



Modelos comerciales y soluciones para el desarrollo del turismo sostenible

Jonathon Day

School of Hospitality and Tourism Management

Purdue Tourism and Hospitality Research Center

Contacto: Orinoquia@purdue.edu

1. ALCANCE

Ámbito de aplicación Esta sección examina los modelos de negocio utilizados por las empresas turísticas en la Orinoquia y las opciones para el desarrollo del desarrollo del turismo sostenible. Tomará nota de las características específicas de las empresas de la región y su impacto potencial sobre el crecimiento sostenible. La sección concluye con una revisión de las soluciones de negocios comunes en toda la gama de negocios requeridos para continuar el turismo competitivo y sostenible en la Orinoquia.

2. ANTECEDENTES

El desarrollo de la región de Orinoquia se ha visto significativamente restringido como resultado del conflicto en curso. A medida que la región se prepara para un mayor desarrollo y crecimiento económico, será necesario que las empresas se adapten a las condiciones cambiantes para poder prosperar. La anticipación de un fuerte crecimiento está atrayendo a las micro / pequeñas empresas con empresarios deseosos de seguir la ola de crecimiento. Esto es particularmente para empresas relacionadas con el turismo. La expectativa de que la demanda reprimida estimulará el crecimiento de los visitantes es fuerte.

Una variedad de empresas dedicadas al turismo en la Orinoquia. Hay un nivel base de acomodación que satisface las necesidades de los negocios y los viajes relacionados con el gobierno. Se puede esperar que el sector crezca de acuerdo con el crecimiento económico general. De hecho, en algunas regiones afectadas por la disminución de la productividad en la industria petrolera, existe un exceso de capacidad de las salas que está estimulando la actividad de desarrollo del mercado en los mercados de ocio. El hotel GHL en Yopal es un ejemplo de un proveedor de alojamiento que participa activamente en el grupo de viajes de placer. Además de esta fundación de viajes de negocios, existe una pequeña base de productos relacionados con el turismo que se enfoca en el mercado de viajes de placer. El crecimiento de los viajes de placer en la Orinoquia es el foco de este informe.

Las empresas turísticas que atienden el mercado del ocio incluyen empresas que ofrecen productos turísticos directamente a los turistas, incluidos proveedores de alojamiento, guías y proveedores de transporte. Además, hay negocios, cafeterías y restaurantes relacionados con el turismo. La región también alberga operadores turísticos especializados en la región. Las empresas que apoyan el turismo incluyen indirectamente a artesanos y proveedores de alimentos de origen local.

3. MODELOS DE NEGOCIOS PARA EL TURISMO EN LA ORINOQUÍA

En general, existe una cartera de modelos de negocios en marcha en la Orinoquia. Varios modelos, incluidas las empresas sociales operadas por fundaciones y el turismo basado en la comunidad, son dignos de mención ya que se centran en lograr objetivos sociales y / o ambientales además de los beneficios económicos.

Micro y Pequeñas y Medianas Empresas - La mayoría de las empresas del turismo se caracterizan por ser pequeñas o medianas empresas. Esto es cierto en la Orinoquia.

Negocio complementario - Turismo rural - Es de destacar que muchas de las empresas confían en el turismo como fuente de ingresos suplementarios. Esto es particularmente evidente en el sector agrícola, donde los agricultores buscan fuentes adicionales de ingresos no tradicionales. El fenómeno se ha observado a través de las comunidades rurales tanto en el mundo en desarrollo como en el mundo desarrollado. Muchos de los problemas que enfrentan los propietarios de fincas en la Orinoquia son similares a los que enfrentan las comunidades rurales en los Estados Unidos. La tipología de estas operaciones se analizará en la siguiente sección.

El desarrollo del turismo basado en la agricultura es un desarrollo importante en la región. Es importante tener en cuenta que el turismo rural utiliza varios modelos comerciales. El destino tiene una gama de productos de agroturismo que incluye:

- **Estancia en la finca.** Fincas que proporcionan alojamiento y en algunos casos actividades. Estos productos tienden a ubicarse en granjas más grandes y proporcionan alojamiento básico para observadores de aves, turistas de vida silvestre y turistas de la naturaleza. Estos productos pueden proporcionar actividades además del alojamiento, proporcionando una experiencia turística completa. Alternativamente, pueden trabajar con guías locales, operadores turísticos para proporcionar una experiencia completa al visitante. Si bien la importancia relativa del turismo para la agricultura desde una perspectiva financiera difiere significativamente, estas estancias agrícolas proporcionan importantes centros de actividad turística, lo que estimula los beneficios económicos para la finca y su cadena de suministro turístico. La Pedregosa (Vichada) y La Esperanza (Casanare).

- Se observa que los modelos de programación lineal discutidos en este informe abordan el atractivo potencial de las actividades complementarias de turismo rural en la sabana inundable.
- **Visitas a fincas pequeñas:** En varios lugares de la región, los pequeños agricultores buscan atraer visitantes. En áreas como San Juan de Arama (Meta) y Aguazul (Casanare), los pequeños operadores desean ofrecer recorridos por sus operaciones y brindar acceso a la observación de la naturaleza. Estos agricultores se enfrentan a importantes desafíos de desarrollo de productos y comercialización a medida que trabajan para identificar formas de integrar las actividades agrícolas con sus actividades basadas en el turismo. Para lograr sus objetivos, estas empresas deben agruparse para ofrecer atractivas ofertas de productos. Afortunadamente, muchos de estos operadores reconocen la importancia de la actividad colaborativa. Grupos de productos están trabajando juntos en Aguazul para combinar una variedad de experiencias de pequeñas fincas con turismo basado en la naturaleza, proveedores locales de alimentos y guías y crear atractivos "paquetes" adecuados para el mercado.
- **Atracciones basadas en la finca.** Villavicencio, con su acceso relativamente fácil a Bogotá, tiene un pequeño número de atracciones basadas en la finca. Estas empresas se centran en el turismo con producción agrícola limitada. Estos productos muestran la vida de la finca con un enfoque en Los Llanos y Llaneros.

Empresas más grandes - Hay ejemplos limitados de operaciones de grandes empresas turísticas en la Orinoquia. Varias cadenas de hoteles operan en los municipios más grandes de Villavicencio y Yopal. Involucrar a organizaciones más grandes en el proceso de desarrollo del turismo puede tener beneficios significativos. El papel de GHL en el desarrollo de la "Expedición Casanare: Una Ruta al Corazón de los Llanos" es significativo. Las relaciones establecidas de GHL con los intermediarios clave, incluyendo Aviatur, y su familiaridad con el embalaje turístico, fueron contribuciones significativas para el desarrollo del programa.

Sector social (fundaciones, organizaciones no gubernamentales y no con fines de lucro) - El papel de las fundaciones en la entrega del turismo en la región es importante. Las fundaciones actúan tanto como empresas sociales (Day & Mody, 2016) como para las ganancias tradicionales sin fines de lucro en la región, y ambos modelos comerciales tienen una influencia significativa en las ofertas turísticas. Las empresas sociales logran su misión utilizando técnicas tradicionalmente utilizadas por organizaciones con fines de lucro. Como ejemplo, una empresa social puede apoyar la conservación de tortugas o caimanes ofreciendo productos turísticos de naturaleza a los consumidores. La Palmita y la Fundación Orinoquia son ejemplos de fundaciones que utilizan empresas sociales relacionadas con el turismo para promover acciones ambientales.

Las fundaciones también están desarrollando actividades relacionadas con el turismo para lograr objetivos sociales. En Guaviare, la Fundación Holística-Kolibri está desarrollando una gama de productos con el objetivo de empoderar a las mujeres, particularmente a las mujeres afectadas por la

violencia en la región. Los productos van desde cestas producidas de forma tradicional, únicas para la región, hasta la guía y el alojamiento de visitantes.

Las fundaciones también están relacionadas con el turismo para lograr objetivos sociales. En Guaviare, la Fundación Holística-Kolibri está desarrollando una gama de productos con el objetivo de empoderar a las mujeres, particularmente a las mujeres afectadas por la violencia en la región. Los productos van desde cestas producidas de forma tradicional, únicas para la región, hasta la guía y el alojamiento de visitantes.

Turismo basado en la comunidad - El turismo basado en la comunidad (TCC) es una forma de turismo colectivo en el que la comunidad trabaja en conjunto para proporcionar servicios turísticos. La gobernanza del turismo comunitario generalmente se organiza a través de una red comunitaria y los miembros de la comunidad comparten las funciones. Un análisis (Armadita & Day, 2017) muestra que el turismo basado en la comunidad se caracteriza por un enfoque en asegurar el triple resultado final (social, ambiental, económico), incorporar la gobernanza basada en redes y tender a ubicarse en entornos rurales. El turismo basado en la comunidad es evidente en toda la Orinoquia. Un ejemplo de CBT tradicional es el Garcitas ubicado junto al parque nacional El Tuparro. Las Garcitas proporcionan alojamiento basado en la estadía en el hogar a los visitantes del parque nacional. Las 34 familias que trabajan juntas para brindar este servicio han recibido capacitación y ejercicios de desarrollo de productos para garantizar que ofrezcan un producto aceptable a los visitantes. Las CBT suelen ser empresas sociales, con un fuerte énfasis en la distribución de los beneficios del turismo a través de la comunidad y, como tal, contribuyen a los objetivos de sostenibilidad. CBT también crea experiencias auténticas que son memorables y, por lo tanto, de gran valor para los visitantes. Como tal, CBT tiende a contribuir significativamente a la competitividad de destino.

4. MODELOS DE DESARROLLO TURÍSTICO EN LA REGIÓN

Aprovechando la cadena de suministro - Una de las principales estrategias para maximizar los beneficios económicos y sociales del turismo es garantizar que los beneficios permanezcan dentro de la comunidad. El abastecimiento de productos de la comunidad local minimiza la "fuga económica". Hay un claro enfoque en el abastecimiento de productos dentro de la comunidad. Este enfoque en el abastecimiento local también puede tener beneficios culturales / patrimoniales más amplios. Por ejemplo, en San Luis de Palenque, los operadores turísticos utilizan panaderos locales y proveedores de alimentos para garantizar que los visitantes tengan los sabores auténticos de la región. La incorporación de grupos culturales locales, incluidos músicos y bailarines, también garantiza que el dinero permanezca en la comunidad y que se celebre el patrimonio cultural local. Muchas empresas expresan un fuerte deseo de obtener sus suministros localmente.

Concentradores, redes y agrupaciones de Empresas - La entrega de experiencias turísticas generalmente involucra servicios provistos por varias organizaciones. El desarrollo de redes o clúster

de productos que funcionan en colaboración es un factor importante en el éxito de muchos destinos. Es importante tener en cuenta que los clústeres no son simplemente una técnica de desarrollo de productos. Los conglomerados pueden formarse por razones mutuamente beneficiosas, incluidas las actividades de venta y comercialización, la creación de capacidades y el acceso a los mecanismos de financiación, por nombrar algunos. Si bien los DMO o algún otro líder de destino convocan algunos conglomerados para satisfacer una necesidad específica, como el acceso a la financiación gubernamental, muchas de las redes de turismo más efectivas se auto organizan. Los conglomerados generalmente no están sujetos a las relaciones contractuales, sino que trabajan en cooperación para beneficio mutuo. No son jerárquicas y la característica común de los grupos efectivos es el liderazgo compartido. Los miembros del grupo toman la iniciativa cuando es apropiado y permiten que otros lideren cuando sus habilidades coinciden con la tarea específica.

El mantenimiento exitoso de estas colaboraciones puede ser un desafío. Los clúster requieren que el capital social, incluido el respeto mutuo y la confianza, sea sostenible. Se necesitan esfuerzos deliberados para garantizar el funcionamiento efectivo del clúster. Crear las condiciones para que el clúster funcione para alcanzar altos niveles de rendimiento puede requerir una estrategia deliberada. Crear pequeñas ganancias a través de las cuales se desarrolle la confianza y el respeto puede ser necesario como un paso preliminar en el desarrollo del clúster.

Los niveles de competitividad en el destino pueden tener un impacto significativo en la efectividad del desarrollo del clúster. En Puerto Carreño, la competencia entre operadores, particularmente las operaciones de pesca deportiva, estancó el desarrollo del clúster. Cabe señalar que el grupo de Puerto Carreño se encuentra actualmente en una acción mutuamente beneficiosa en el mercado del turismo de naturaleza.

Además de proporcionar a los clientes experiencias turísticas completas, la aparición de clúster proporciona un apoyo importante para la creación de capacidades. Los conglomerados juegan un papel importante en la transferencia de conocimiento y el desarrollo de habilidades. Los miembros del grupo aprenden unos de otros.

Al otro lado de la Orinoquia se están formando grupos y redes. Algunos de estos grupos ya han logrado altos niveles de funcionamiento y están logrando objetivos importantes. El clúster en Yopal ha logrado varias actividades significativas, como el alojamiento de familiarizaciones internacionales y la canalización de un paquete de turismo. Los clúster efectivos a menudo "sembrarán" clústeres adicionales. Por ejemplo, mientras participa en el grupo de la región de Yopal, el gerente de turismo de San Luis de Palenque también dirige una red local de representantes del turismo.

Desde la perspectiva del destino, los gerentes de destino deben ser conscientes de que los conglomerados pueden crear barreras para ingresar al sistema turístico. El acceso a los beneficios del clúster puede ser inaccesible para nuevos jugadores o productos excluidos del grupo.

5. PROBLEMAS COMUNES EN EL DESARROLLO DEL TURISMO

Problemas macro ambientales - Las pequeñas empresas enfrentan desafíos comunes. Los problemas de infraestructura y tecnología son comunes en toda la región. El acceso a las telecomunicaciones y al acceso a Internet son cuestiones importantes. Para muchas pequeñas empresas, los sitios web y las redes sociales son herramientas de marketing fundamentales. La falta de acceso a Internet, las velocidades deficientes de Internet y la falta de acceso a banda ancha se han identificado como desafíos para las pequeñas empresas en las zonas rurales de todo el mundo. Este es ciertamente el caso en la Orinoquia, particularmente en áreas rurales.

La colaboración pública privada es evidente en toda la región. En varios lugares, los oficiales de turismo locales buscan oportunidades de financiamiento público para apoyar las iniciativas a nivel empresarial. Por ejemplo, la oficina de turismo en San Luis de Palenque contribuye con fondos para mejorar el acceso por carretera al producto de finca / museo que destaca tanto la cultura indígena como Los Llanos.

Problemas de la empresa - A nivel empresarial, las PYME, el turismo basado en la comunidad y las empresas sociales se enfrentan a desafíos comunes. Estos desafíos se pueden organizar en tres categorías interrelacionadas:

- Asuntos comerciales y operacionales.
- Temas relacionados con el marketing, incluido el desarrollo de productos y actividades promocionales.
- Gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades..

Cuestiones comerciales y de Operaciones - Las PYME se enfrentan a una serie de desafíos importantes al iniciar y mantener negocios. Estos desafíos incluyen la necesidad de capacitación y desarrollo de capacidades en las funciones comerciales, incluida la planificación comercial, la contabilidad básica y la gestión de operaciones. Además de las operaciones comerciales generales, las empresas turísticas pueden requerir conocimientos especializados y habilidades. Por ejemplo, la bioseguridad puede ser un factor importante en las empresas agrícolas / turísticas mixtas. Las reglamentaciones de navegación para la operación de pequeñas empresas pueden ser un desafío y pueden incluir requisitos para certificaciones, etc. que representan barreras significativas para la entrada o el desarrollo. Además, el acceso al financiamiento, incluidas las fuentes de micro finanzas, es un obstáculo importante para muchas empresas.

Problemas de marketing - El marketing es "el arte y la ciencia de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con un beneficio". (Kotler, Bowen y Makens, 2015). La identificación de mercados objetivo es el primer paso crítico en cualquier actividad de marketing. Hasta la fecha, existe una escasez de información sobre las características de los viajeros domésticos colombianos o los mercados internacionales. Llevar a cabo una investigación de mercado para

identificar las características del mercado objetivo es un primer paso crítico para mejorar la efectividad del marketing.

Las empresas turísticas aplican elementos de la mezcla de marketing para crear valor para sus consumidores y generar ganancias para sus negocios. La categorización más común de la mezcla de marketing son los cuatro "ps" de marketing. Son:

1. **Producto.** El desarrollo de experiencias de productos es un componente crítico de la mezcla de marketing. Muchas pequeñas empresas carecen del enfoque del consumidor en la presentación de sus productos, centrándose en los atributos del producto en lugar de los beneficios para el consumidor. Crear experiencias de clientes que sean memorables para el consumidor y rentables para el proveedor es un paso importante en el desarrollo de un negocio de turismo sostenible.
2. **Precio.** Establecimiento de precios apropiados para el mercado objetivo y el valor creado, a diferencia del costo de producción. Comprender las necesidades de la red de distribución en términos de comisiones y precios es una consideración adicional para pequeñas y microempresas.
3. **Lugar (distribución).** Los productos turísticos son únicos en el sentido de que el consumidor viaja al producto. Como tal, la distribución requiere que las pequeñas empresas lleguen a los consumidores de manera efectiva, ya sea directamente o a través de una red de distribución establecida. El marketing directo requiere habilidades de marketing digital. Trabajar con la red de distribución -operadores turísticos, mayoristas y agentes de viajes- requiere conocimientos y habilidades
4. **Promoción.** La promoción de productos lejos de los mercados de origen requiere un conjunto específico de habilidades que incluye un nivel básico de capacidad de comercialización digital. Ayudar a las pequeñas empresas a promocionar sus productos en mercados clave es un tema crítico en el crecimiento de estos mercados.

Gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades - La creación de capacidad en las operaciones comerciales y el marketing, en particular el desarrollo de productos y las promociones, requiere una variedad de actividades para garantizar que los miembros del sistema de destino reciban el apoyo que necesitan. Se ha observado que aunque las pequeñas empresas a menudo tienen acceso a recursos y capacitación, a menudo carecen de acceso a coaching y mentores. Un plan integral para aumentar la capacidad de la industria en la región debe incluir:

- Acceso a recursos y herramientas
- Entrenamiento y educación
- Entrenamiento y tutoría.

6. SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA LA ORINOQUIA

Las empresas de turismo en la Orinoquía son predominantemente PYME. Muchos son negocios mixtos, que combinan el turismo con otras actividades, principalmente la agricultura. En muchos sentidos, la cartera de modelos comerciales es adecuada para cumplir los objetivos de crear un destino sostenible y competitivo. El turismo basado en la comunidad (CBT) y la empresa social se crean expresamente para mejorar los resultados del triple resultado final. Los clúster de destinos y las DMO muestran un fuerte compromiso para maximizar el abastecimiento local de insumos de producción para maximizar los beneficios económicos y sociales del turismo.

Si bien la cartera de productos respalda la consecución de los objetivos de sostenibilidad y mejora el bienestar de las comunidades de destino, es importante reconocer que el predominio de las PYME significa que es fundamental brindar apoyo para el desarrollo de las organizaciones. Ese soporte debe incluir soporte tanto a nivel de destino como para el desarrollo comercial específico.

Soporte de nivel de destino - Crear un ambiente que apoye la actividad empresarial es un rol crítico de los líderes de destino y los hacedores de políticas. El soporte práctico que se puede proporcionar incluye:

- **Suministro de infraestructura habilitadora:** La provisión de infraestructura habilitadora que incluye carreteras, acceso aéreo y conectividad a Internet brinda apoyo práctico para las empresas emergentes. La planificación maestra para la Orinoquia incluye avances significativos en infraestructura que respaldarán la competitividad local.
- **Programas y Políticas de Soporte de Desarrollo Comercial:** Programas y políticas que permiten a las pequeñas empresas navegar por los requisitos regulatorios y reducir las barreras al desarrollo comercial. Apoyo en el acceso a los recursos, incluidas las fuentes de financiación y las oportunidades de desarrollo de capacidades. Sembrar oportunidades, incluidas las actividades de comercialización cooperativa que reducen los costos de participación en actividades de desarrollo de mercado.
- **Soporte colaborativo:** Programas, incluido el acceso a recursos, capacitación y entrenamiento, para equipar a las redes para que colaboren de manera efectiva. Estos programas reconocen la importancia de la acción colaborativa y potencian las actividades de clúster en el destino

Nivel de Empresa - Los programas de desarrollo de capacidades a nivel empresarial, incluyendo CBT y empresas sociales, deberían incluir lo siguiente:

- **Desarrollo comercial:** planificación comercial, desarrollo de habilidades comerciales, programas de financiación
- **Programas de desarrollo de marketing:** desarrollo de productos; desarrollo de distribución y desarrollo de habilidades de promoción, incluida la preparación digital.

Los proyectos piloto presentados en este informe que tienen en cuenta los modelos de negocios evidentes en la Orinoquia y las soluciones de negocios requerían satisfacer las necesidades de las empresas.

Referencias

Armadita, F., & Day, J. (2017). *A Systematic Review of Common Definitions and Emerging Themes in Community Based Tourism*. Paper presented at the 22nd Annual Graduate Education and Graduate Research Conference in Hospitality and Tourism, Houston.

Day, J., & Mody, M. (2016). Social Entrepreneurship Typologies and Tourism: Conceptual Frameworks. In P. J. Sheldon & R. Daniele (Eds.), *Social Entrepreneurship and Tourism: Philosophy and Practice*. Switzerland: Springer Nature.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2015). *Marketing for Hospitality and Tourism* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

La primera versión de la traducción de este documento al español fue realizada por Mónica Rojas-Echeverri.