marítimo y terrestre.

En Colombia se contabilizan por aparte los visitantes extranjeros que vienen en cruceros (Modo marítimo) y los movimientos terrestres por fronteras dado que no hay obligatoriedad de registro en la internación por dichos puntos terrestres. (MINCIT, 2020).

El visualizador de datos del sector turismo es una herramienta del DANE en el que es posible visualizar datos históricos sobre gastos en turismo, características de las personas y los viajes, industria y servicios turísticos: “permite navegar para consultar y explorar los principales indicadores resultado de la medición del sector, de las características de los viajes y de los viajeros en Colombia, a través de gráficas y mapas interactivos” (DANE, s.f.). En el siguiente Gráfica se puede observar el comportamiento interanual (enero a octubre) del porcentaje mensual de ocupación hotelera, que da cuenta de fuertes caídas a partir del mes de marzo de 2020, respecto del año 2019, con su punto más bajo de ocupación durante el mes de abril.



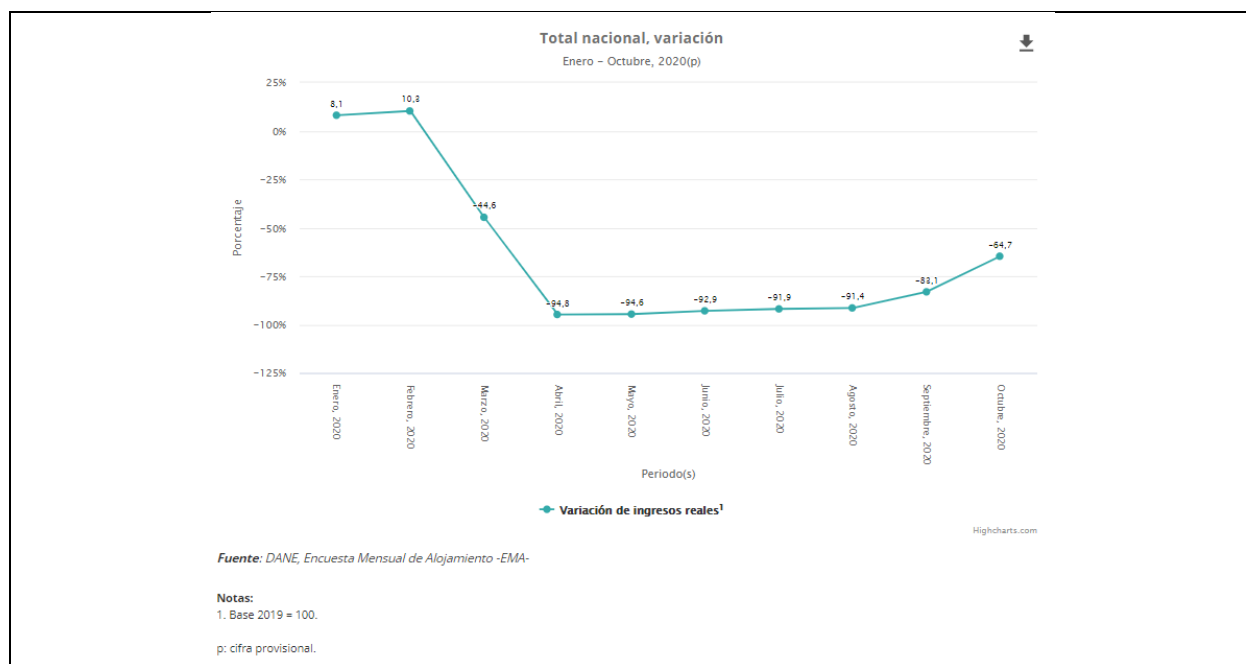
Gráfica 17. Ocupación Hotelera. Porcentaje de Ocupación Mensual 2020. DANE, s.f., Visualizador de Datos de Turismo.

La tasa de crecimiento del sector turismo fue del 6.4% en 2019 y su participación en el valor agregado nacional fue del 2.0%.

A partir de enero de 2019 la información con la que se calcula la ocupación hotelera para el total nacional proviene de una muestra que amplió su representatividad a 12 regiones del país. Los datos se recolectan con la Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA.

Los resultados que se publicaron para el periodo enero 2004 a mayo 2020, se referían únicamente a los hoteles de inclusión forzosa de la Muestra Mensual Hotelera - MMH. Con la cobertura de las estimaciones de la nueva metodología con la Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA-, se amplía la cobertura de esta variable, al total de las unidades de alojamiento cubiertas por la muestra en las 12 regiones investigadas (DANE, s.f.).

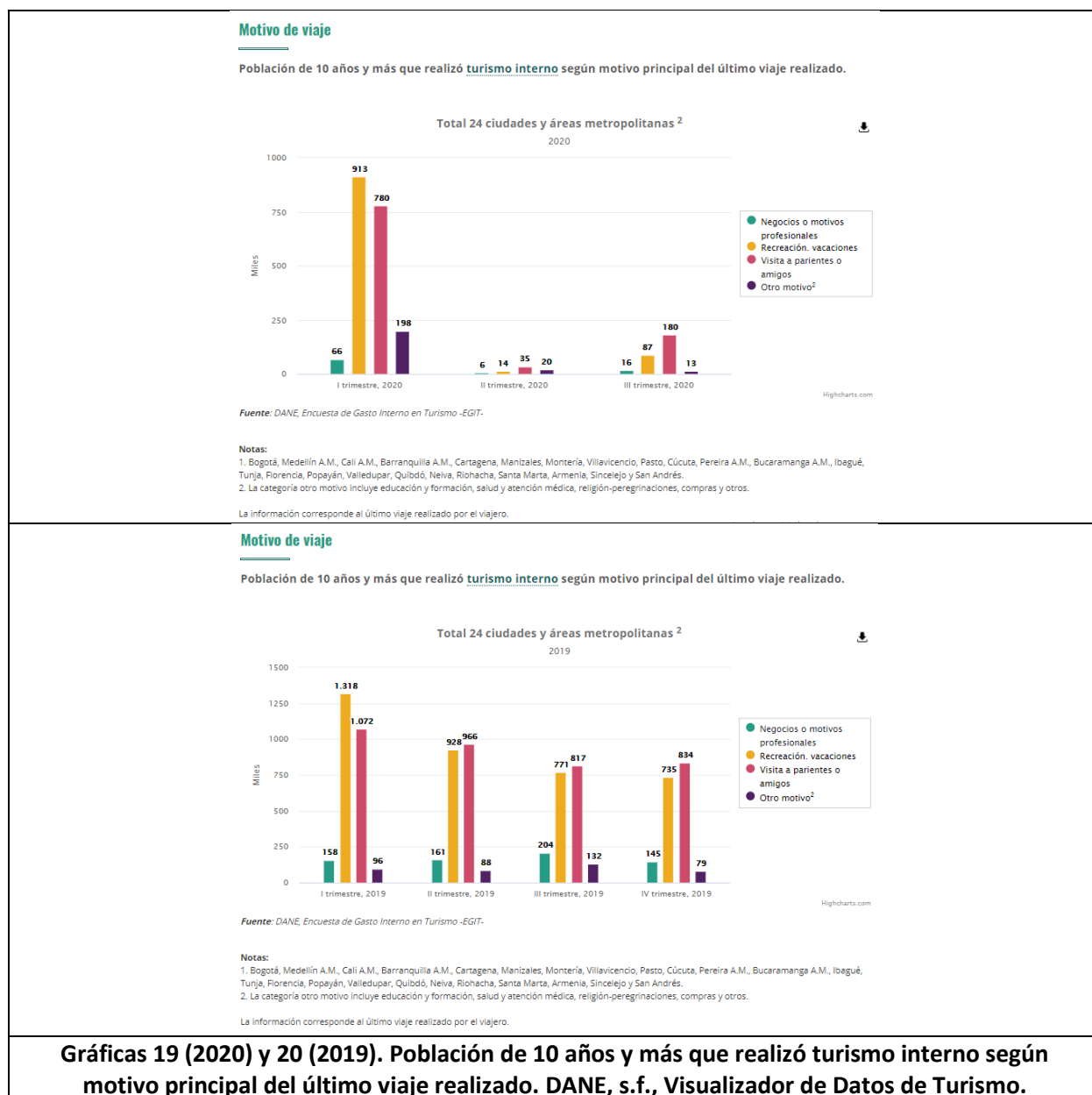
De la misma manera, los ingresos reales por alojamientos presentaron caídas significativas a partir del mes de marzo de 2020 con su punto más bajo en el mes de abril, como lo muestra el siguiente Gráfica. Los meses de enero y febrero de dicho año, en cambio, mostraban mejores desempeños que en 2019 (8.1% y 10.3%), respectivamente:



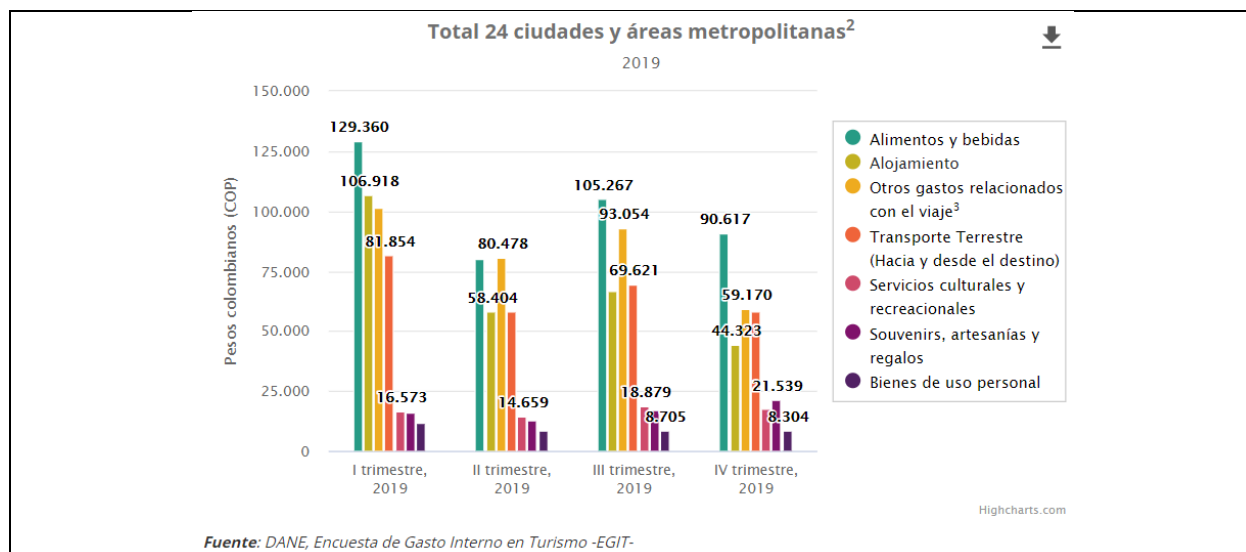
Gráfica 18. Ingresos Reales Alojamiento. DANE, s.f.

A partir de enero de 2019 la información con la que se calculan los indicadores de ingresos reales para el total nacional proviene de una muestra que amplió su representatividad a 12 regiones del país. Los datos se recolectan con la Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA (DANE, s.f.).

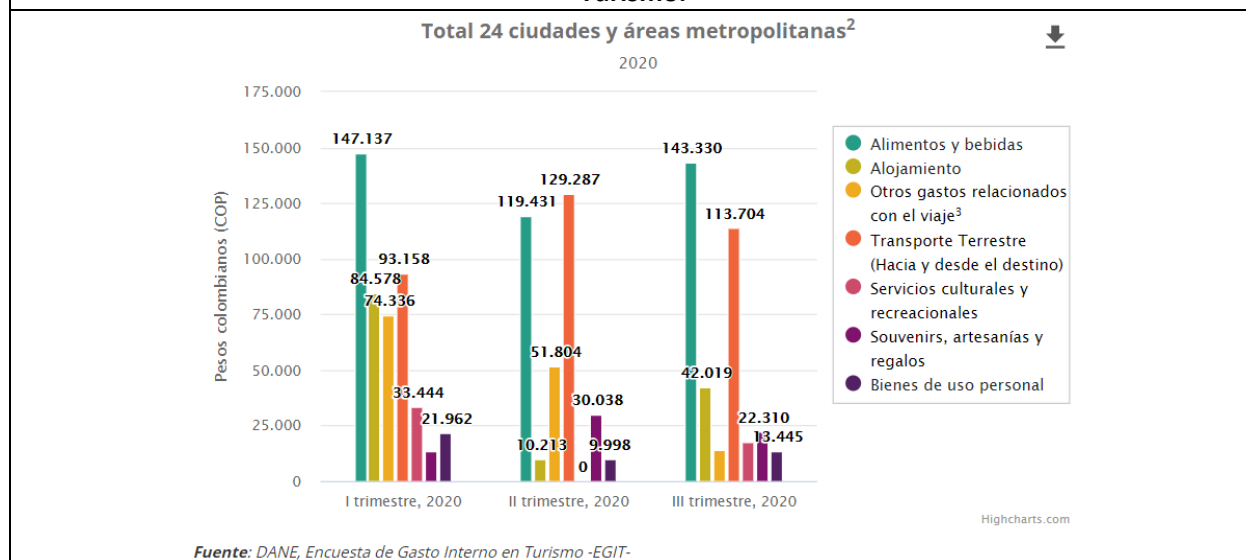
En los siguientes gráficos se pueden observar los resultados de la Encuesta de Gasto Interno en Turismo, la cual varía el tamaño de la muestra a partir del segundo trimestre del año 2020. A pesar de dicha limitación, es posible observar cambios de tendencia respecto del segmento de viajes por motivos de recreación o vacaciones, el cual se redujo, mientras que el de negocios o motivos profesionales lo supero ampliamente, respecto de las diferencias moderadas que se observan entre estos dos, dentro de los cuatro trimestres de 2019.



La destinación de los gastos, en cambio, muestran variaciones significativas, de acuerdo con los siguientes gráficos. Mientras que en 2019 los tres principales rubros fueron alimentos y bebidas, alojamiento y otros gastos relacionados con el viaje, en el 2020, estos dos últimos mostraron una reducción significativa, mientras que los transportes terrestres se dispararon. Esto, probablemente, esté vinculado con las alzas que vinieron como consecuencia de las restricciones impuestas al transporte en general.



Gráfica 21. Gasto promedio por viaje, por rubro 2019. DANE, s.f., Visualizador de Datos del Sector Turismo.



Gráfica 22. Gasto promedio por viaje, por rubro 2020. DANE, s.f., Visualizador de Datos del Sector Turismo.

Gasto promedio por viaje, por rubro

Cantidad de dinero (pesos colombianos) promedio gastado por cada uno de los viajeros (10 años y más) durante el último viaje que realizaron. Se presenta el valor por rubro, y en las cifras anuales se desagrega por rubro. El valor promedio por rubro incluye todas las personas que viajaron y NO solamente las que efectuaron gastos en cada uno de los rubros. Se presenta el valor en cada uno de los rubros listados a la derecha de la gráfica.

En esta categoría se presenta el gasto promedio por persona durante el último viaje realizado por los viajeros en 24 ciudades del país. Usando los criterios de consulta, también puede hacer comparaciones entre rubros de gasto (Nota 1).

Notas:

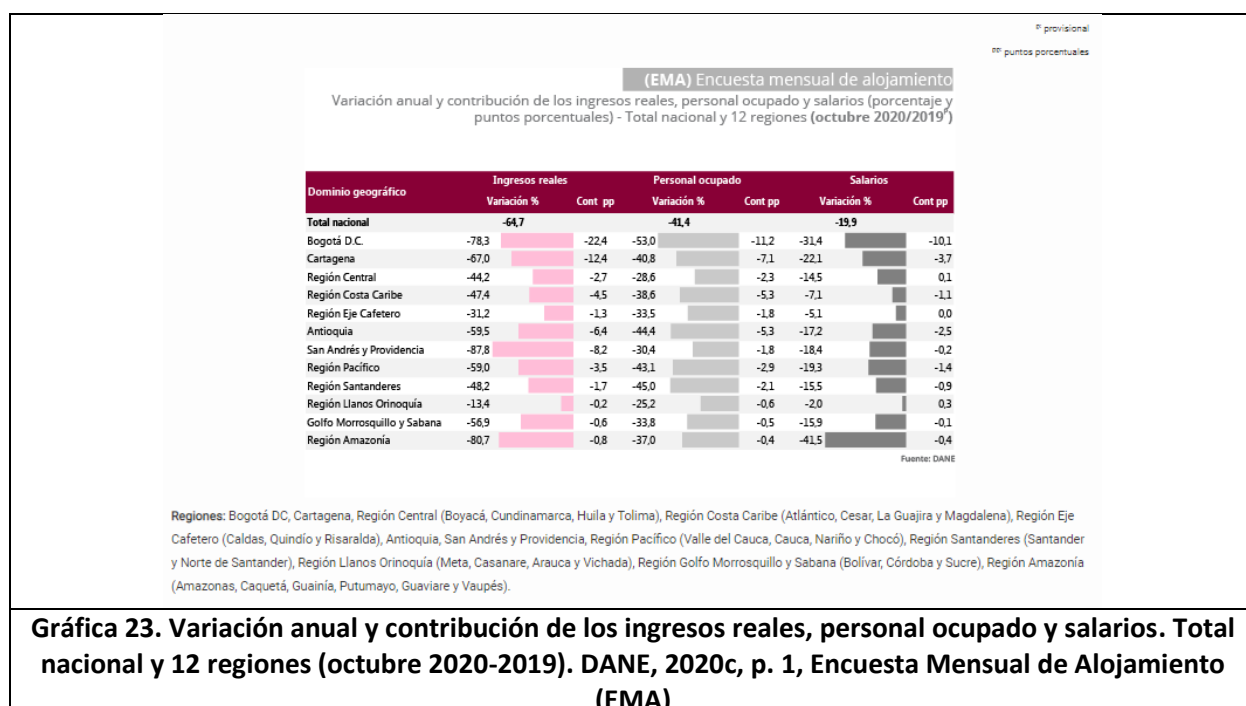
1. Alimentos y bebidas; Alojamiento; Transporte Terrestre (Hacia y desde el destino); Servicios culturales y recreacionales; Souvenirs, artesanías y regalos; Bienes de uso personal; Otros gastos.

2. Bogotá, Medellín A.M., Cali A.M., Barranquilla A.M., Cartagena, Manizales, Montería, Villavicencio, Pasto, Cúcuta, Pereira A.M., Bucaramanga A.M., Ibagué, Tunja, Florencia, Popayán, Valledupar, Quibdó, Neiva, Riohacha, Santa Marta, Armenia, Sincelejo y San Andrés.

3. Transporte aéreo (hacia y desde el destino), transporte público en el lugar visitado, otros gastos relacionados con el viaje. (DANE, s.f., Visualizador de Datos del Sector Turismo).

La Encuesta Mensual de Alojamiento (EMA) es una investigación del DANE que obtiene información de establecimientos que prestan servicios de alojamiento a nivel nacional y regional. Antes de junio de 2020 era conocida como Muestra Mensual de Hoteles, pero la encuesta actual incluye un rediseño metodológico que cambia la unidad estadística de la operación pasa de empresa a establecimiento que presta servicios de alojamiento (DANE, 2020c, p. 2).

De acuerdo con esta investigación, este sector se vio afectado durante el año 2020, con fuertes reducciones en sus ingresos reales, el personal ocupado y los salarios, como se muestra a continuación:



En el total nacional, para octubre de 2020 se presentaron las siguientes variaciones anuales:

- *Ingresos reales -64,7% explicado principalmente por Bogotá (-78,3%) y Cartagena (-67,0%).*
- *Personal ocupado -41,4% explicado principalmente por Bogotá (-53,0%), Cartagena (-40,8%), región Costa Caribe (-38,6%) y Antioquia (-44,4%).*
- *Salarios -19,9% explicado principalmente por Bogotá (-31,4%) y Cartagena (-22,1%). (DANE, 2020c, p. 1)*

La Facultad de Economía de la Universidad Externado de Colombia advertía en marzo de 2020 sobre las graves consecuencias de las medidas adoptadas por el gobierno nacional y las autoridades locales, debido a la pandemia:

En suma, todo el sector del turismo va a verse muy afectado por las medidas tomadas frente al COVID-19. El país puede perder cerca del 2 por ciento del PIB en el 2020 si las medidas mencionadas van hasta finales mayo. Algunas de las industrias del turismo que serán más afectadas son:

- Alojamiento —la cual aporta cerca del 65 por ciento del valor agregado del sector del turismo—.
- Las agencias de viajes.
- La industria de aviación con operaciones en el país.

El sector de turismo aporta cerca del 8 por ciento del empleo a nivel nacional, así que la caída en las ventas de todas las empresas del turismo afectará seriamente el empleo directo, indirecto e inducido generado por el sector (Vanegas y Camacho, 2020).

De otra parte, los investigadores del Externado proponen considerar ciertas variables favorables de entorno que, en el corto plazo, podrían ayudar a la recuperación del sector o, al menos, en la mitigación de sus efectos negativos (Vanegas, 2020):

- La alta devaluación del peso colombiano frente al dólar, pues abarata el costo de hacer turismo en Colombia.
- Los bajos costos de tiquetes aéreos hacia Colombia a raíz del bajo precio del barril de petróleo y la caída en la demanda de tiquetes aéreos. No obstante, esta última situación se verá en muchos otros países; hecho que debe llevar a la industria de aviación en Colombia a ser más innovadora en sus ofertas.
- La reducción en la violencia motivada políticamente en Colombia debe seguir siendo una constante, ya que este factor impacta negativamente la visita de turistas internacionales al país.
- Los atributos que tienen las regiones de Colombia, incluyendo sus climas templados y cálidos, su diversidad cultural y geográfica, y su gente, tendrán que ser factores para impulsar con gran intensidad.

Dado que es poco probable que el turismo internacional vuelva a recuperarse pronto, puesto que las restricciones entre países son más severas que las que pueden existir a nivel nacional, los investigadores proponen que se adopten medidas con el fin de impulsar el turismo interno (Vanegas, 2020).

Más allá de las medidas gubernamentales, el sector privado ha tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias. Parece claro que el turismo interno, por su proximidad y menor grado de incertidumbre, comparado con los mayores costos y riesgos que implican los viajes internacionales, limitados por regulaciones nacionales específicas, cobra mayor importancia en la lógica de reactivar el sector en el menor tiempo posible.

Análisis de tendencias en el mercado turístico

Antes de la crisis, el sector turístico internacional se desarrollaba “en el marco de una economía relativamente fuerte, una clase media en crecimiento, un abaratamiento de costes y la génesis de nuevos modelos de negocio surgidos gracias a la tecnología” (Ostelea, 2020). Las cifras de crecimiento previas a la pandemia imprimían optimismo en el sector y estaban asociadas a cambios profundos en sus lógicas de oferta y demanda:

De hecho, estas líneas tienen mucho que ver con los nuevos perfiles de viajeros surgidos de la digitalización, las oportunidades que ofrece la Inteligencia Artificial a las empresas del sector turístico o el nacimiento de nuevos proyectos relacionados con la sostenibilidad y la conservación de la biodiversidad. (Ostelea, 2020)

De acuerdo con un análisis proporcionado por Ostelea (2020), institución educativa vinculada al Grupo Planeta, datos de participación y volumen de negocio generados en FITUR confirman la evidencia de 12 tendencias de turismo internacional que marcarán las líneas de actuación de 2020 en el sector turístico. Estas tendencias parecen reafirmarse en el marco de la pandemia, como puede desprenderse de otros análisis, como los de la firma especializada Skift Research. A continuación, se enumeran y resumen brevemente dichas tendencias, fundamentales al momento de considerar un emprendimiento en este sector, de acuerdo con el análisis de Ostelea (2020)⁸:

⁸ En el ANEXO 7. TENDENCIAS DEL TURISMO INTERNACIONAL 2020, se presenta la información completa de la clasificación y las razones que aporta Ostelea para justificarla.

1. Viajes pedagógicos y aprendizaje vivencial	Estos consumidores dan a las salidas un componente educativo de gran valor y prefieren empaparse de la cultura local de los lugares que visitan o integrarse en un colectivo profesional autóctono.
2. Atracción de los Influencers	Ciertos <i>influencers</i> destacan porque promueven viajes que respetan la cultura local y minimizan el impacto. Todos ellos son un referente para las nuevas generaciones de viajeros que aspiran a redefinir las formas de viajar.
3. La experiencia del cliente	Los clientes son cada vez más exigentes, las organizaciones se deben centrar en desarrollar una infraestructura idónea (adaptable, flexible e inteligente) para que los clientes elijan libremente.
4. Viajes cortos y City Breaks	La digitalización ha permitido segmentar al cliente y la industria turística ha cambiado, los guías han variado sus formas de trabajar para acercarse más al entorno local y las empresas y destinos ajustan su oferta para que sea más atractiva al público objetivo. Una tendencia en alza son las escapadas de fines de semana.
5. Experiencias extremas y adrenalina	Paracaidismo, <i>Bungee Jumping</i> , rapel, parapente, <i>rafting</i> o salto base tienen un público creciente y, por tanto, su mercado potencial.
6. Opciones single para los más solitarios	Los viajes para singles están concebidos para gente, con o sin pareja, interesada en realizar un viaje en solitario. Los nuevos modelos de familia han proliferado cambios en la demanda del sector turístico, en el que ha aparecido el perfil del turista solitario que prefiere viajar solo.
7. El turismo gastronómico escala posiciones	El 71% de los viajeros globales considera importante consumir productos de la zona durante sus vacaciones. Este dato ilustra a la perfección la importancia que tienen las preferencias gastronómicas en la elección de destinos turísticos entre los viajeros. La gastronomía está relacionada con la cultura y la forma de vida de una localidad y es una experiencia para los viajeros que la visitan.
8. Humanización de la tecnología	El turista de 2020 está conectado a internet la mayor parte del tiempo, vive en un entorno 5G y comienza a relacionarse con el 'Internet de las Cosas' (IoT). El <i>smartphone</i> se ha convertido en un <i>gadget</i> inseparable en su día a día y gracias a él, el viajero consulta información para planear sus vacaciones, comprar billetes de avión o gestionar reservas en un restaurante.
9. Nuevas generaciones con nuevas necesidades	Este año, los Millennials supondrán el 50% de todo el gasto turístico mundial. Además, la influencia de esta generación es tal que está favoreciendo el crecimiento del <i>bleisure</i> : la combinación de turismo de negocios y el ocio en ciudades top para el sector MICE como Madrid y Barcelona. Estos <i>millennials</i> hablan un lenguaje propio, son nativos digitales, prefieren estar conectados 24/7 y les gusta compartir sus experiencias en redes sociales. Les gusta la comodidad y toman decisiones basadas en precio, utilizan apps turísticas y propician el contacto con la población local para conocer mejor la cultura del destino.
10. Turistificación NO gracias	La privatización y la congestión del espacio público, el creciente aumento del turismo de cruceros, el aumento de los precios de la vivienda y el desequilibrio entre el número de turistas y residentes son sólo algunas de sus causas. Los docentes de Ostelea califican de tendencia "la experiencia turística de lo local" para los turistas que desean entrar en contacto directo con el destino conociendo o consumiendo productos y servicios de la zona.
11. Desconexión y sostenibilidad	El <i>Slow Travel</i> es una tendencia de turismo internacional que gana posiciones en 2020. Este término significa literalmente trabajar de una forma más lenta. En realidad se trata de priorizar los objetivos de un viaje y poner en primer lugar las experiencias, alejarse de las rutas utilizadas en el turismo de masas y colocar la calidad por delante de la cantidad: disfrutar del viaje en sí, del camino y no del punto de destino. Para ello, este perfil de

	viajero es espontáneo, se desconecta y relaciona con la gente autóctona, se aloja en sus casas y participa en sus actividades.
12. Nuevos servicios añadidos	Cadenas hoteleras y proveedores de servicios trabajan para desarrollar una propuesta diferencial y llevar la innovación a sus establecimientos. El objetivo es convertirse en referentes de su sector, captar nuevos clientes y fidelizar. Para satisfacer las necesidades de los nuevos perfiles de turistas utilizan los avances tecnológicos para aplicarlos en sus estrategias de marketing y prestación de servicios. Un ejemplo es el uso de las aplicaciones.

Si bien la pandemia ha reducido los viajes y ha golpeado con fuerza a la industria turística, la reactivación de sus actividades ha sido rápida en aquellos momentos en los que las medidas gubernamentales lo han hecho posible, y sus tendencias recientes parecen reforzarse, por ejemplo, en las experiencias que buscan los viajeros y sus vínculos con la cultura y el medio ambiente local.

Asimismo, la tendencia de trabajar desde cualquier lugar tiene el potencial de difuminar permanentemente las líneas divisorias entre los viajes de placer y los de negocios. Esto nos lleva a nuestro tercer hallazgo, que es el aumento de los alquileres vacacionales a corto plazo. Quizás miremos hacia atrás en este período como un punto de inflexión cuando los alquileres de vacaciones se volvieron comunes. De hecho, ya estamos observando los esfuerzos de mitigación de los hoteles.

(Skift Research, 2020, P. 7)

Perspectivas del mercado turístico para las OTA

De acuerdo con los resultados obtenidos de diversos organismos internacionales por parte de Skift Research, los negocios de viajes asociados a turismo tendrán que adaptarse a una serie de cambios que ya estaba ocurriendo, pero que, en el momento actual, se aceleran con la pandemia.

En el caso de las Agencias de Viajes en Línea (en adelante OTA, por sus siglas en inglés), estas tendrán que aprovechar las oportunidades acumuladas en estos años, tales como escala de distribución, fidelización de clientes y marketing y proveedores. La crisis puede producir una mayor inclinación hacia la calidad, asociada a marcas bien establecidas. Previamente, ya había evidencia de ensanchamiento

de los grandes. Durante la crisis, es probable que ese patrón se repita en 2020 y más allá. (Skift Research, 2020, P. 19)

Las OTA también tienen estructuras de costes muy variables, lo que les permite responder rápidamente a caídas del mercado y preservar la rentabilidad mejor que otras industrias (Skift Research, 2020, P. 20). La estructura de costos resultante probablemente ayudará a las OTA a volver rápidamente a la sostenibilidad financiera una vez la demanda se recupere. Y, debido a su tamaño y estructura de costos, las OTA probablemente perderán menos que otros sectores y volverán a crecer más rápido (Skift Research, 2020, P. 21).

Sin embargo, este es un terreno de grandes jugadores, gracias a que el turismo es una industria mundial altamente digitalizada. Como se verá más adelante, estas compañías cuentan con modelos de negocio altamente especializados, accesibles a cualquier persona que tenga acceso a internet y con afiliados a nivel mundial, tanto en lo que se refiere a proveedores como a clientes:

Eso no quiere decir que las empresas de distribución de viajes hayan escapado a los desafíos. Tienen otro mayor jugador con el que competir: Google. Skift Research estima que la industria de viajes gastó hasta \$ 16 mil millones en publicidad de Google en 2019, con Expedia Group y Booking Holdings, con mucho, los mayores contribuyentes. Dado que es probable que las OTA aumenten su participación de mercado al salir de esta crisis, se centrarán en mejorar el reconocimiento de la marca para reducir su dependencia del tráfico a través de Google. Además, basándose en el negocio de alto volumen transaccional de hoy, las OTA tienen la oportunidad de convertirse en una verdadera plataforma de compra de viajes de ventanilla única y aumentar la lealtad del cliente. (Skift Research, 2020, P. 21)

En buena medida, las empresas que quieran ingresar en este terreno tendrán que tomar en consideración las alianzas con estos gigantes, a la vez que apuestan por construir unos nichos especializados, de acuerdo con las necesidades del momento actual. Un ejemplo claro es la búsqueda del reencuentro familiar, pero con ciertas condiciones asociadas a la salud, como el acceso al aire libre y a la naturaleza:

A medio y largo plazo, el segmento de vacaciones familiares, probablemente, seguirá siendo el motor que impulsa la demanda de viajes de placer. Los agentes de viajes podrían atraer a este segmento central estructurando ofertas de productos que se adapten a sus preferencias por recorridos a pequeña escala o autoguiados en lugares escénicos al aire libre, programas de salud y bienestar y actividades familiares. (Skift Research, 2020, P. 26)

Esto va de la mano con la búsqueda de la proximidad geográfica, evitando largos desplazamientos, los cuales también tienen mayores restricciones a nivel internacional. A mayor distancia, mayores restricciones o más variables fuera de control para el viajero, debido a las condiciones que impone la crisis:

Incluso cuando se reservan viajes internacionales, existe el deseo de viajar a destinos con alta proximidad, según un análisis reciente de McKinsey de los datos proporcionados por Trivago (datos sobre búsquedas principalmente de viajes de placer, pero también de algunos viajes de negocios no gestionados). Por ejemplo, los principales destinos de interés en Estados Unidos son México, Canadá, República Dominicana, Puerto Rico y Cuba, que juntos han reemplazado a los destinos europeos. Si bien esos cinco países representaron aproximadamente el 7 por ciento de todas las búsquedas durante enero a julio de 2019, representaron el 13 por ciento de todas las búsquedas durante abril a julio de 2020. (Skift Research, 2020, P. 26)

Las oportunidades para los nuevos negocios en este campo, estarían dadas en considerar seriamente la

noción de experiencia personalizada, en el sentido de que las personas están resignificando el viaje y lo que transcurre a lo largo de él. De igual forma, la toma de consciencia sobre los impactos de la actividad turística, la cual, en términos de calidad, también se expresa en viajes sostenibles o con impactos menos nocivos sobre la naturaleza y las comunidades.

La pandemia ha reforzado dos fundamentos de la industria en torno a los viajes. Primero, viajar es profundamente personal, ofreciendo experiencias únicas a clientes con diferentes preferencias. En segundo lugar, cada experiencia es verdaderamente un viaje de principio a fin, no una serie de eventos aislados. Por lo tanto, el objetivo de las empresas de viajes es integrar estos fundamentos en sus estrategias comerciales y sus tácticas para el crecimiento sostenible. (Skift Research, 2020, P. 57)

De hecho, gigantes como Airbnb incursionan en el negocio de las *experiencias*, que incorporan recientemente *actividades únicas organizadas por expertos* (Airbnb, 2020, Experiencias). Como aparece en su página: “es una actividad que va más allá de la típica excursión o clase, diseñada y dirigida por personas locales de todo el mundo. Muestra tu ciudad, oficio, causa o cultura organizando una experiencia” (Airbnb, 2020, Host experiences).

Esta nueva línea parte del reconocimiento de las particularidades de cada experiencia y las singularidades de los nuevos consumidores. En este sentido, la evidencia indica que las personas buscan darle un significado a su viaje, dependiendo de múltiples factores. Para ello, la experiencia, entendida como un todo, trata de integrar diversos aspectos del viaje en la vía de las expectativas individuales y las nuevas tendencias culturales, entre ellas, una mayor consciencia ambiental. Adicionalmente, las empresas deben pensar en nuevas formas de articulación dentro del mismo sector y conservar los aprendizajes y capacidades adquiridas durante la crisis. Skift Research propone cuatro acciones para enfrentarla (Skift Research, 2020, p.8):

- En primer lugar, las empresas de viajes deben tratar de entender a sus clientes como microsegmentos, no como monolitos. Después de todo, viajar es profundamente personal.
- En segundo lugar, las empresas de viajes deben ampliar su visión de lo que constituye el recorrido del cliente y diseñar el siguiente conjunto de intervenciones reflexivas sobre la experiencia del cliente.
- En tercer lugar, las empresas deberían diseñar nuevas asociaciones, tal vez no convencionales, que restauren la confianza de los viajeros y pongan a esta industria global, fragmentada e intensiva en capital en el camino hacia la sostenibilidad financiera.
- Por último, las empresas de viajes deberían aprovechar este momento de reinicio para abrazar y preservar su agilidad e ingenio inducidas por la crisis, para el largo viaje que tienen por delante.

El sector hotelero y de viajes ha sido uno de los más afectados por la pandemia. Los pequeños negocios vinculados al turismo alternativo y comunitario son altamente vulnerables y su capacidad de competir y sobrevivir es limitada, dada la alta concentración del sector, basada en las ventajas competitivas que ofrece la agregación de servicios. A esto se suma la situación de los pequeños negocios en el sector de las artes, el entretenimiento, la gastronomía y otras áreas relacionadas con la cultura, los cuales están profundamente relacionadas con ciertos tipos de turismo y sus valores agregados. Resulta muy distinto visitar ciudades como París o Madrid si sus museos, centros culturales y restaurantes están cerrados.

Sin embargo, es posible observar signos de una demanda latente de viajes. Los clientes están interesados y dispuestos a viajar de nuevo cuando se les permite hacerlo, incluso antes de que una vacuna esté disponible a gran escala. (Skift Research, 2020, P. 7). En la medida en que las restricciones impuestas por los gobiernos son las que limitan el movimiento de los viajeros y las actividades sociales, económicas y

culturales asociadas a la experiencia de viaje, es predecible que, con su paulatino relajamiento, las personas vuelvan a viajar:

[...] los viajeros están ansiosos por viajar pero están restringidos en el espacio de ocio por la incapacidad de hacer algo significativo en el destino, debido a las medidas necesarias de salud pública y precauciones de seguridad, como cuarentenas, cierres y otras restricciones. Del mismo modo, muchos viajeros de negocios parecen tener ganas de volar de nuevo, pero pueden verse limitados por las políticas de viajes corporativos y el enfoque comprensible de las empresas en sus obligaciones de deber de cuidado con los empleados. (Skift Research, 2020, p.7)

No cabe duda de que el sector turístico regresará con vigor, pues este se ha convertido en una práctica cultural a nivel mundial y una necesidad humana frente a las exigencias de la vida moderna:

La crisis económica provocada por COVID-19, entre otras cosas, ha puesto de manifiesto el papel crucial de los viajes en la economía global y en nuestras necesidades humanas y sociales. [...] Encontrar soluciones para garantizar que los consumidores puedan volver a viajar de forma segura tendrá un gran impacto en la sostenibilidad de las empresas, las oportunidades profesionales de los empleados y la capacidad de los viajeros para ver el mundo y conectarse cara a cara. Como dijo Arne Sorenson, "Viajaremos de nuevo". (Skift Research, 2020, P. 87)

Segmentos del mercado de viajes

La consultora especializada en tendencias de consumo The Future Foundation, junto con la firma de tecnología de viajes Amadeus, publican en 2015 el informe Future Traveller Tribes 2030. Los viajeros del mañana, en el que proyectan seis tribus viajeras en el futuro próximo (Future Foundation, 2015, p.30). Estas tipologías surgen del análisis de proyecciones demográficas y de la revisión del impacto de factores

económicos y culturales, como la digitalización de las comunicaciones y los cambios en los patrones de consumo. En la siguiente tabla se muestra un resumen de dicha clasificación (Future Foundation, 2015, p.30)⁹:

Tabla 7. Las 6 tribus viajeras del futuro¹⁰. Future Foundation, 2015, p.30.	
Buscadores de comodidad	Valoran por encima de todo, la facilidad y la transparencia en la planificación de sus viajes y sus vacaciones, y están dispuestos a subcontratar su toma de decisiones a lugares de confianza para evitar tener que realizar una investigación exhaustiva.
Puristas culturales	Tratan su viaje como una oportunidad para separarse por completo de su vida familiar y comprometerse sinceramente con una forma de vida diferente. Los elementos de esta tribu son similares a los viajeros cosmopolitas.
Buscadores de capital social	Comprenden que viajar mucho es una cualidad personal envidiable, y sus elecciones están determinadas por su deseo de obtener la máxima recompensa social de sus viajes. Aprovecharán el potencial de los medios digitales para enriquecer e informar sus experiencias, y estructurarán sus aventuras para que sean observados por audiencias en línea.
Cazadores de recompensas	Son los viajeros de lujo del futuro que buscan un retorno de la inversión que hacen en sus vidas ocupadas y de alto rendimiento. Vinculados en parte a la creciente tendencia del bienestar, incluida la superación personal tanto física como mental, buscan experiencias verdaderamente extraordinarias.
Viajeros por obligación	Tienen sus opciones de viaje restringidas por la necesidad de cumplir con algún objetivo limitado. Los viajeros de negocios son el microgrupo más importante de muchos que se encuentran dentro de este campo.
Viajeros éticos	Permiten que su conciencia, de alguna forma, sea su guía al organizar y emprender su viaje. Pueden hacer concesiones a las preocupaciones ambientales, dejar que sus ideales políticos moldeen sus elecciones o tener una mayor conciencia de las formas en que su gasto en turismo contribuye a las economías y los mercados.

De acuerdo con las conclusiones de *Future Foundation*, se avecinan transformaciones en este mercado, debido asociadas a estas nuevas tendencias en el comportamiento de los viajeros:

Esperamos un gran cambio en la forma en que los viajeros seleccionan destinos, consumen servicios de viaje y toman decisiones de compra. Las macro tendencias de consumo y los cambios tecnológicos impulsarán a los viajeros a ajustar los patrones de gasto, con importantes repercusiones en la industria de viajes. Aquellas marcas de viajes que sean capaces de apreciar estas motivaciones cambiantes

⁹ El documento original está disponible en inglés. La tabla que se presenta es resultado de una traducción resumida por parte del autor de la monografía.

¹⁰ La transcripción completa de la descripción de estas tribus viajeras se puede encontrar en el ANEXO 8. TRIBUS DE VIAJEROS 2030, en su idioma original.

estarán en la mejor posición para desarrollar nuevos servicios innovadores. (Future Foundation, 2015, p.66)

Las nuevas generaciones y las circunstancias demandan mayor responsabilidad y compromiso con la calidad, concepto que va de la mano con la sostenibilidad ambiental y la valoración de las manifestaciones culturales locales. El turismo alternativo, bajo esta lógica, tiene un potencial importante en el apalancamiento de procesos de desarrollo local y sostenible, si se maneja de forma responsable.

Turismo alternativo

El turismo alternativo está asociado a la noción de desarrollo sustentable y alternativo, la cual se nutre de variadas visiones que proponen apartarse del modelo capitalista tradicional, basado en la simple acumulación y la competencia. Este modelo habría demostrado su incapacidad para enfrentar los retos ambientales y sociales que se manifiestan en las actuales crisis: climática, social y política.

Como ya se dijo, la pandemia profundizará la pobreza y las desigualdades en América Latina, mientras los gobiernos y el mercado se muestran incapaces de proteger a las poblaciones más vulnerables. Las acciones globales adoptadas para enfrentar el cambio climático y sus consecuencias, como el Acuerdo de París de 2015, del que se retiraron los EEUU, parecen insuficientes. Frente a tales problemáticas, las cuales llevan décadas sin ser atendidas adecuadamente, surgen apuestas como la del desarrollo sustentable y alternativo:

Contra poniéndose a los modelos de desarrollo anteriores, surge el desarrollo sustentable y alternativo, como una propuesta orientada a mejorar la calidad de vida de las personas, que se basa en un modelo de desarrollo socialmente equitativo, que procure un uso racional de la base ecológica de producción y habitabilidad, sin comprometer generaciones futuras. En este sentido, el desarrollo sustentable es considerado, más que un fin en sí mismo, un valor de alto contenido ético y social. Y, en

tanto fenómeno social total, no puede coexistir con la pobreza, por lo que se entiende que el desarrollo sustentable se vincula no solo con el sistema económico, sino también con los sistemas político, cultural y social, y requiere de un modelo de participación en la toma de decisiones. El paradigma alternativo se centra en la gente y el ambiente natural, enfatizando la democracia y el planeamiento de “abajo hacia arriba” más que de “arriba hacia abajo”.

Dado que el paradigma alternativo también pone énfasis en el cuidado del medio ambiente, se establece una fuerte vinculación con el desarrollo sustentable, que en definitiva representa la conjunción entre el desarrollo humano y la conservación de los recursos naturales, como una forma de asegurar tanto la calidad de vida de las personas como la posibilidad de uso de esos recursos por parte de generaciones futuras. (Narváez, 2014, p.12)

El turismo no ha sido ajeno a estas discusiones contemporáneas. En diversos escenarios políticos nacionales e internacionales, la noción tradicional del turismo como actividad económica ha sido revaluada para dar paso a concepciones más coherentes con las preocupaciones y problemáticas medio ambientales:

Así como ha evolucionado el concepto de desarrollo a través de las distintas épocas y circunstancias por las que ha atravesado, la concepción del turismo también fue variando en función de las diversas teorías del desarrollo, pasando desde la visión que lo igualaba al desarrollo económico, como parte del proceso de modernización, la idea del turismo como una “economía de plantación”, hasta ser considerado como parte de los procesos de privatización promovidos por el neoliberalismo en los años 80s-90s, en los que se enfatizó la explotación de la actividad turística por parte del sector privado. Se llega inicialmente a la aplicación de la idea de la sustentabilidad al turismo, a partir de iniciativas orientadas a promover el turismo responsable en base al manejo ecológico de los recursos afectados a la actividad (Iniciativas de Operadores Turísticos para el Turismo Responsable - Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y

la Cultura (UNESCO) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2000; la Campaña Blue Flag (Bandera Azul) - Fundación para la Educación Ambiental, 2004; conferencia Globe 90, Canadá). (Narváez, 2014, p.12).

En la línea de estas preocupaciones de carácter ético aparecen las preguntas por la democratización, la inclusión, el respeto por las diversidades y, en general, los derechos humanos, que dan su sello característico a lo que hoy se denomina turismo alternativo:

El Turismo Alternativo surge como una opción al Turismo de masa, a partir de considerar opciones de actividades que tuvieran en cuenta, entre otros aspectos, la realización plena del ser humano, una contribución cada vez mayor a la educación, la igualdad de destino de los pueblos, la liberación del hombre y el respeto por su identidad y dignidad, la afirmación de la originalidad de las culturas y el respeto del patrimonio moral de los pueblos (Narváez, 2014, p.14).

En un país como Colombia, apostar por el turismo alternativo se convierte en una prioridad ética y política. Conlleva transformaciones culturales que comparten las nuevas generaciones de ciudadanos y consumidores. Personas dispuestas a elegir, entre un amplio abanico de opciones, aquellas que representen mejor ciertos valores, sobre los cuales los negocios establecen sus características diferenciales. No en vano el turismo de naturaleza o los nómadas digitales representan la búsqueda de libertad, cercanía con entornos naturales y exploración de diversidades culturales locales.

Modelo de negocio Proyecto Piloto

Modelos de negocio de las OTA

Las OTA obtienen sus beneficios, principalmente, por tres vías (Explore, 2019). Estos se resumen en la tabla y las gráficas 24 y 25:

- Modelo comercial

A través de compras anticipadas de reservas y su reventa al consumidor final.

- Modelo de agencia

Cobrando una comisión de venta al momento en que se hace efectiva.

- Publicidad y otros.

Se cobra por publicar anuncios o enlazar a páginas que prestan los servicios de reserva o que ofertan productos afines.

Tabla 8. Modelos de Negocio OTA. (Explore, 2019)

OTA Business Models	
Merchant Model	OTA purchases hotel rooms or other bookings in advance at a discount and resells those bookings over time at a higher price
Agency Model	OTA facilitates a booking with a hotel, airline, or other supplier and receive a commission or fee in exchange for selling the booking
Advertising and Other	OTA sells advertising to visitors and consumers of their services and/or generates revenue from various subsidiaries

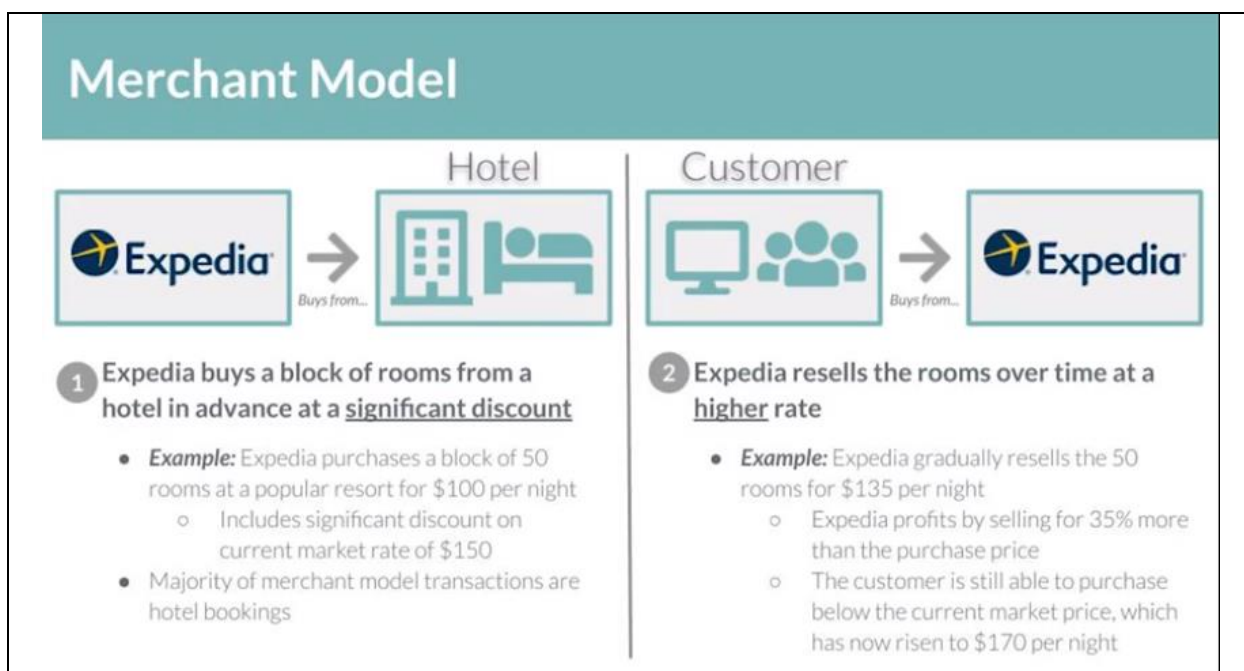
Modelo comercial
La OTA compra cuartos de hotel u otras reservas anticipadamente con descuento y revende esas reservas sobre el tiempo a precios altos.

Modelo de agencia
La OTA facilita la reserva con un hotel, aerolínea u otro proveedor y recibe una comisión o tasa a cambio de vender la reserva.

Publicidad y otros

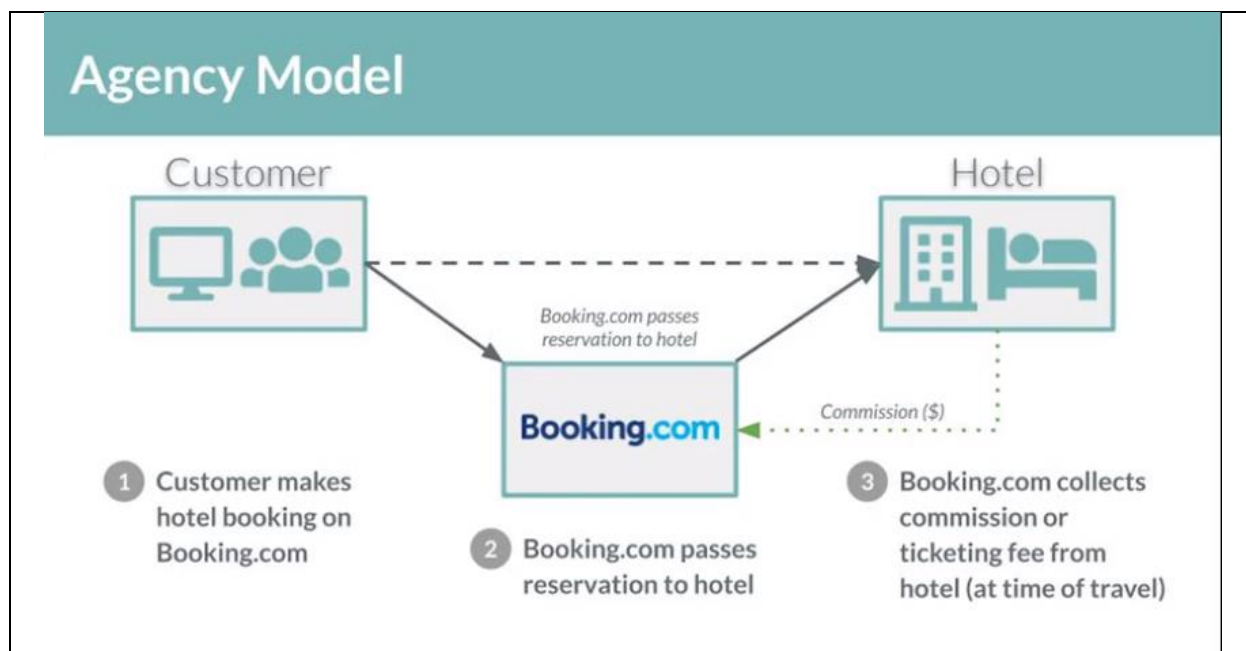
La OTA vende publicidad a visitantes y consumidores de sus servicios y/o genera retornos de varias subsidiarias.

ArtVenture OTA funcionará bajo el modelo de agencia, especializada en construir experiencias de turismo alternativo.



Gráfica 24. Modelo comercial OTA. Explore, 2019

Expedia compra anticipadamente un bloque de habitaciones en un hotel con un descuento significativo. Expedia revende las habitaciones sobre el tiempo a una tasa más elevada.



Gráfica 25. Modelo de agencia OTA. Explore, 2019.

El consumidor hace una reserva de hotel en Booking.com.

Booking.com pasa la reserva al hotel.

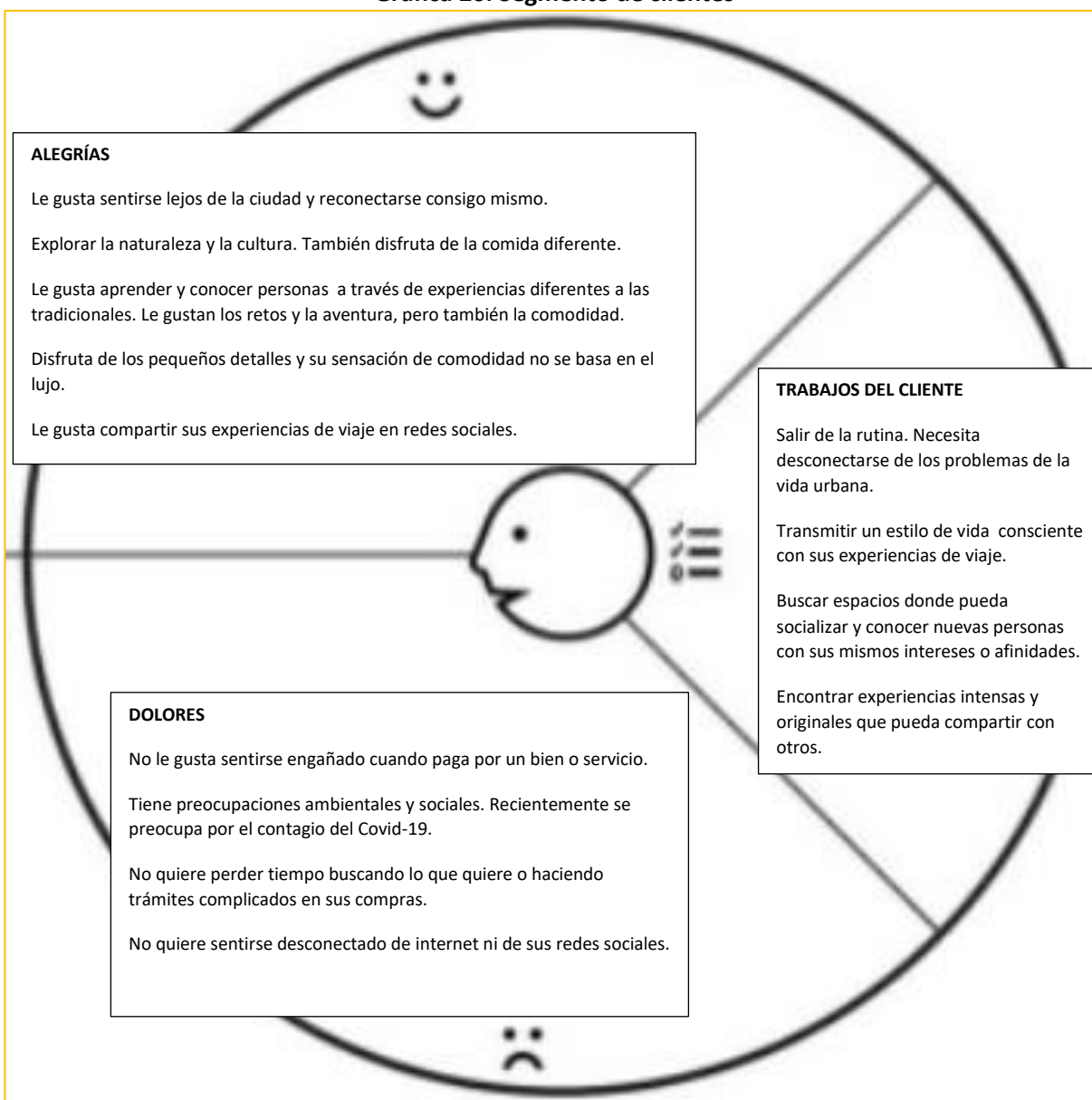
Booking.com cobra comisión o tarifa de emisión al hotel (en el momento del viaje).

Propuesta de Valor

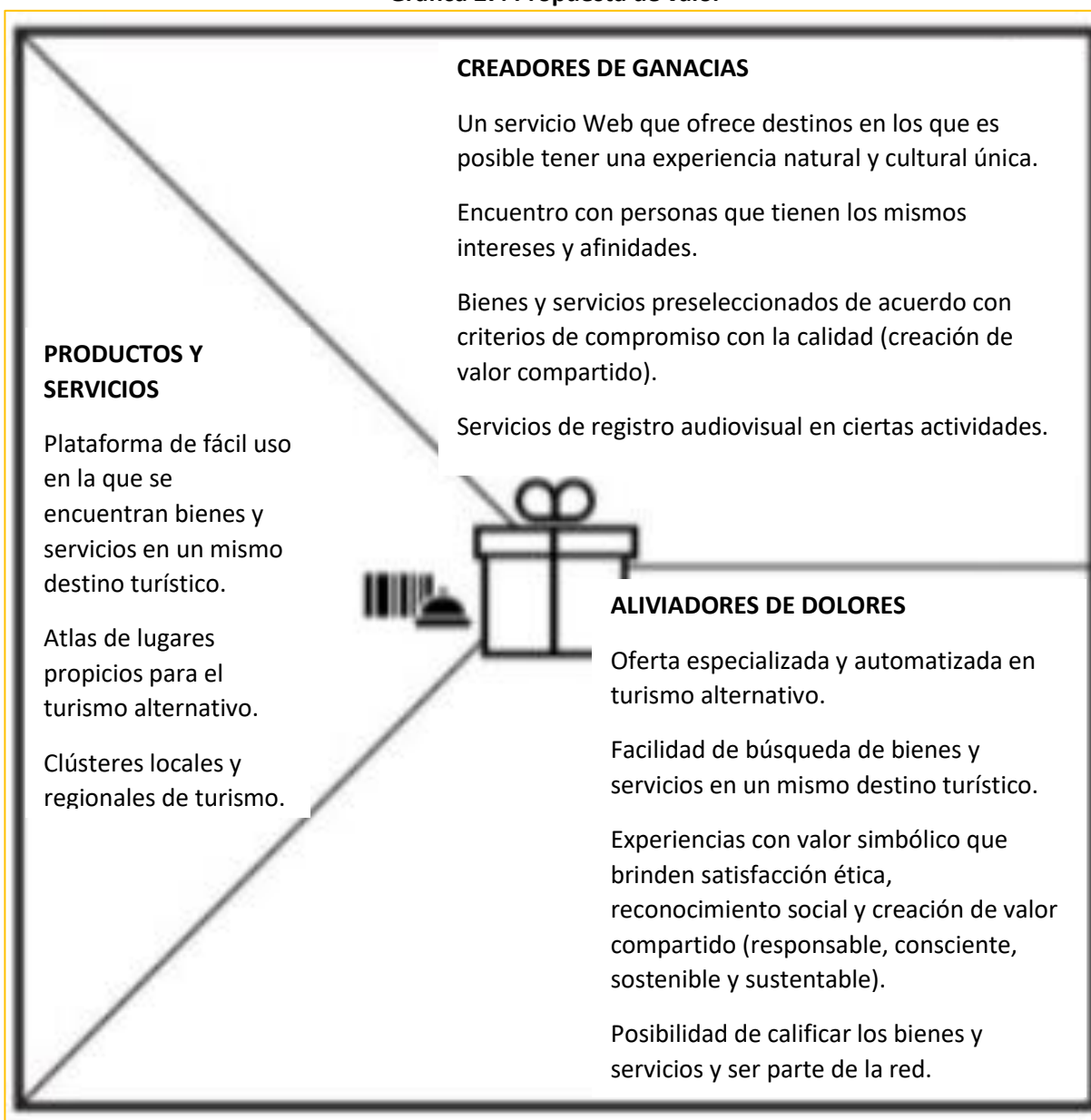
El Lienzo de Propuesta de Valor, desarrollada por Osterwalder, ayuda a abordar los principales desafíos de cada negocio: crear productos y servicios atractivos que los clientes quieran comprar (Strategyzer (s.f)).

La propuesta de valor es la base para la formulación del modelo de negocio. A continuación se presenta el análisis propuesto desde la metodología Canvas:

Gráfica 26. Segmento de clientes



Gráfica 27. Propuesta de valor



Modelo Canvas

El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta estratégica de administración y emprendimiento. Permite describir, diseñar, desafiar, inventar y hacer pivotar el modelo de negocio (Strategyzer (s.f.)). Es una herramienta ideal para emprendedores, en la medida en que es una metodología relativamente sencilla de aplicar. Este modelo se centra en la propuesta de valor como el eje del negocio:

El concepto de **modelo de negocio** ha cambiado sustancialmente en los últimos años, ya no se puede definir como la manera que una empresa genera dinero, ni cómo una persona consigue clientes. Hoy este concepto va mucho más allá y se adentra en las necesidades puras de los usuarios y los clientes.

¿Cómo entender que la empresa más grande de transporte particular no es dueña de un solo vehículo? ¿Cómo entender que la empresa más grande de alojamientos del mundo no es dueña de ningún hotel?

“Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente. Alex Osterwalder” (Quijano, 2018).

Se presentan dos lienzos de Canvas complementarios entre sí: el tradicional lienzo canvas desarrollado por Alexander Osterwalder en 2008 (Modelo Canvas, s.f.b) para emprendedores y el modelo Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya en el año 2010. Este último se soporta en el concepto de Lean Startup: “creado por Eric Ries en el año 2008, para el desarrollo de negocios con base en la filosofía de crear-medir-aprender” (Modelo Canvas, s.f.a). Su objetivo es “**facilitar el desarrollo de empresas emergentes** que presentan un elevado nivel de incertidumbre en su modelo de negocio” (Modelo Canvas, s.f.a).

Modelo de negocios – Lienzo Canvas – Alexander Osterwalder

<https://modelocanvas.info/>

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Micro y pequeñas empresas dedicadas al turismo alternativo. ○ Organizaciones y empresas en sectores afines de la economía naranja. ○ Grupos de viaje identificados en los nichos de turismo alternativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estrategia de mercadeo. ○ Diseño y montaje de plataforma. ○ Consecución de fondos y recursos Startup. <p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Relación costos – ingresos. ○ Afiliados: clientes y proveedores. ○ Tráfico web. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque diferencial centrado en pequeños negocios y turismo alternativo. ○ Articulación de pequeños negocios en torno a clústeres turísticos. ○ Experiencias locales integradas. ○ Facilidades para el intercambio y el trueque de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Canales digitales automatizados. ○ Vinculación directa cliente-proveedor. ○ Modalidades flexibles de pago. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma Web automatizada. ○ Medios digitales de mercadeo personalizado. ○ Gestión institucional en el caso de los proyectos de Clúster. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puristas culturales. ○ Buscadores de capital social. ○ Cazadores de recompensas. ○ Viajeros éticos.
Estructura de costes		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma informática. ○ Publicidad y mercadeo Web. ○ Plataforma administrativa. ○ Rendimientos de inversionistas. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Comisiones transaccionales. ○ Publicidad y patrocinios. ○ Proyectos especializados de Clúster. 		

Modelo de negocio Startup – Lienzo Lean Canvas – Ash Maurya
<https://modelocanvas.info/lienzo-canvas/>

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Escasez de canales de mercadeo especializado. ○ Limitaciones a los viajes por restricciones y riesgos de movilidad. ○ Escasez de clústeres de turismo alternativo. <p>(Alternativas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Online Travel Agencies. ○ Mercadeo de destinos turísticos. ○ Mercadeo tradicional de unidades de negocio. ○ Clústeres regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Canales de mercadeo especializados en turismo alternativo. ○ Opciones de viaje turístico con bajos niveles de riesgo. ○ Modelos de intercambio y colaboración entre proveedores y clientes. <p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Relación costos – ingresos. ○ Afiliados: clientes y proveedores. ○ Tráfico web. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque diferencial centrado en pequeños negocios y turismo alternativo. ○ Articulación de pequeños negocios en torno a clústeres turísticos. ○ Experiencias locales integradas. ○ Facilidades para el intercambio y el trueque de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Focalización de nicho en turismo alternativo y circuitos turísticos locales. ○ Posibilidades de intercambio o trueque de servicios entre afiliados (proveedores y clientes). ○ Diseño de proyectos especializados en clúster de turismo alternativo. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma Web automatizada. ○ Medios digitales de mercadeo personalizado. ○ Gestión institucional en el caso de los proyectos de Clúster. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Puristas culturales. ○ Buscadores de capital social. ○ Cazadores de recompensas. ○ Viajeros éticos.
Estructura de costes		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Plataforma informática. ○ Publicidad y mercadeo Web. ○ Plataforma administrativa. ○ Rendimientos de inversionistas. 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Comisiones transaccionales. ○ Publicidad y patrocinios. ○ Proyectos especializados de Clúster. 		

Tipos de sujetos y sus necesidades - perfiles de consumidores/ciudadanos culturales

Esta clasificación se basa en la matriz de necesidades y satisfactores del enfoque de Desarrollo a Escala Humana propuesto por el economista Manfred Max-Neef (s.f.), entre otros. Parte del supuesto de que de las necesidades no expresan exclusivamente carencias o vacíos, sino que también se refieren a potencialidades u oportunidades. Por ejemplo, las necesidades de entendimiento o de participación no expresan solamente escasez, sino que también son fuentes o fuerzas movilizadoras para ampliar la participación y el entendimiento (Max-Neef, p. 43, s.f.).

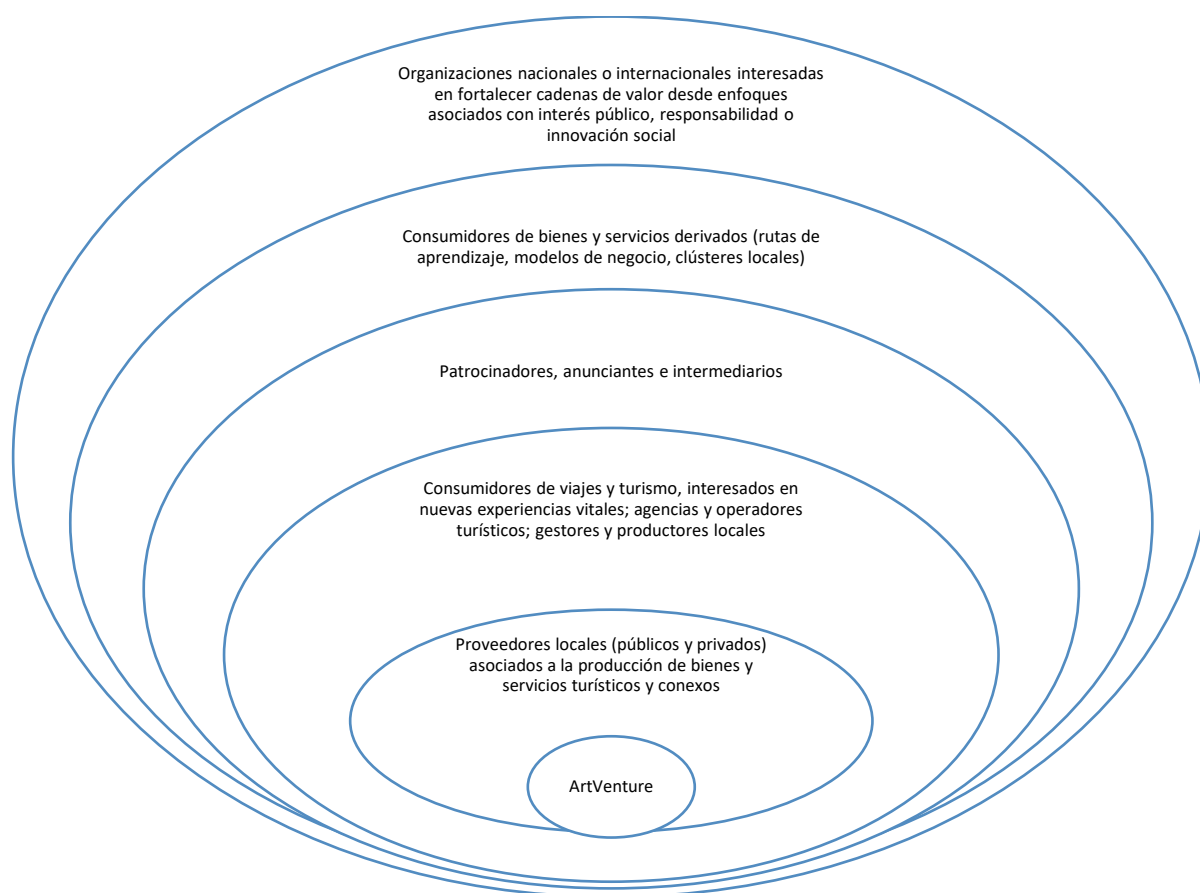
- **Afecto-ocio-libertad.** Diferentes grupos y segmentos de viajeros respondiendo a diferentes demandas de ocio y experiencias de viaje: familiares, grupos empresariales, jóvenes, solteras y solteros, adultos y adultas mayores, entre otros.
- **Subsistencia-identidad-protección.** Actores locales y regionales interesados en la generación de ingresos y la creación de alternativas de desarrollo local.
- **Afecto-participación-entendimiento.** Esta organización tiene razón de ser como apuesta individual y colectiva a la vez, se basa en el amor a la humanidad y en el respeto por la dignidad de todas las personas.
- **Entendimiento-libertad-participación.** Esta organización promueve conversaciones e intercambios que apuntan a la expansión y conquista de los derechos humanos, para todas las personas sin ninguna distinción.
- **Protección-subsistencia-participación.** Las personas que trabajan con esta organización tienen como prioridad el bienestar individual y colectivo, expresado en términos de desarrollo humano sostenible y calidad de vida.
- **Creación-identidad-ocio.** Los productos de esta organización buscan el bienestar, basado en el disfrute, las relaciones, vínculos, colaboraciones y encuentros con la otredad y la alteridad.

- **Participación-subsistencia-libertad.** Esta organización promueve la distribución de utilidades y beneficios con equidad, reflejando los esfuerzos individuales y colectivos, evitando la acumulación y la concentración de los recursos y los privilegios en una o en pocas manos.

Circuitos de aliados

A continuación se presenta el mapa de posibles aliados, en la etapa inicial del proyecto.

Gráfica 28. Mapa de aliados



Definición del nicho de clientes

La propuesta de valor del modelo de negocio se enmarca en el turismo alternativo como una opción deseable para el desarrollo local, humano, sostenible y sustentable. Abarca múltiples formas de turismo temático como: consciente, comunitario, sostenible, cultural, educativo, aventura, gastronómico, natural, entre muchos otros. Contempla la recuperación y protección del patrimonio natural y cultural, y enlaza necesidades e intereses de un segmento creciente de viajeros que buscan reconectarse con la naturaleza, explorar nuevas culturas y vivir experiencias singulares. Les gusta compartirlas en sus redes sociales y se ubican en los siguientes segmentos de tribus de viaje:

- **Buscadores de comodidad**

Estas personas buscan soluciones tecnológicas en las que puedan encontrar servicios integrados y tomar decisiones rápidas, así como acceder a servicios integrados u ordenados.

- **Puristas culturales**

Personas que quieren desconectarse y experimentar con intensidad, formas de vida diferentes.

- **Cazadores de capital social**

Parten de la idea de que viajar mucho es una cualidad envidiable y les gusta obtener la máxima recompensa social. Aprovechan al máximo los medios digitales para exhibir sus experiencias.

- **Cazadores de recompensas**

En este segmento hay viajeros de lujo, pero también personas que quieren experiencias de superación personal, física y mental, que buscan experiencias fuera de la común.

- **Viajeros por obligación**

En el segmento de viajeros de negocios o de viajes profesionales también hay personas interesadas en aprovechar su visita para otras actividades turísticas, de ocio o de compras.

- **Viajeros éticos**

En este segmento se ubican personas interesadas en hacer turismo alternativo y contribuir de diversas formas con el medio ambiente, la cultura y el desarrollo local, entre otras preocupaciones asociadas a sus pautas de consumo.

Definición del producto o servicio: Plataforma de Turismo Alternativo

Esta plataforma se dedica a la creación y el intercambio de experiencias de viaje, que vinculan bienes y servicios producidos, principalmente, por pequeños negocios. Sus contenidos buscan cambiar vidas y contribuir a la transformar la sociedad, fomentando el bienestar, desde un enfoque basado en la solidaridad, la igualdad y la equidad.

Trabaja con diferentes públicos y agentes, urbanos y rurales, interesados en el turismo sostenible. Conecta creadores y gestores de industrias creativas y del ocio (municipales y de grandes ciudades) con circuitos de comunicación y circulación. Los pasos de la estrategia son:

- Se establecen alianzas con actores municipales y de grandes ciudades, interesados en desarrollar negocios en el campo de las industrias creativas y del ocio, como el turismo y bienes y servicios asociados (gastronomía, alojamientos, recorridos, talleres, actividades culturales).
- Identificación de rutas con aliados. Aquí se establecen los criterios de abordaje y los requerimientos técnicos para construir una experiencia de viaje acorde con los principios de la organización.

- Mercadeo de los paquetes de viajes y oferta de bienes y servicios.
- Ejecución de experiencias de viaje en las rutas seleccionadas. Se realiza un registro audiovisual de las mismas, con lo que se elaboran productos y subproductos vivenciales y audiovisuales, en los que los viajeros y los anfitriones son protagonistas.
- Circulación y comunicación de las experiencias, vinculándolas a redes sociales y medios de comunicación.

Análisis de la competencia

Se adelantó una búsqueda de plataformas con características similares a la que se propone a partir de la propuesta de valor de ArtVenture. Se identificaron negocios con alcances geográficos variados, con énfasis diferentes dentro de los mismos sectores de negocio. Un elemento generalizado es la incorporación de la RSC, la CVC o un discurso ético que orienta la acción en el bien común, aunque con ciertas excepciones. La descripción detallada de los servicios y promesas de valor diferenciales que fueron recopiladas se encuentra en el ANEXO 5. CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA y el ANEXO 6. PORTADAS DE PLATAFORMAS SIMILARES.

Global – alternativas

Descansan en una propuesta de valor con elevado énfasis en responsabilidad con las comunidades y el medio ambiente.

Tabla 9. Globales alternativas

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
NomadInc	Global – alternativa	OTA	Experiencia personalizada
BeWelcome	Global – alternativa	OTA	Experiencia personalizada
Discovery Nomads	Global – alternativa	OTA	Experiencia personalizada
PurposeFul Nomad	Global - alternativa	OTA	Turismo consciente

Global – líder

Son organizaciones que dominan grandes mercados a nivel mundial. Aquí también hay discursos de responsabilidad social, pero sus énfasis están puestos en el servicio tecnológico o la experiencia a la medida.

Tabla 10. Globales líderes

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
Airbnb	Global - líder	OTA	Experiencia personalizada
Vrbo	Global - líder	OTA	Experiencia personalizada
Accor Live Limitless	Global - líder	OTA	Experiencia personalizada
Trivago	Global - líder	OTA	Tecnología y servicio
Booking	Global - líder	OTA	Tecnología y servicio
Hoteles.com	Global - líder	OTA	Tecnología y servicio
Trip.com	Global - líder	OTA	Tecnología y servicio

Nacional – alternativa

Aquí se ubican plataformas principalmente enfocadas en mercados nacionales de países como España, México o Colombia. Tienen énfasis marcado en las promesas de valor basadas en desarrollo o turismo alternativo.

Tabla 11. Nacionales alternativas

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
Triodos Bank	Nacional - alternativa	Banca	Ocio y turismo sostenible
RED Turismo Sustentable y Desarrollo Social A.C	Nacional - alternativa	ONG	Turismo sustentable
Nomadic Expeditions	Nacional - alternativa	OTA	Turismo alternativo
Dondo	Nacional - alternativa	Plataforma de trueque	Intercambio
COMUNITUR	Nacional - alternativa	RED	Turismo alternativo
Tienda de sonrisas	Nacional - alternativa	Tienda Online	Comercio justo
La tienda de la empatía	Nacional - alternativa	Tienda Online	Comercio justo
GREENThem	Nacional - alternativa	Tienda Online	Economía circular
Ecovamos	Nacional - alternativa	Tienda Online	Ocio y turismo sostenible

Local – nacional – convencional

Estas plataformas se concentran en dar respuesta a necesidades de nichos específicos, principalmente en un mercado local o nacional, su énfasis no está tanto en la responsabilidad, como en brindar un servicio eficiente de viajes.

Tabla 12. Locales nacionales convencionales

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
Boats4u	Local - convencional	OTA	Experiencia personalizada
Pinbus	Nacional - convencional	App Transporte	Tecnología y servicio
MakeMyTrip	Nacional - convencional	OTA	Tecnología y servicio

Regional – alternativa – líder

Estas plataformas operan en varios países, en una o varias regiones del mundo. En algunos casos se insertan en modelos de cooperación o se trata de plataformas que prestan servicios especializados en nichos como nómadas digitales o turismo consciente. Se incluye aquí a Despegar, la cual es una compañía líder regional, aunque su promesa de valor está más centrada en la tecnología y el servicio.

Tabla 13. Regionales alternativas líderes

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
Programa Rutas	Regional - alternativa	Banca	Turismo inclusivo
Construye Mundo	Regional - alternativa	ONG	Turismo sostenible
LifeNomading	Regional - alternativa	OTA	Turismo consciente
Openeyes	Regional - alternativa	OTA	Turismo responsable
Despegar	Regional - líder	OTA	Tecnología y servicio

Los observatorios de turismo sostenible son una iniciativa de la OMT que integran a estas entidades a nivel mundial, con el fin de aportar datos valiosos sobre turismo sostenible.

Tabla 14. Observatorio de turismo

NOMBRE	CATEGORÍA	SECTOR	ÉNFASIS
INSTO	OMT	RED	Observatorios de Turismo Sostenible

Esta revisión permite identificar que existen plataformas especializadas en diferentes niveles que cumplen cometidos afines con la propuesta de valor de ArtVenture. Si bien, los gigantes tecnológicos acaparan grandes mercados, también hay espacio para iniciativas regionales y nacionales en los que el diferencial está puesto en las particularidades del lugar y de la experiencia. En muchos casos, se trata de un viaje previamente elaborado, que cuida del paso a paso de una experiencia certificada, en otros se fundamenta en diseñar un viaje a la medida del cliente. También es común encontrar plataformas que brindan servicios de OTA y de tienda online, en orden de garantizar una promesa de valor responsable con el medio ambiente y las comunidades.

La posibilidad del trueque también resulta interesante, en la medida en que se pueden dinamizar muchos intercambios sin necesidad de que los participantes tengan que contar siempre con recursos financieros. Esta es una posibilidad a contemplar entre proveedores de servicios complementarios. Por ejemplo, entre proveedores de alimentos, artesanos, gestores culturales, restaurantes y alojamientos. La plataforma Dondo brinda posibilidades de intercambios circulares y triangulaciones con el fin de ampliar las posibilidades del trueque, superando la limitación de que el trueque tenga que ser bidireccional.

En el caso de OTAs y Tiendas alternativas que están en un mercado nacional, es posible hacer alianzas locales y construir nichos especializados. Las grandes plataformas ofrecen soluciones tecnológicas que conectan a los grandes mercados, pero la pandemia del Covid-19 ha llevado a limitar los viajes a distancias más cortas y a una búsqueda más natural, consciente y afectiva dentro de la experiencia del viaje. Las motivaciones éticas se han incorporado en las empresas, en buena medida, gracias a las demandas de los consumidores, quienes, cada vez más, expresan preocupaciones sociales y ambientales. Las alianzas con comunidades y negocios locales pueden proveer la base de clústeres de turismo alternativo o de experiencias turísticas alternativas en las que participan varios negocios locales.

La plataforma ArtVenture podría tomar ventaja de la insuficiencia de plataformas nacionales y la ausencia de plataformas especializadas en circuitos locales para ofrecer una solución a iniciativas singulares que estén comprometidas con la calidad asociada al turismo alternativo, y a unos viajeros interesados en transitar hacia otras formas de turismo.

Análisis DOFA ArtVenture

Este emprendimiento se encuentra en su etapa de diseño y pre-inversión. Dado que esta iniciativa es propuesta por un estudiante de la maestría que se encuentra vinculado al servicio público como funcionario, quien no ha tenido experiencia como empresario independiente ni recursos propios para invertir, el análisis de DOFA refleja una evaluación del emprendimiento en el que se ubican aspectos personales insoslayables del emprendedor, pues estos tienen efectos directos sobre el negocio.

Debilidades	Oportunidades
Ausencia de infraestructura administrativa y tecnológica propia.	Amplia oferta de turismo alternativo y actividades afines.
Ausencia de recursos financieros de partida.	Demanda de bienes y servicios en nichos de consumo de turismo alternativo.
Ausencia de conocimientos en el manejo de plataformas tecnológicas y desarrolladores.	Oferta de anunciantes y patrocinadores comprometidos con lineamientos de ética empresarial.
Ausencia de tiempo para una dedicación exclusiva al emprendimiento.	Disponibilidad de plataformas libres o de bajo costo.
Limitaciones legales sobre este emprendedor para contratar con el Estado y recibir ingresos	

diferentes al salario oficial, por cuenta de que es funcionario público.	Oferta de recursos variados para proyectos de economía naranja, turismo y medio ambiente.
Fortalezas	Amenazas
Experiencia en gerencia de proyectos sociales y culturales. Idea solidaria y participativa, expandible, escalable y apropiable. Red de aliados personales y corporativos en sectores afines.	Escenario altamente competitivo y concentrado. Competencia desleal y robo de ideas fácilmente replicables. Trámites legales para el intercambio de bienes y servicios monetizados y no monetizados (trueque) en una misma plataforma. Ausencia de prácticas solidarias y credibilidad en modelos asociativos en algunas regiones.

Planeación estratégica ArtVenture

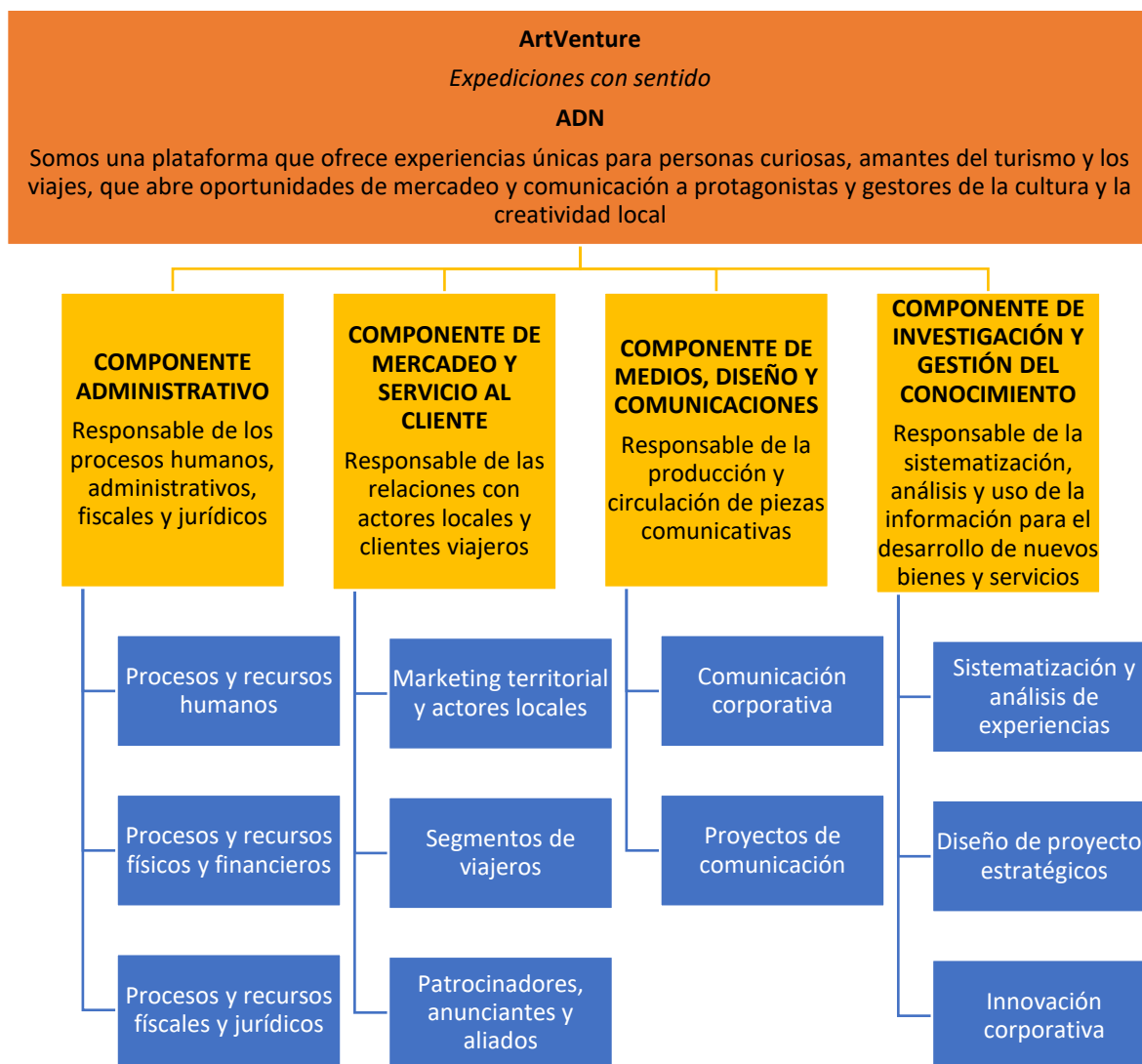
Misión

El proyecto ArtVenture promueve el desarrollo humano y sostenible, mediante expediciones y experiencias significativas de viajes y turismo, que contribuyan en la gestión y la preservación del patrimonio cultural y ambiental de la nación y de América Latina.

Visión

Este proyecto será un modelo ejemplar de creación de valor compartido, basado en el turismo alternativo y las experiencias de viaje en Colombia y América Latina.

Modelo organizacional y ADN – Proyecto ArtVenture



Análisis de riesgos operacionales y estratégicos

Operacionales

- Riesgo de limitaciones a los viajes y actividades de turismo en general por cuenta de la pandemia.
- Riesgos inherentes a los viajes, tales como accidentes, enfermedades, choques culturales, irresponsabilidad de los viajeros, etcétera.
- Riesgo de cartera en los casos en los que se hacen acuerdos con municipios o empresarios locales.

- Riesgo de impactos negativos en las comunidades, asociados al turismo.
- Riesgo de baja financiación y capacidad operativa y logística.

Estratégicos

- Riesgo de reactivación del conflicto armado o las tensiones sociales en las regiones seleccionadas.
- Riesgo de deterioro de la imagen del país y reducción del turismo.
- Riesgo de baja participación en un mercado de turismo altamente competitivo.
- Riesgo de competencia desleal y robo de ideas fácilmente replicables.
- Riesgos de costos adicionales asociados a la ausencia de prácticas solidarias y de credibilidad en modelos colaborativos y articulación en redes.

Atributos

Dentro de los atributos que tiene el proyecto se pueden enunciar los siguientes:

- Integración de oferta y demanda de turismo alternativo en un solo lugar y bajo el enfoque de clúster.
- Preservación del patrimonio material e inmaterial de la nación, desde la sostenibilidad local.
- Un modelo de intercambio de experiencias entre lo urbano y lo regional.
- Registro y circulación de saberes escalable a nivel nacional, regional y global.
- Producción de conocimiento útil para las comunidades, el sector público y los empresarios de las industrias creativas y del ocio.
- Rutas de aprendizaje y transformación de imaginarios que impulsan el marketing territorial y alternativas de negocio.
- Intercambio entre emprendedores y talentos locales con empresarios y mercados urbanos, mediante la creación de circuitos de circulación.

Supuestos

Los principales supuestos podrían ser:

- La industria de turismo y de viajes recupera sus niveles de crecimiento previos a la pandemia, en particular en aquellos nichos que implican proximidad, aire libre o naturaleza.
- Las condiciones de orden público y seguridad se mantienen en las rutas y regiones priorizadas.
- En los públicos urbanos existen segmentos interesados en experiencias de entretenimiento con criterio ambiental y social.
- Las agencias de viajes y otros posibles aliados consideran que el proyecto agrega valor a sus negocios.
- Las comunidades consideran que el proyecto aporta valor y respeta sus condiciones vitales.

Posibles fuentes de financiación Startup

- iNNpulsa
- Bancoldex / Findeter
- Crowdfunding
- Sistema Nacional de Participaciones
- Universidades privadas
- Universidades públicas
- Municipios y otros entes gubernamentales
- Empresarios y patrocinadores
- Cooperación Internacional
- Fondo Emprender

- Fondos de Capital Privado
- Participantes

Página Web ArtVenture

Se lanzó la página Web con funciones básicas de directorio de ofertas, por ahora (escenario 1). En la medida en que los recursos financieros lo permitan, la página avanzará hacia la comercialización y el cobro de publicidad, de forma paralela al proceso de formalización empresarial (escenario 2). En los siguientes anexos se pueden consultar los productos asociados con la página de la plataforma ArtVenture, la cual ya se encuentra disponible en línea:

ANEXO 9. MANUAL DE IMAGEN ARTVENTURE.

ANEXO 10. LOGO ARTVENTURE.

ANEXO 11. PLAN Y COTIZACION PÁGINA WEB ESCENARIO 1.

ANEXO 12. PLAN Y COTIZACION PÁGINA WEB ESCENARIO 2.

ANEXO 13. CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDOS PÁGINA WEB.

ANEXO 14. FOTOS BANNER WEB ARTVENTURE.

ANEXO 15. PORTADA PÁGINA WEB ARTVENTURE.

Presupuesto Global - ArtVenture OTA

INGRESOS

Comisión por transacción	5.00%
Número mínimo de transacciones requeridas	5,728
Valor promedio día de experiencia	200,000
Duración promedio días experiencia	3
Valor promedio por transacción	600,000
Ingreso bruto promedio por transacción	30,000
Ingresos total mínimo requerido	171,846,030

GASTOS

Gastos recursos humanos	Cantidad de pagos	Monto unitario	valor total
Dirección	12	3,000,000	36,000,000
Administración contable, financiera y legal	12	3,000,000	
Subtotal recursos humanos			36,000,000

Gastos recursos físicos y operacionales	Cantidad de pagos	Monto unitario	valor total
Servicios públicos	12	400,000	4,800,000
Gastos de oficina	12	3,000,000	36,000,000
Computadores	1	5,000,000	5,000,000
Plataforma Web	1	2,500,000	2,500,000
Hosting anual	1	230,000	230,000
Publicidad	1	70,000,000	70,000,000
Subtotal recursos físicos y operacionales			77,730,000

Subtotal gastos recursos humanos, físicos y operacionales			113,730,000
--	--	--	--------------------

Carga tributaria y parafiscal estimada (51.1%)¹¹			58,116,030
--	--	--	-------------------

TOTAL GASTOS			171,846,030
---------------------	--	--	--------------------

¹¹ La estimación está basada en datos publicados en el portal de la firma CW Asesores Tributarios (2018), calculada para el sector económico de *Otros servicios*.

CONCLUSIONES

La Pandemia cambió los planes de todos sin excepción. Hay sectores ganadores como el tecnológico y el farmacéutico y hay sectores perdedores como el petrolero y el turístico. Sin embargo, los perdedores de siempre son los más frágiles y los de menor tamaño en casi todos los casos. La pobreza y la desigualdad se acentuaron y lo más probable es que la recuperación tome varios años. El año 2021 recibe a todos con incertidumbre, pero también con una comprensión más amplia de la pandemia e importantes lecciones para la humanidad.

En el balance, la economía naranja, prioridad del actual gobierno, fue uno de los sectores más afectados. El turismo en particular sufrió una debacle de orden mundial y Colombia no fue la excepción. A pesar de ello, la industria turística muestra una gran resiliencia cuando se flexibilizan las medidas restrictivas de los gobiernos. Viajar ha sido la historia misma de la humanidad y el turismo es una respuesta cultural frente a esa necesidad.

A pesar de estar en el negocio de los viajes y el alojamiento, compañías como Airbnb no se vieron tan afectadas como la mayoría de las plataformas tradicionales. El énfasis que está empresa ha puesto en la capacidad de conectar las necesidades de proveedores y clientes de forma flexible, junto con una variedad ilimitada de experiencias a la medida, podrían explicar parte del éxito de su plataforma.

Existen plataformas con énfasis en sus propios territorios locales y nacionales, o con circuitos limitados a ciertas subregiones o países. La mayoría de estas han adoptado apuestas comprendidas dentro del turismo alternativo, como la sostenibilidad y la sustentabilidad humana y ambiental. Aprovechan las particularidades de la cultura local y exhiben preocupación por las comunidades. Se sirven de la tecnología para encontrar soluciones de comercio justo o consumo responsable, entre muchas otras.

La nueva realidad que impone la pandemia obliga a muchos empresarios y emprendedores a aplazar decisiones de inversión, en el caso de los primeros, o de formalización en el caso de los segundos, los

cambios han llegado y seguirán llegando. Será inevitable que en futuro próximo la gente se preocupe más por la salud, entendida en un sentido amplio, como la define la OMS: física, mental y social. La gente no dejará atrás las preocupaciones por el medio ambiente o por las desigualdades. Los negocios que no comprendan la naturaleza de estos cambios o no sepan interpretar sus señales, llegarán con retraso al mundo postpandemia.

Precisamente, en tiempos de aparente parálisis y confinamiento es necesario aceptar las alas y prepararse para lo que viene. Procesos que se vienen cocinando durante décadas podrían llegar a un punto de inflexión gracias a la crisis actual. Ojalá.

La idea de crear una empresa y darle forma a partir de un proyecto de emprendimiento digital surgió gracias a la pandemia. De un modelo inicial orientado a trabajar narrativas digitales con comunidades rurales, que obligaba a desplazarse y a reunir grupos de formación, se pasó a la idea de un proyecto eminentemente digital, cuyo objetivo, en últimas, es el reencuentro personal y la experiencia vital. La gente quiere viajar para encontrarse con otros, conocidos o desconocidos. Encontrarse consigo mismo también es una prioridad de los nuevos viajeros.

Escenario 1

Esta empresa, dadas las circunstancias actuales, no podrá lanzarse a la formalidad del mercado en el corto plazo, pero cuenta con los estudios necesarios para hacerlo en el momento en que las circunstancias sean propicias. Sin embargo, la plataforma ya empezó a funcionar como un espacio para conectar proveedores y clientes, y recolectar la información necesaria para buscar los inversionistas adecuados e incursionar, en algún momento, en la comercialización de sus servicios. Asegurar el capital de riesgo es fundamental en el caso de las Startups, pues estas requieren de inversiones elevadas en su etapa de diseño y arquitectura, así como en su posicionamiento inicial vía publicitaria.

Por lo pronto, la página ya está publicada y cuenta con la funcionalidad de directorio de negocios en turismo alternativo.

Escenario 2

La siguiente etapa implica la gestión de fondos por un valor aproximado de 170 millones de pesos para su primer año de funcionamiento pleno, es decir, abriendo la posibilidad de hacer transacciones y comercializar con estándares óptimos de calidad en la selección de sus bienes y servicios. Este tipo de negocio también requiere de inversiones considerables en publicidad para llegar a los segmentos priorizados, tanto a nivel de proveedores como de clientes y aliados.

Finalmente, cabe afirmar que el proyecto piloto será el que determine la organización inicial de la empresa y decida el momento adecuado de su formalización. Mientras no se cuente con un producto o servicio viable, resultaría muy arriesgado registrar la firma. Implica gastos de constitución legal, reportes contables mensuales, entre otros que obligan a asumir costos e inversiones, los cuales, en la etapa actual del proyecto y del entorno, no parecen razonables.

“Volveremos a viajar”, sin duda, pero la incertidumbre sobre los tiempos para la recuperación de los viajes y el turismo, al momento de terminar la presente monografía, sigue siendo muy alta. Lo aconsejable, entonces, es avanzar en aquellos aspectos del proyecto que no impliquen grandes inversiones y que permitan ampliar la comprensión del negocio en el que se pretende incursionar.

FUENTES

Airbnb (2020). *Experiences*. Disponible en: <https://www.airbnb.com.co/s/experiences>

Airbnb (2020). *Host Experiences*. <https://www.airbnb.com.co/host/experiences?>.

Alcaldía de Bogotá (s.f.). *Régimen Legal de Bogotá. Documentos para sociedades comerciales: Sociedad por Acciones Simplificadas*.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24626&cadena=s>.

Alvarado, V. *Diapositivas de clase. Maestría en Gestión y Producción Cultural y Audiovisual. Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Primer semestre de 2019. Bogotá DC.

Asociación Nacional de Industriales (3 de enero de 2020). *Colombia: Balance 2019 y Perspectivas 2020*.
<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15655-balance-2019-y-perspectivas-2020-para-l>.

Banco Mundial (9 de octubre de 2020). *El Banco Mundial en Colombia*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>.

Bancolombia (8 de diciembre de 2018). *Cinco beneficios de la Ley Naranja para los emprendedores colombianos*. [5 beneficios de la Ley Naranja para los emprendedores colombianos \(grupobancolombia.com\)](https://www.grupobancolombia.com).

Cámara de Comercio (s.f.). *Guía 1RM. Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada*. <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>.

Castaño, C (2014). Generación de capacidades en el sector empresarial para la creación de valor compartido, desde la implementación de prácticas de responsabilidad social. *Cuaderno de investigación*. Bogotá: Ediciones Universidad EAN. ISBN: 978-958-756-270-5. https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1609/GeneracionCapacidades_responsabilidad.pdf;jsessionid=B8F04CFB0AF9D92F44981746FDD1BA21?sequence=1

Curley, A., Garber, R., Krishnan, V., Tellez, J. (13 de Agosto de 2020). *For corporate travel, a long recovery ahead*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-transport-infrastructure/our-insights/for-corporate-travel-a-long-recovery-ahead>.

CW Asesores Tributarios (13 de marzo de 2018). *¿Cuánto pagan en impuestos las empresas en Colombia?* <https://cwasesoretributarios.com/novedades/60-cuanto-pagan-en-impuestos-las-empresas-en-colombia>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (10 de diciembre de 2018). *Encuesta de Consumo Cultural (ECC). Bogotá D.C., 10 de diciembre de 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (24 de mayo de 2019a). *Boletín Técnico de Cuenta satélite de cultura y economía naranja 2017 y 2018 (provisional)*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/2014-2018/boletin-CSCEN-2014-2018.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (25 de junio de 2019b). *Boletín Técnico, cuentas departamentales 2018 preliminar*. [Boletín técnico Cuentas departamentales 2005-2018 preliminar \(dane.gov.co\)](#).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (15 de mayo de 2020a). *Cuentas Satelite de Turismo. Boletín Técnico*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuentas-economicas-cuenta-satelite-de-turismo-cst>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (noviembre de 2020b). *Cuarto reporte de economía naranja y del Sistema de Consulta de Información*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/presentacion-rp-4to-reporte-economia-naranja.pdf.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (noviembre de 2020c). *Encuesta Mensual de Alojamiento. Boletín técnico*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-alojamiento-ema>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (s.f.). *Visualizador de Datos de Turismo*. <https://sitios.dane.gov.co/turismo/#!/caracteristica/indtipo4>.

El Confidencial (26 de marzo de 2019). *'Bleisure', la nueva tendencia que está cambiando el sector turístico.*

https://www.elconfidencial.com/viajes/2019-03-26/turismo-hoteles-bleisure-melia-tendencias-bra_1893302/.

Entorno Turístico (1 de marzo de 2016). *¿Qué es el turismo de aventura?*

<https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-de-aventura/>.

Explore Informed (9 de junio de 2019). *The Expedia and Booking.com business model.* Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=1NF0uC84-gM>.

Future Foundation & Amadeus (2015). *Future Traveller Tribes 2030.* Future Traveller Tribes 2030

(amadeus.com).

López, P (24 de agosto de 2020). Salir de la crisis requiere cambio radical en modelos de desarrollo.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/internacional/salir-de-la-crisis-requiere-cambio-radical-en-modelos-de-desarrollo-543952>.

Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M. (s.f.). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro.* Santiago de Chile: CEPAAUR.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Políticas del sector turismo.*

<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020). *Centro de Información Turística de Colombia (2020). Estadísticas Nacionales – Flujo de Turistas – Turismo Receptor*. http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2?t=1#gsc.tab=0.

Ministerio de Cultura (s.f.). *ABC de Economía Naranja*. <https://economianaranja.gov.co/abc-economia-naranja/>.

Modelo Canvas (s.f.a). *El Lienzo Lean Canvas. Qué es, diferencia con el modelo Canvas y ejemplos*. [El lienzo Lean Canvas • Que es, diferencia con el modelo canvas y Ejemplos 2020](#).

Modelo Canvas (s.f.b). *Modelo Canvas. Qué es y cómo aplicarlo a tu negocio*. [Modelo Canvas • Que es y Como aplicarlo a tu Negocio en 2020](#).

Narváez, E (2014). El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local. *REV IISE, San Juan, Vol. 6 - N° 6*.

Organización Mundial del Turismo (2019). *Definiciones de turismo de la OMT*. Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

Organización Mundial del Turismo (2020a). *International Tourism and Covid 19*. <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>.

Organización Mundial del Turismo (2020b). *UNWTO Tourism Dashboard*. [UNWTO Tourism Recovery Tracker](#).

Organización Mundial del Turismo (s.f.). *Glosario de términos de turismo*.

<https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.

Ostelea (6 de febrero de 2020). *Tendencias que marcan el turismo internacional en 2020*.

<https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-que-marcan-el-turismo-internacional-en-2020>.

Portafolio (8 de agosto de 2018). *Valor compartido, clave en el desarrollo social*. Disponible en:

<https://www.portafolio.co/negocios/valor-compartido-clave-en-el-desarrollo-social-519869>

Porter, M y Kramer, M (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*.

Enero-febrero 2011.

Quijano, G. (13 de febrero de 2018). Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo. OpenMind

BBVA OpenMind. <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

Repensadores (31 de marzo de 2017). *Turismo e industrias creativas: el enorme potencial de las sinergias*.

<http://repensadores.es/turismo-e-industrias-creativas/>.

Revista Dinero (24 de julio de 2020). *Pobreza extrema subiría en Colombia al 14,3% en 2020, según CEPAL*.

<https://www.dinero.com/economia/articulo/pobreza-extrema-en-colombia-en-2020-cepal-estima-que-subira/293574>.

Rutas Escénicas (s.f.). Rutas turísticas del mundo. *Rutas Escénicas*.

<https://rutasescnicas.wordpress.com/que-son-las-rutas-escnicas/>.

Sánchez, J (2003). Turismo e industria cultural. *Fòrum de recerca nº 9,2003-2004*. Editor: Universitat Jaume I. Castellón de la Plana, España.

Sánchez, R., Ramírez, V. y Torres, L. (2020). *Niveles de ingreso y desigualdad en Colombia: Un estudio econométrico por departamentos. Económicas CUC*. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.2>.

Skift Research (2020). *The Travel Industry Turned Upside Down. Insights, Analysis and Actions for Travel Executives*. Skift Research.

Strategyzer (s.f.). *Business Model Canvas*. [Business Canvas - Business Models & Value Propositions \(strategyzer.com\)](https://strategyzer.com).

Tresserras, J (10 de agosto de 2015). *El turismo naranja: el color del turismo cultural y creativo. Rumbo a una alianza estratégica entre los sectores cultural y turístico*. https://www.hosteltur.com/comunidad/004289_el-turismo-naranja-el-color-del-turismo-cultural-y-creativo-rumbo-a-una-alianza-estrategica-entre-los-sectores-cultural-y-turistico.html

Vanegas, O y Camacho, A (23 de marzo de 2020). *La crisis del turismo por el Covid-19*. [La crisis del turismo por el COVID-19 - Razón Pública \(razonpublica.com\)](https://razonpublica.com).

Universidad de los Andes (27 de mayo de 2020). *Covid-19: sus efectos de pobreza y desigualdad en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Coyuntura Económica y Social del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE de la Facultad de Economía. <https://uniandes.edu.co/es/noticias/desarrollo-regional/covid19-sus-efectos-de-pobreza-y-desigualdad-en-colombia>.