

Investigación exploratoria de las dinámicas de operación en los oferentes informales y las MiPymes del sector de turismo de aventura en Santander (Colombia).

Juan Sebastián Carvajal Rodríguez

Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial

Director:

José Alonso Caballero Márquez

Doctor en Ciencias de la Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2026

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	10
1. Planteamiento del Problema .....	14
2. Objetivos .....	17
2.1. Objetivo General .....	17
2.2. Objetivos Específicos.....	17
3. Marco de Referencia .....	18
3.1. Marco de Antecedentes.....	18
3.2. Marco Teórico.....	20
3.2.1. Turismo .....	20
3.2.2. Turismo de aventura.....	21
3.2.3. MiPymes .....	21
3.2.4. Formalización empresarial en turismo (Colombia).....	21
3.2.5. Dinámicas de operación .....	21
3.2.6. Promoción de servicios turísticos y comunicación digital.....	22
3.2.7. Informalidad económica.....	22
3.2.8. Sostenibilidad y turismo sostenible.....	22
3.2.9. Dimensiones de sostenibilidad en MiPymes de turismo de aventura .....	23
3.2.10. Competitividad turística.....	23
4. Metodología .....	23
4.1. Revisión sistemática de literatura académica (Objetivo Específico 1).....	24
4.2. Análisis de contenido digital en redes sociales (Objetivo Específico 2).....	25

4.3. Revisión de literatura gris e informes institucionales (Objetivo Específico 3) .....	26
4.4. Triangulación comparativa de resultados (Objetivo Específico 4).....	27
4.5. Síntesis de resultados y elaboración del artículo publicable (Objetivo Específico 5) .....	28
5. Análisis Bibliométrico .....	28
5.1. Desarrollo de la Revisión de Literatura .....	29
5.2. Planificación de la Revisión.....	29
5.2.1. Identificación de la Necesidad de una Revisión .....	29
5.2.2. Especificación de una Pregunta de Investigación .....	30
5.2.3. Desarrollo de un Protocolo de Búsqueda.....	30
5.3. Ejecución de la Revisión de Literatura .....	31
5.3.1. Identificación de estudios.....	31
5.3.2. Selección y depuración de artículos relevantes.....	32
5.3.3. Extracción y Síntesis de Datos .....	34
5.3.4. Informe y Resultados Esperados.....	34
5.4. Publicaciones por Año .....	35
5.5. Producción científica por afiliación .....	35
5.6. Publicaciones por Área temática.....	37
5.7. Publicaciones por Autor.....	38
5.8. Publicaciones por País .....	39
5.9. Análisis de Tendencias .....	41
6. Revisión de Literatura Turismo de Aventura.....	44
6.1. Tendencias actuales en el turismo de aventura en economías emergentes .....	44
6.2. Prácticas de gestión empresarial en MiPymes de turismo de aventura .....	48

6.3. Estructuras organizacionales en los emprendimientos turísticos de aventura .....	51
6.4. Retos de sostenibilidad en el turismo de aventura liderado por MiPymes .....	55
7. Análisis de Contenido Digital en Redes Sociales .....	59
8. Revisión de Literatura Gris e Informes Institucionales .....	70
8.1. Factores Normativos Identificados que Inciden en la Informalidad Empresarial.....	70
8.2. Factores sociales identificados que inciden en la informalidad empresarial .....	72
8.3. Factores Económicos Subyacentes Identificados que Inciden en la Informalidad .....	73
8.4. Impactos de la baja formalización en la competitividad regional.....	74
8.4.1. Desempeño en Índices e imagen para la Inversión .....	76
8.4.2. Calidad y sostenibilidad como el costo reputacional de la heterogeneidad .....	76
8.4.3. Recaudo e inversión .....	78
8.4.4. Empleo, encadenamientos y marca-destino .....	78
9. Triangulación comparativa de resultados (Objetivo Específico 4).....	79
9.1.1. Prácticas de gestión.....	81
9.1.2. Estructuras de Operación .....	84
9.1.3. Sostenibilidad.....	88
9.1.4. Competitividad.....	93
10. Artículo publicable.....	95
11. Conclusiones.....	95
12. Recomendaciones .....	100
Referencias Bibliográficas .....	103

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos .....	13
Tabla 2. Protocolo de Revisión Sistemática .....	25
Tabla 3. Protocolo de Revisión Sistemática. ....	29
Tabla 4. Palabras claves .....	31
Tabla 5. Ecuación de Búsqueda Inicial.....	31
Tabla 6. Ecuación de Búsqueda Final.....	32
Tabla 7. Categorías de la Matriz de Contenido Digital .....	60
Tabla 8. Marco normativo y efectos esperados sobre la formalización.....	71
Tabla 9. Factores sociales y su vínculo con la formalización.....	73
Tabla 10. Factores económicos y efectos sobre formalización y competitividad.....	74
Tabla 11. Impactos de la informalidad sobre la competitividad turística de Santander .....	75
Tabla 12. Matriz de convergencias, divergencias y complementariedades por categoría analítica .....	80

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Diagrama Prisma .....	33
Figura 2 Artículos publicados por año.....	35
Figura 3. Producción científica por afiliación.....	36
Figura 4. Publicaciones por tipo de documento.....	37
Figura 5. Artículos publicados por autor. ....	38
Figura 6.. Artículos publicados por País.....	40
Figura 7.. Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves.....	42
Figura 8. Tendencias de turismo de aventura en contextos emergentes .....	47
Figura 9. Modelos Organizacionales en emprendimientos turísticos de Aventura .....	54
Figura 10. Retos de Sostenibilidad en el Turismo de Aventura para MiPymes .....	58
Figura 11. Matriz de Contenido Digital.....	61
Figura 12. Enfoques en la Estrategia de Contenido.....	62
Figura 13. Enfoques en la Estrategia de Contenido.....	64
Figura 14. Enfoques en la Estrategia de Contenido.....	66
Figura 15. Características y dificultades en la implementación de prácticas de gestión .....	84
Figura 16. Características y dificultades en las estructuras de operación empresarial .....	86
Figura 17. Fortalecimiento de la operación colectiva del sector turístico. ....	87
Figura 18. Proceso que retroalimenta alimenta la informalidad del sector.....	95

## **Lista de Apéndices**

**Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS**

Apéndice A. Matriz de Contenido Digital.

Apéndice B. Artículo Publicable.

## Resumen

**Título:** Investigación exploratoria de las dinámicas de operación en los oferentes informales y las MiPymes del sector de turismo de aventura en Santander Colombia)\*

**Autor:** Juan Sebastián Carvajal Rodríguez\*\*

**Palabras Claves:** Competitividad turística, formalización empresarial, MiPymes, promoción digital, turismo de aventura.

### Descripción:

El turismo de aventura se ha consolidado como un segmento estratégico para el desarrollo territorial en Santander, donde la oferta está dominada por micro, pequeñas y medianas empresas, así como por prestadores informales que coexisten en un ecosistema empresarial heterogéneo. El objetivo de este estudio fue analizar las dinámicas de operación de las empresas informales y las MiPymes del turismo de aventura en el departamento, identificando prácticas de gestión, estrategias de promoción digital y factores asociados a la formalización y la competitividad. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y exploratorio, combinando una revisión sistemática y análisis bibliométrico de literatura académica, un análisis de contenido digital de perfiles en redes sociales de operadores turísticos y una revisión de literatura gris e informes institucionales, integrados mediante una triangulación comparativa. Los resultados evidencian la coexistencia de dos enfoques predominantes de promoción digital, uno formal-empresarial, caracterizado por discursos profesionales e institucionales, y otro informal-emprendedor, basado en narrativas cercanas y experienciales. Asimismo, se identificó que un mayor volumen de publicaciones y seguidores no garantiza mayores niveles de interacción, siendo la identidad territorial y el tono comunicativo factores más determinantes en la construcción de comunidad. Se concluye que persisten brechas significativas de formalización y estrategia digital, cuya comprensión resulta clave para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del turismo de aventura en Santander.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: José Alonso Caballero Márquez. PhD.

### Abstract

**Title:** Exploratory Research on the Operational Dynamics of Informal Providers and MSMEs in the Adventure Tourism Sector in Santander (Colombia)\*

**Author:** Juan Sebastián Carvajal Rodríguez\*\*

**Keywords:** Tourism competitiveness, business formalization, MSMEs, digital promotion, adventure tourism.

#### Description:

Adventure tourism has become a strategic segment for territorial development in Santander, where the supply is dominated by micro, small, and medium-sized enterprises, as well as informal providers who coexist in a heterogeneous business ecosystem. The objective of this study was to analyze the operational dynamics of informal businesses and MSMEs in the adventure tourism sector in the department, identifying management practices, digital promotion strategies, and factors associated with formalization and competitiveness. The research adopted a qualitative and exploratory approach, combining a systematic review and bibliometric analysis of academic literature, a digital content analysis of social media profiles of tour operators, and a review of grey literature and institutional reports, integrated through comparative triangulation. The results demonstrate the coexistence of two predominant approaches to digital promotion: a formal-business approach, characterized by professional and institutional discourse, and an informal-entrepreneurial approach, based on relatable and experiential narratives. Furthermore, it was identified that a higher volume of posts and followers does not guarantee higher levels of interaction; territorial identity and communicative tone are more decisive factors in community building. The study concludes that significant gaps persist in formalization and digital strategy, the understanding of which is key to strengthening the competitiveness and sustainability of adventure tourism in Santander.

---

\* Degree Work.

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: José Alonso Caballero Márquez. PhD.

## Introducción

El turismo de aventura (frecuentemente incluido con el ecoturismo y el turismo de naturaleza) ha cobrado relevancia mundial como estrategia de diversificación económica y de desarrollo territorial sostenible, especialmente en países y regiones con alta dotación de recursos naturales y culturales (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022; Hall, 2011). En Colombia, y en particular en el departamento de Santander, este segmento se ha consolidado alrededor de destinos emblemáticos como el Cañón del Chicamocha, San Gil y Barichara, donde la oferta se organiza mayoritariamente a través de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de carácter local (Fontur, 2022). La estructura empresarial del sector turístico santandereano ilustra este patrón: para 2024 se registran 9.604 empresas, de las cuales el 98,8 % son microempresas, el 1,1 % MiPymes y solo el 0,1 % grandes firmas; dicho tejido genera alrededor de 16.854 empleos y ventas anuales cercanas a \$1,1 billones, con un crecimiento del 14,6 % frente a 2023 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

Aún bajo este dinamismo, la coexistencia de operadores formalizados con prestadores informales (guías independientes, anfitriones rurales, emprendimientos sin Registro Nacional de Turismo) configura un ecosistema heterogéneo donde convergen prácticas de gestión muy dispares, grados variables de cumplimiento normativo y estrategias de comercialización, cada vez más mediadas por plataformas digitales (International Labour Organization [ILO], 2015; Xiang & Gretzel, 2010). Esta dualidad plantea retos para la calidad, la seguridad de las actividades de aventura y la sostenibilidad, al tiempo que tensiona los esfuerzos regionales por elevar la competitividad del destino en los marcos de referencia nacionales y globales (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia [CPTUR], 2024; World Economic Forum [WEF], 2024).

El marco regulatorio colombiano define la formalización turística a partir del cumplimiento de requisitos legales, técnicos y de calidad (entre ellos, la inscripción y vigencia del RNT) establecidos en la Ley 300 de 1996 y su modificación por la Ley 2068 de 2020, así como en referenciales de gestión y seguridad aplicables al turismo de aventura (República de Colombia, 1996, 2020; International Organization for Standardization [ISO], 2014; ICONTEC, 2015–2022). Sin embargo, la evidencia internacional muestra que la informalidad en turismo no es un fenómeno marginal ya que responde a barreras de entrada, asimetrías de información, costos de transacción y dinámicas socioculturales que, en muchos contextos, hacen funcionales ciertos arreglos flexibles para atender demandas de experiencias “auténticas” y de bajo costo (Goodwin, 2007; Zapata, Hall, Lindo & Vanderschaeghe, 2021). En Santander, estas condiciones se expresan en la presencia de múltiples oferentes no registrados que operan y se promocionan a través de redes sociales, con escasa trazabilidad en los sistemas oficiales (Fontur, 2022; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

A esta complejidad se añade la presión por transitar hacia modelos de turismo sostenible que equilibren resultados económicos con conservación ambiental, inclusión social y salvaguarda cultural. La literatura reciente sugiere que, en economías emergentes, el desempeño del ecoturismo y del turismo de aventura está condicionado por factores macro de gobernanza y política ambiental (finanzas verdes, cumplimiento regulatorio, estabilidad) y por capacidades micro de gestión en las MiPymes (Shang et al., 2023; Kuri, Nahiduzzaman, Dhar, Shabbir & Karim, 2025). La brecha entre los lineamientos de competitividad y sostenibilidad y las prácticas efectivamente desplegadas por pequeños operadores locales constituye, por tanto, un problema de conocimiento y de gestión pública relevante para el caso santandereano (CPTUR, 2024; WEF, 2024).

Bajo este escenario, el propósito de esta investigación es analizar las empresas informales y las MiPymes del turismo de aventura en Santander, identificando prácticas de gestión, estructuras de operación y estrategias de sostenibilidad que inciden en su competitividad y formalización. Para lograrlo, se propone un diseño metodológico en cinco fases: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico de literatura científica sobre turismo de aventura y gestión de MiPymes en economías emergentes, siguiendo PRISMA y pautas de Kitchenham (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009; Kitchenham, 2004); un análisis de contenido digital de perfiles y piezas públicas en redes sociales de operadores formales e informales en Santander (Krippendorff, 2018); una revisión de literatura gris y fuentes institucionales (incluida normativa nacional y planes/diagnósticos regionales) para mapear barreras e incentivos a la formalización; una triangulación comparativa de hallazgos entre las tres fuentes; y la síntesis de resultados en un artículo académico publicable.

Este enfoque exploratorio aporta en varios frentes. En lo conceptual, construye una base organizada de evidencias sobre modelos de gestión, arreglos organizacionales y prácticas de promoción en MiPymes de aventura, con atención a contextos latinoamericanos. En lo diagnóstico, ofrece una cartografía preliminar del ecosistema santandereano (formal e informal) y una lectura situada de los factores que limitan la formalización y la articulación a cadenas de valor. En lo instrumental, entrega un protocolo de análisis digital para monitorear la promoción de servicios y un marco de contraste con instrumentos de competitividad regional. En lo propositivo, avanza una tipología sintética de dinámicas de operación y un conjunto de brechas accionables para orientar programas de fortalecimiento y políticas de transición a la formalidad.

La pregunta orientadora que organiza la primera fase es: ¿Cuáles son las tendencias, enfoques teóricos y metodológicos más relevantes en la literatura científica sobre la gestión y sostenibilidad de MiPymes vinculadas al turismo de aventura en contextos emergentes? De ella se desprenden cuestiones aplicadas al caso de Santander: ¿Cómo se promocionan digitalmente los servicios de aventura? ¿Qué factores normativos, sociales y económicos ayudan a explicar la baja formalización? ¿Qué brechas exhibe el subsector frente a los instrumentos de competitividad regional?

La estructura del documento responde a esas preguntas. Se detalla el método, se presenta el análisis bibliométrico, la revisión narrativa de literatura y el análisis digital; luego se aborda la revisión institucional y la triangulación de hallazgos; finalmente, se exponen conclusiones y recomendaciones. Con ello, se espera sentar bases sólidas para investigaciones posteriores de carácter aplicado ancladas en la realidad del turismo de aventura en Santander.

### Cumplimiento de Objetivos

**Tabla 1.**

*Cumplimiento de Objetivos*

Objetivos	Ítem donde se ejecutan
Realizar una revisión de literatura en bases de datos académicas sobre turismo de aventura y gestión de MiPymes en contextos emergentes.	Capítulo 6.
Analizar la dinámica de promoción de servicios turísticos de aventura en Santander considerando tanto la oferta de empresas certificadas como la de operadores informales que se posicionan a través de redes sociales.	Capítulo 7.
Identificar factores normativos, sociales y económicos que explican la baja formalización de las empresas del sector, así como sus impactos en la competitividad regional.	Capítulo 8.
Contrastar los hallazgos con informes de competitividad turística del departamento de Santander y programas regionales de fortalecimiento empresarial.	Capítulo 9.
Elaborar un artículo académico para publicación con los principales resultados de la investigación.	Capítulo 10.

## 1. Planteamiento del Problema

El departamento de Santander (Colombia) dadas sus condiciones geográficas posee una propuesta variada con altos atractivos naturales y culturales. Según el Plan Estratégico de Turismo de Santander (Fontur, 2022), la oferta se estructura principalmente a través de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), caracterizadas por tener flexibilidad y precios competitivos. Dentro de la oferta turística del departamento, el turismo de aventura se consolida como un segmento estratégico al combinar experiencias de ecoturismo y actividades de alto impacto. Destinos emblemáticos como el Cañón del Chicamocha, San Gil y Barichara se han posicionado como referentes nacionales gracias a su riqueza natural y cultural. En estos escenarios, predominan pequeños empresarios y operadores locales que, a través de actividades como rafting, escalada, senderismo y recorridos culturales, ofrecen a los visitantes la posibilidad de vivir experiencias inmersivas que integran el patrimonio ambiental y la identidad regional (Fontur, 2022).

Ahora bien, las dinámicas prácticas del turismo de aventura, más allá de las actividades reguladas se vinculan con comportamientos turísticos que privilegian experiencias genéricas, espontáneas y auténticas por encima de experiencias estructuradas por agencias de viajes. Este fenómeno puede explicar en parte por qué la caracterización del sector está dominada por pequeños y medianos oferentes, e incluso por prestadores informales que no figuran legalmente en los registros turísticos oficiales.

En Santander, al igual que en otras regiones del país, es frecuente encontrar campesinos senderistas o caminantes que, mediante la promoción en redes sociales o páginas web no reguladas, ofrecen hospedaje, alimentación o recorridos guiados en zonas de difícil acceso (principalmente en lugares de difícil acceso o en deportes de alta montaña, como en el páramo de Santurbán). Estas dinámicas configuran un escenario diverso donde coexisten actores formales e informales que

responden a las preferencias de un turista que busca contacto directo con la naturaleza y la cultura local.

Este tipo de comportamientos no son exclusivos de Santander ni de Colombia. La literatura internacional ha documentado casos similares en países de América Latina, Asia y África, donde la oferta turística informal responde a la demanda de experiencias auténticas, pero plantea retos en términos de calidad, sostenibilidad y competitividad (Zapata et al., 2021; Goodwin, 2007). Analizar estas prácticas permite identificar brechas entre los planes estratégicos de turismo (que buscan consolidar una oferta integral y regulada) y la realidad de un mercado diverso en el que las experiencias informales cumplen un papel significativo.

El panorama empresarial del turismo en Santander refleja con claridad esa estructura microempresarial del sector. Para 2024 hay registro de 9.604 empresas vinculadas al turismo, de las cuales la gran mayoría (98,8%) corresponden a microempresas, seguidas de un 1,1 % de pymes y un reducido 0,1 % de empresas grandes (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024). Este predominio de pequeños actores refleja la atomización del sector y su orientación hacia esquemas de operación flexibles. En términos de impacto económico, estas empresas generaron cerca de 16.854 empleos y alcanzaron ventas por \$1,1 billones de pesos en 2024, lo que representó un incremento del 14,6 % frente a 2023. A ello se suma un valor de activos de \$1,2 billones, que evidencia la capacidad de capitalización del sector a pesar de las brechas de formalización (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024). Conviene subrayar que estas cifras no incluyen a los prestadores informales (como guías independientes, campesinos o emprendedores no registrados) cuya presencia es significativa en el turismo de aventura y que, aunque no aparece en los registros oficiales, constituye una parte esencial de la dinámica real del mercado y cuyo desconocimiento plantea un fundamento claro para la presente investigación.

Esta baja formalización de las empresas del sector representa una problemática estructural que limita la consolidación de ventajas competitivas y dificulta su integración a cadenas de valor más amplias (Gómez & Herrera, 2020). Diversos informes de competitividad turística en Santander señalan estas brechas y plantean programas de fortalecimiento empresarial, aunque aún persiste la necesidad de investigaciones que caractericen específicamente a las empresas de turismo de aventura (Santander Competitivo, 2023).

Así, resulta clave comprender estas tensiones para diseñar políticas más inclusivas y modelos de gestión que reconozcan la coexistencia de ambas formas de operación, contribuyendo a fortalecer la propuesta competitiva integral del departamento. Al mismo tiempo, un análisis detallado de los marcos normativos, sociales y económicos permitirá entender por qué la formalización empresarial ha sido limitada en este sector, y cómo dicha situación afecta su capacidad de generar ventajas sostenibles y de integrarse a cadenas de valor más amplias.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar las empresas informales y MiPymes del turismo de aventura en Santander, identificando prácticas de gestión, estructuras de operación y estrategias de sostenibilidad que afectan su competitividad y formalización.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Realizar una revisión de literatura en bases de datos académicas sobre turismo de aventura y gestión de MiPymes en contextos emergentes.

Analizar la dinámica de promoción de servicios turísticos de aventura en Santander considerando tanto la oferta de empresas certificadas como la de operadores informales que se posicionan a través de redes sociales.

Identificar factores normativos, sociales y económicos que explican la baja formalización de las empresas del sector, así como sus impactos en la competitividad regional.

Contrastar los hallazgos con informes de competitividad turística del departamento de Santander y programas regionales de fortalecimiento empresarial.

Elaborar un artículo académico para publicación con los principales resultados de la investigación.

### **3. Marco de Referencia**

#### **3.1. Marco de Antecedentes**

Los antecedentes disponibles sobre turismo de aventura y dinámica empresarial en Santander muestran una trayectoria temprana del destino y una base investigativa útil (aunque limitada) para comprender diversos aspectos de la coexistencia de operadores formales e informales y el peso de las MiPymes en la oferta.

El municipio de San Gil aparece como ciudad referente pionero del turismo de aventura en Colombia desde mediados de los noventa, cuando se consolidaron productos como rafting, rappel, escalada y espeleología; ese impulso se extendió luego a otros enclaves de naturaleza en el país (Gómez, 2003). En la década reciente, distintas aproximaciones académicas han perfilado a San Gil como destino ancla para actividades de aventura, destacando el papel de la imagen territorial y de la narrativa de destino en su posicionamiento (Bernal, 2019). En ese mismo corredor, la instalación y fortalecimiento de capacidades técnicas (por ejemplo, la Escuela Nacional de Turismo de Aventura del SENA con sede en San Gil—) apuntala la profesionalización del subsector y su irradiación hacia emprendimientos locales (SENA, 2014).

En el nivel local-departamental se identifican tres antecedentes directamente pertinentes. Primero, el trabajo Propuesta de una ruta turística para el turismo de aventura en el municipio de San Gil, Santander (2021) como trabajo de grado, que aportó un ejercicio aplicado de diseño de producto turístico y lectura de recursos/actividades en el destino. Aunque es de alcance municipal, es un antecedente metodológico útil para estructurar itinerarios y mapear actores que operan experiencias de aventura en contextos de alta concentración de microempresas.

Segundo, el Diagnóstico del sector turismo en Barrancabermeja (Agamez Garcés & Bejarano Fajardo, 2019) introdujo un análisis del micro y macroentorno turístico (PESTEL, competitividad, estructura de demanda) que permite observar cómo factores institucionales, económicos y territoriales condicionan la maduración del tejido empresarial y la articulación a cadenas de valor. En este trabajo, aunque focalizado en otra subregión de Santander, se ofrece insumos comparables sobre estructura de mercado, formalización y entorno regulatorio aplicables a otras zonas del departamento de forma exploratoria.

A su vez, se encuentra la “Caracterización del turismo en el departamento de Santander (López González & Martínez Niño, 2021)”, un proyecto de grado titulado para optar al título de Ingeniería Industrial en la Universidad Industrial de Santander, el cuál comprende inventarios y lecturas de la oferta turística departamental, subrayando el peso de micro y pequeñas unidades productivas, los retos de información oficial y la necesidad de mejorar la coordinación entre actores. Como insumo de base (y pese a su ahora desactualización), este tipo de caracterizaciones proporciona línea base para contrastar hallazgos sobre modos de operación, informalidad y estrategias de promoción en el turismo de aventura.

Ahora bien, vale la pena mencionar otros referentes de carácter nacional e internacional, ya que enriquecen el contexto del presente proyecto. En primer lugar, la literatura colombiana sobre empleo formal e informal en turismo documenta con detalle la magnitud y persistencia de la informalidad, así como sus efectos en calidad, protección social y trazabilidad de la oferta (Leguizamón, 2016; Morelos-Gómez, 2020). Estas evidencias fortalecen la pertinencia de caracterizar operadores informales y su relación con MiPymes de aventura en Santander.

En segundo lugar, estudios de caso latinoamericanos sobre turismo comunitario y ecoturismo muestran arreglos organizacionales híbridos, la centralidad de redes locales y los

dilemas entre mercantilización del territorio y agencia comunitaria (Gascón, 2021; Gascón, 2025). Tales antecedentes sugieren que, para interpretar las “dinámicas de operación” en aventura, conviene atender a las escalas local-comunitaria y a los vínculos con plataformas de mercado y políticas públicas. Sin embargo, no son análisis realizados de forma sistémica que brinden un panorama global, aunque sus apreciaciones locales son relevantes.

En tercer lugar, diagnósticos y planes de competitividad regionales (Plan Regional de Competitividad de Santander 2018–2032) y lineamientos sectoriales nacionales (Plan Sectorial de Turismo 2022–2026) establecen marcos de acción sobre formalización, sostenibilidad y articulación de actores, contra los cuales es posible contrastar brechas y oportunidades específicas del subsector de aventura (Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2018; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

### **3.2. Marco Teórico**

A continuación, se presentan las fundamentaciones teóricas y los conceptos clave que sustentan el objeto de estudio de esta investigación.

#### **3.2.1. Turismo**

Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por menos de un año con fines de ocio, negocio u otros, sin ejercer una actividad remunerada en el destino. Es la definición operativa base utilizada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) (World Tourism Organization [UNWTO], 2019). Vale definir también el concepto de viajero, que es quién realiza un viaje turístico; puede ser turista (pernocta al menos una noche) o excursionista (no pernocta) (UNWTO, 2019).

### **3.2.2. *Turismo de aventura***

El turismo de aventura (frecuentemente imbricado con el ecoturismo y el turismo de naturaleza) se concibe como una modalidad que combina desplazamiento, actividad física y contacto con entornos naturales y culturales, usualmente en destinos rurales o periurbanos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2022). La literatura lo sitúa como herramienta para dinamizar economías locales y diversificar ingresos, a la vez que plantea exigencias de conservación ambiental y gobernanza inclusiva (Hall, 2011).

### **3.2.3. *MiPymes***

Categoría que agrupa micro, pequeñas y medianas empresas. En Colombia, su clasificación se establece por ingresos por actividades ordinarias anuales, con umbrales diferenciados por sector, según el Decreto 957 de 2019. En este estudio, “MiPymes” se usa como denominación paraguas del tejido empresarial no grande del sector (República de Colombia, 2019).

### **3.2.4. *Formalización empresarial en turismo (Colombia)***

Hace referencia a la condición de cumplimiento de requisitos legales y técnicos para operar y comercializar servicios turísticos. En Colombia se expresa, entre otros, en la inscripción y vigencia del Registro Nacional de Turismo (RNT) y en las obligaciones de calidad, sostenibilidad y seguridad previstas en la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y su modificación por la Ley 2068 de 2020 (República de Colombia, 1996, 2020).

### **3.2.5. *Dinámicas de operación***

En empresas de turismo y aventura, se entiende como el conjunto de procesos y rutinas que articulan la prestación del servicio de aventura incluyendo diseño del producto, gestión del riesgo y de la seguridad, roles y competencias del personal, equipamiento, procedimientos antes–

durante–después de la actividad, coordinación con terceros (seguros, transporte), cumplimiento normativo y mejora continua.

Se apoyan en sistemas de gestión y referenciales técnicos, entre ellos ISO 21101 (sistemas de gestión de seguridad para turismo de aventura) y las Normas Técnicas Sectoriales NTS–AV aplicables por actividad (International Organization for Standardization [ISO], 2014; Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015–2022).

### ***3.2.6. Promoción de servicios turísticos y comunicación digital***

Es el conjunto de acciones de comunicación y mercadeo destinadas a informar, persuadir y posicionar ofertas ante públicos objetivo. En el entorno digital, redes sociales y plataformas de contenido generado por el usuario estructuran la búsqueda y evaluación de información (Kaplan & Haenlein, 2010; Xiang & Gretzel, 2010).

### ***3.2.7. Informalidad económica***

En el sector turismo, es aquel grupo de trabajadores y unidades económicas que no están (o lo están de forma insuficiente) cubiertos por marcos legales, regulatorios y de protección social. La Recomendación 204 de la OIT define principios para la transición a la formalidad, preservando medios de vida y capacidades emprendedoras durante el proceso (International Labour Organization [ILO], 2015). Propiamente en el sector, engloba oferentes que operan fuera de los registros oficiales (guías no certificados, trabajadores independientes no declarados o alojamientos no inscritos).

### ***3.2.8. Sostenibilidad y turismo sostenible***

Es aquel turismo que considera plenamente impactos económicos, sociales y ambientales, presentes y futuros, atendiendo las necesidades de visitantes, industria, entorno y comunidades

anfitrionas (UNWTO, 2019). Esta definición guía criterios y estándares de sostenibilidad aplicables.

### ***3.2.9. Dimensiones de sostenibilidad en MiPymes de turismo de aventura***

El enfoque de triple cuenta de resultados (TBL) define la sostenibilidad como el balance entre dimensión económica (viabilidad financiera, empleo, encadenamientos), dimensión social (equidad, inclusión, género, patrimonio cultural) y dimensión ambiental (conservación, mitigación/adaptación climática) (Elkington, 1997). La literatura coincide en que la sostenibilidad no es un atributo inherente del turismo de aventura, sino el resultado de diseño institucional, capacitación, instrumentos económicos, y mecanismos de gobernanza que aseguren participación y control local (Hall, 2011; Kummitha, 2020; Shang et al., 2023).

### ***3.2.10. Competitividad turística***

Son los factores, políticas y condiciones que habilitan el desarrollo sostenible y resiliente del turismo en un territorio. A nivel internacional, el Travel & Tourism Development Index (TTDI) organiza la competitividad en dimensiones y pilares (entorno habilitante, políticas y condiciones de demanda, infraestructura, recursos naturales y culturales, sostenibilidad). En Colombia, el Índice de Competitividad Turística Regional (ICTRC) adapta esta lógica a escala subnacional (World Economic Forum [WEF], 2024; Centro de Pensamiento Turístico de Colombia [CPTUR], 2024).

## **4. Metodología**

La investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, orientado a comprender las dinámicas de operación de los oferentes informales y las MiPymes del sector de turismo de aventura en Santander. Dado el carácter emergente del fenómeno y la escasa producción científica

sobre el contexto local, se combinarán métodos de revisión documental, análisis de contenido digital y triangulación comparativa.

La metodología está articulada en cinco fases secuenciales:

- Revisión sistemática de literatura académica.
- Análisis de contenido digital de redes sociales.
- Revisión de literatura gris y fuentes institucionales.
- Triangulación comparativa de resultados.
- Síntesis de hallazgos en un artículo académico publicable.

#### **4.1. Revisión sistemática de literatura académica (Objetivo Específico 1)**

Esta primera fase tiene como propósito identificar los principales enfoques, modelos de gestión y factores asociados a la formalización y operación de MiPymes en el turismo de aventura y sectores análogos. Para ello se lleva a cabo una revisión sistemática de literatura siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses; Moher et al., 2009), que garantiza trazabilidad, transparencia y reproducibilidad del proceso.

Como base metodológica para la revisión, se sigue la estructura propuesta por Barbara Kitchenham (2004). En esta se detallan las fases y etapas necesarias para cumplir con los estándares metodológicos, con el fin de asegurar la rigurosidad y la calidad del análisis.

**Tabla 2.***Protocolo de Revisión Sistemática*

<b>Etapa</b>	<b>Protocolo de Revisión Sistemática</b>
<b>Etapa 1</b>	Planificación de la revisión
	- Identificación de la necesidad de una revisión
	- Especificación de la pregunta de investigación
<b>Etapa 2</b>	- Desarrollo de un protocolo de revisión
	Ejecución de la revisión
	- Identificación de la investigación
<b>Etapa 3</b>	- Selección de estudios y artículos relevantes
	- Extracción, seguimiento y síntesis de los datos
	Informe de los resultados

*Nota.* Realizado a partir del protocolo de revisión propuesto por Barbara Kitchenham, 2004.

A partir de los resultados obtenidos se construye una base conceptual sólida que permite identificar las principales tendencias, problemáticas y prácticas de referencia del sector. Este insumo sirve como punto de partida para contrastar los hallazgos de las fases siguientes y facilitar una triangulación integral y coherente de los resultados.

#### **4.2. Análisis de contenido digital en redes sociales (Objetivo Específico 2)**

La segunda fase busca analizar la dinámica de promoción digital y visibilización de servicios turísticos de aventura en Santander, considerando tanto la oferta de empresas formalizadas como la de operadores informales activos en redes sociales. Para ello se utiliza la técnica de análisis de contenido digital (Digital Content Analysis) descrita por Krippendorff (2018), adaptada a entornos digitales. Esta técnica permite examinar mensajes públicos difundidos en redes sociales mediante un proceso sistemático de observación, categorización y codificación temática.

De acuerdo a la técnica descrita, se realiza el siguiente procedimiento (Krippendorff, 2018):

1. Selección de plataformas: se observan perfiles públicos en Instagram, Facebook y TikTok, principales canales de redes sociales empleadas.
2. Criterios de inclusión: se incluyen cuentas de operadores, agencias, guías turísticos, emprendimientos locales y colectivos de turismo de aventura con sede o actividad recurrente en Santander.
3. Periodo de observación: se toma una ventana temporal para registrar publicaciones recientes y representativas.
4. Muestreo: se realiza una búsqueda manual y dirigida a conveniencia. Se espera identificar entre 10 y 25 cuentas activas.
5. Instrumento de registro: se elabora una matriz de observación con categorías a analizar incluyendo tipo de servicio ofrecido, frecuencia de publicaciones, tipo de contenido (fotografía, video, reel), nivel de interacción, presencia de certificaciones o alianzas institucionales, uso de identidad territorial, y tono comunicativo.
6. Análisis de la información: se realiza una codificación temática manual, identificando patrones de promoción, estrategias de posicionamiento, discursos de sostenibilidad y evidencia de formalización.
7. Síntesis de los resultados: Se realiza un informe con los principales hallazgos.

El resultado esperado de esta fase será una caracterización cualitativa de las estrategias de promoción digital, evidenciando la coexistencia de prácticas formales e informales y su papel en la competitividad turística regional.

#### **4.3. Revisión de literatura gris e informes institucionales (Objetivo Específico 3)**

Esta tercera fase tiene como fin identificar los factores normativos, sociales y económicos que explican la baja formalización de las empresas del sector y su impacto en la competitividad

regional. Se desarrolla una revisión documental de fuentes oficiales y literatura gris con alto valor técnico o institucional (Páez, 2017).

Dentro de estas se incluyen:

- Documentos institucionales: informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, FONTUR, MINCIT, DANE, Santander Competitivo y Gobernación de Santander.
- Normativa nacional: Ley 300 de 1996, Decreto 957 de 2019, Ley 2068 de 2020 y demás políticas relacionadas con formalización, competitividad y turismo sostenible.
- Estudios y planes estratégicos regionales: Plan Estratégico de Turismo de Santander 2022 (Fontur, 2022) e Informe de competitividad del sector turismo en Santander 2023 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).

Como procedimiento, se plantea:

1. Identificación y recopilación de fuentes primarias y secundarias.
2. Organización de la información en matrices analíticas por dimensión (normativa, social, económica).
3. Síntesis de los resultados: Se realiza un informe con los principales hallazgos.

El producto de esta fase será un marco analítico integral que articule los factores institucionales con los hallazgos empíricos del análisis digital y la literatura académica.

#### **4.4. Triangulación comparativa de resultados (Objetivo Específico 4)**

En esta etapa se lleva a cabo una triangulación interpretativa (Flick, 2014), con el fin de integrar los resultados de las tres fases anteriores.

Se emplea un diseño de triangulación de datos y fuentes, donde la revisión académica (fase 1), el análisis digital (fase 2) y la revisión institucional (fase 3) se compararán para encontrar convergencias, divergencias y complementariedades.

Como procedimiento en esta fase se plantea:

1. Integración de hallazgos mediante matrices cruzadas, que permita un análisis interpretativo orientado a identificar coincidencias y tensiones entre la evidencia empírica (redes sociales), la evidencia teórica (literatura) y la evidencia institucional (informes).
2. Síntesis narrativa y elaboración de conclusiones organizadas por categorías analíticas: prácticas de gestión, estructuras de operación, sostenibilidad y competitividad.

El resultado final es una visión holística del ecosistema empresarial del turismo de aventura en Santander, fundamentada en las múltiples fuentes de evidencia.

#### **4.5. Síntesis de resultados y elaboración del artículo publicable (Objetivo Específico 5)**

Con base en los hallazgos integrados en las fases anteriores, se elabora un artículo académico publicable siguiendo los lineamientos de revistas indexadas.

### **5. Análisis Bibliométrico**

El presente análisis bibliométrico busca describir el comportamiento de la producción científica relacionada con el turismo de aventura y la gestión de MiPymes en contextos emergentes, particularmente en Latinoamérica. Esta metodología permite obtener una visión general de la evolución del campo de estudio, sus autores más influyentes, áreas temáticas predominantes y vacíos de conocimiento que pueden ser aprovechados en investigaciones futuras.

En primer lugar, se describe el proceso de revisión de literatura implementado, detallando la metodología adoptada, las fases de búsqueda, la ecuación utilizada y los criterios de inclusión. Posteriormente, se presenta el análisis bibliométrico del corpus planteado para cumplir el objetivo específico 1 de acuerdo a la primera fase de la investigación propuesta.

### 5.1. Desarrollo de la Revisión de Literatura

Para el desarrollo de la revisión sistemática se siguieron los lineamientos propuestos por Barbara Kitchenham (2004) para revisiones sistemáticas en ingeniería y ciencias aplicadas, complementados con el protocolo PRISMA (Moher et al., 2009), que garantiza transparencia y trazabilidad en la selección y exclusión de artículos.

De acuerdo con lo anterior, el proceso metodológico se estructura en tres fases principales:

**Tabla 3.**

*Protocolo de Revisión Sistemática*

<b>Etapas</b>	<b>Actividades principales</b>
Etapa 1. Planificación de la revisión	- Identificación de la necesidad de una revisión. - Definición de la pregunta de investigación. - Elaboración del protocolo de búsqueda.
Etapa 2. Ejecución de la revisión	- Identificación de estudios. - Selección y depuración de artículos relevantes. - Extracción y síntesis de datos.
Etapa 3. Presentación de resultados	- Análisis bibliométrico y síntesis descriptiva. - Elaboración de gráficos, redes y mapas temáticos.

Nota. Adaptado de Kitchenham (2004) y PRISMA (Moher et al., 2009).

### 5.2. Planificación de la Revisión

La planificación de la revisión se estructura en las siguientes etapas:

#### 5.2.1. *Identificación de la Necesidad de una Revisión*

El turismo de aventura se ha consolidado en los últimos años como uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro del turismo mundial, impulsado por la búsqueda de experiencias auténticas, sostenibles y de contacto con la naturaleza (OMT, 2022). En contextos emergentes (propios de países latinoamericanos), este fenómeno se desarrolla principalmente a través de MiPymes, cuya flexibilidad y carácter local les permite adaptarse a entornos cambiantes, pero que enfrentan dificultades de formalización, acceso a crédito y sostenibilidad empresarial.

La revisión sistemática permite identificar el estado actual de la producción científica sobre la gestión, sostenibilidad y formalización de las MiPymes asociadas el sector turismo, con especial énfasis en el turismo de aventura, brindando un panorama riguroso y actualizado que sirve como base conceptual para las fases siguientes del proyecto.

### ***5.2.2. Especificación de una Pregunta de Investigación***

En coherencia con el objetivo planteado, la revisión busca responder a la siguiente pregunta central:

¿Cuáles son las tendencias, enfoques teóricos y metodológicos más relevantes en la literatura científica sobre la gestión y sostenibilidad de MiPymes vinculadas al turismo de aventura en contextos emergentes?

De esta pregunta se desprenden subpreguntas orientadas al análisis bibliométrico:

- ¿Qué países, autores e instituciones concentran la mayor producción académica sobre el tema?
- ¿Qué enfoques de gestión, sostenibilidad o formalización predominan en la investigación reciente?
- ¿Cuáles son los vacíos o áreas temáticas con menor desarrollo en el contexto latinoamericano?

### ***5.2.3. Desarrollo de un Protocolo de Búsqueda***

El protocolo de búsqueda se estructuró a partir de la combinación de palabras clave y descriptores normalizados en inglés y español, agrupados en tres ejes conceptuales:

- Turismo de aventura.
- MiPymes y gestión empresarial
- Contextos emergentes o países en desarrollo.

**Tabla 4.***Palabras claves*

<b>Turismo de Aventura</b>	<b>Gestión de MiPymes</b>	<b>Contextos Emergentes</b>
Adventure Tourism	Small and Medium Enterprises (SMEs)	Emerging Economies
Ecotourism	Entrepreneurship	Latin America
Nature Tourism	Business Management	Developing Countries
Sustainable Tourism	Business Models	Global South
Outdoor Activities	Innovation	Regional Competitiveness

### 5.3. Ejecución de la Revisión de Literatura

#### 5.3.1. Identificación de estudios

Se empleó la base de datos Scopus por su amplia cobertura en ciencias sociales aplicadas, negocios y turismo, además de su capacidad para realizar análisis bibliométricos con herramientas integradas. La ecuación de búsqueda se diseñó utilizando los operadores booleanos AND y OR, aplicados sobre los campos TITLE-ABS-KEY.

**Tabla 5.***Ecuación de Búsqueda Inicial*

<b>Base de datos</b>	<b>Ecuación de búsqueda</b>	<b>Resultados</b>
<b>Scopus</b>	TITLE-ABS-KEY( ("adventure W/2 touris*" OR "adventure sport*" OR ecotouris* OR "nature-based touris*" OR "outdoor recreation" ) AND ("SME*" OR "MSME*" OR "mipyme*" OR "pyme*" OR "small and medium enterprise*" OR "micro-enterprise*" OR microenterprise* OR "small business*" OR "micro business*" OR entrepren* OR "informal econom*" OR "informal sector" ) AND ("emerging econom*" OR "developing countr*" OR "Latin America" OR "Global South" OR "low- and middle-income countr*" OR "LMIC*" ) )	27

Nota: El uso del asterisco (\*) en la ecuación de búsqueda corresponde a un operador de truncamiento, empleado para ampliar el rango de resultados al incluir todas las posibles variaciones de una raíz léxica. Por ejemplo, touris\*\* recupera términos como tourism, touristic o tourist; entrepren\*\* incluye entrepreneur, entrepreneurial y entrepreneurship. Del mismo modo, se utilizaron operadores de proximidad (W/n) y conectores booleanos (AND, OR) para mejorar la precisión semántica y permitir la recuperación de publicaciones que utilicen expresiones equivalentes o cercanas dentro del texto, garantizando así una cobertura amplia y pertinente del campo temático en estudio.

Los resultados iniciales arrojaron 27 artículos, los cuales fueron sometidos a un proceso de depuración conforme al protocolo PRISMA.

### 5.3.2. Selección y depuración de artículos relevantes

Se establecieron los siguientes criterios:

- Inclusión: artículos académicos revisados por pares, publicados entre 2014 y 2026.
- Exclusión: capítulos de libro, documentos sin acceso completo, publicaciones duplicadas, estudios no relacionados con turismo o MiPymes o que no sean de acceso abierto.

Tras aplicar estos criterios se redujo la muestra a 10 documentos que constituyen la base del análisis bibliométrico final.

#### Tabla 6.

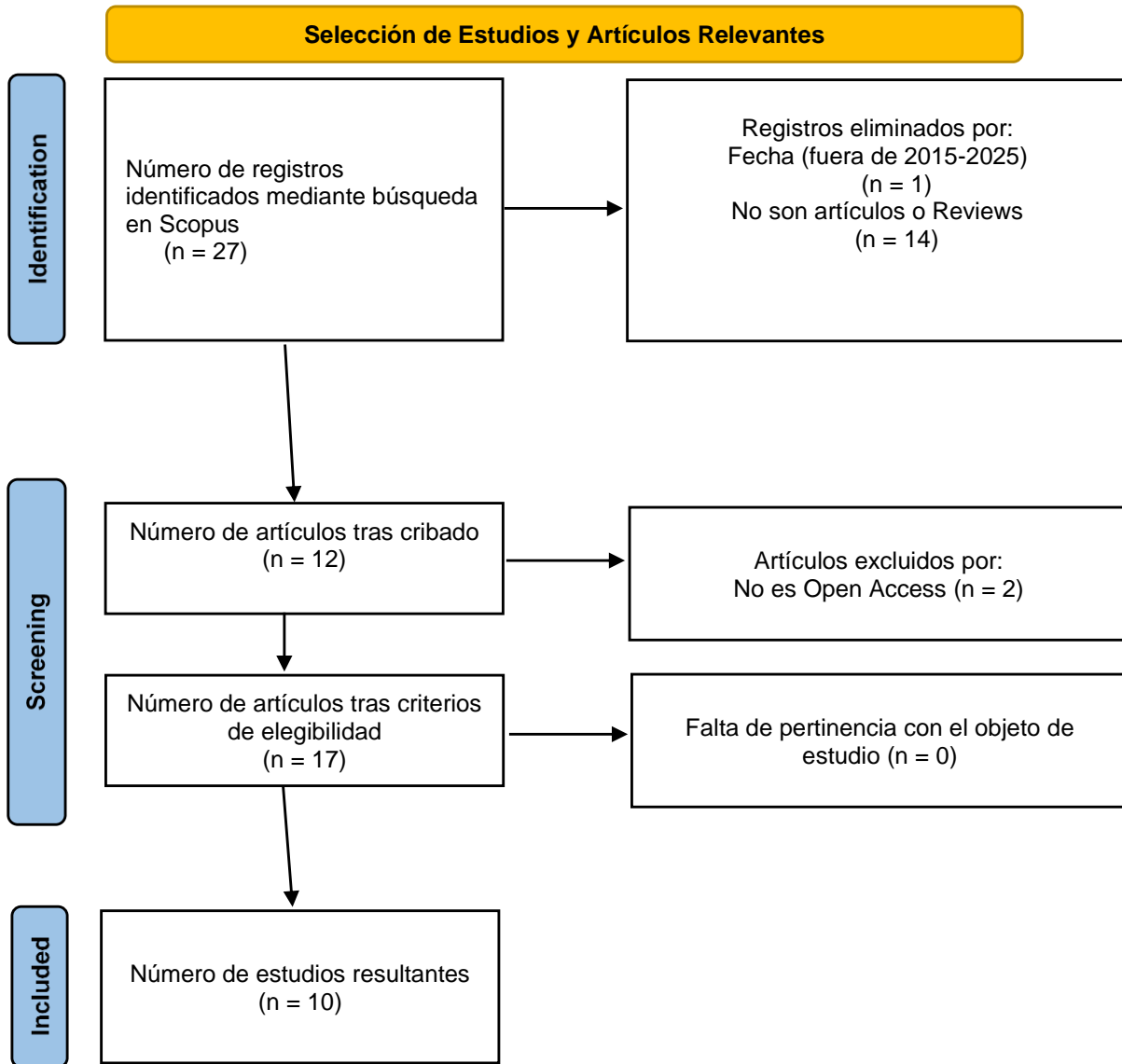
##### *Ecuación de Búsqueda Final*

Base de datos	Ecuación ajustada	Resultados finales
Scopus	TITLE-ABS-KEY ( ( "adventure W/2 touris*" OR "adventure sport*" OR ecotouris* OR "nature-based touris*" OR "outdoor recreation" ) AND ( "SME*" OR "MSME*" OR "mipyme*" OR "pyme*" OR "small and medium enterprise*" OR "micro-enterprise*" OR microenterprise* OR "small business*" OR "micro business*" OR entrepren* OR "informal econom*" OR "informal sector" ) AND ( "emerging econom*" OR "developing countr*" OR "Latin America" OR "Global South" OR "low- and middle-income countr*" OR "LMIC*" ) ) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) )	10

La siguiente figura presenta la estructura PRISMA realizada.

**Figura 1**

*Diagrama PRISMA*



### **5.3.3. *Extracción y Síntesis de Datos***

Los artículos seleccionados se exportaron a Excel para su codificación y análisis descriptivo. Se registraron las siguientes variables: año de publicación, país, institución, autores, revista, tipo de estudio, metodología, área temática y número de citas. La información se procesó mediante Scopus Analyzer y el software VOSviewer, lo que permitió elaborar el análisis bibliométrico a partir de la siguiente información:

- Gráficos de evolución anual de publicaciones.
- Mapas de coocurrencia de palabras clave.
- Redes de colaboración entre autores e instituciones.
- Distribución geográfica de la producción científica.

Luego, se realizó propiamente el análisis de la literatura recuperada, identificando las principales tendencias conceptuales y metodológicas. A partir de este análisis se establecieron líneas temáticas dominantes y enfoques recurrentes de investigación. Este proceso permitió distinguir vacíos de conocimiento, áreas emergentes de estudio y oportunidades de investigación aplicada que servirán como base conceptual para las fases posteriores del proyecto.

### **5.3.4. *Informe y Resultados Esperados***

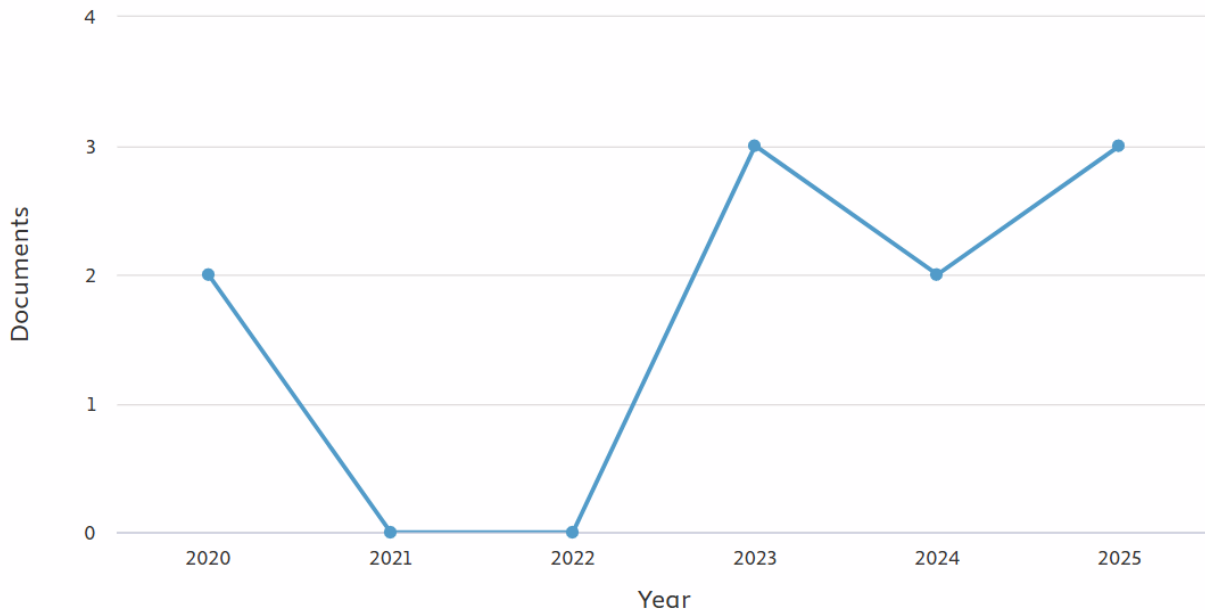
A partir de los resultados obtenidos, se construye una base conceptual sólida que permite identificar tendencias, enfoques y problemáticas recurrentes en la literatura académica. Este insumo sirve como punto de partida para contrastar los hallazgos del análisis digital y documental, facilitando una triangulación integral y coherente de los resultados de la investigación.

#### 5.4. Publicaciones por Año

**Figura 2**

*Artículos publicados por año*

Documents by year

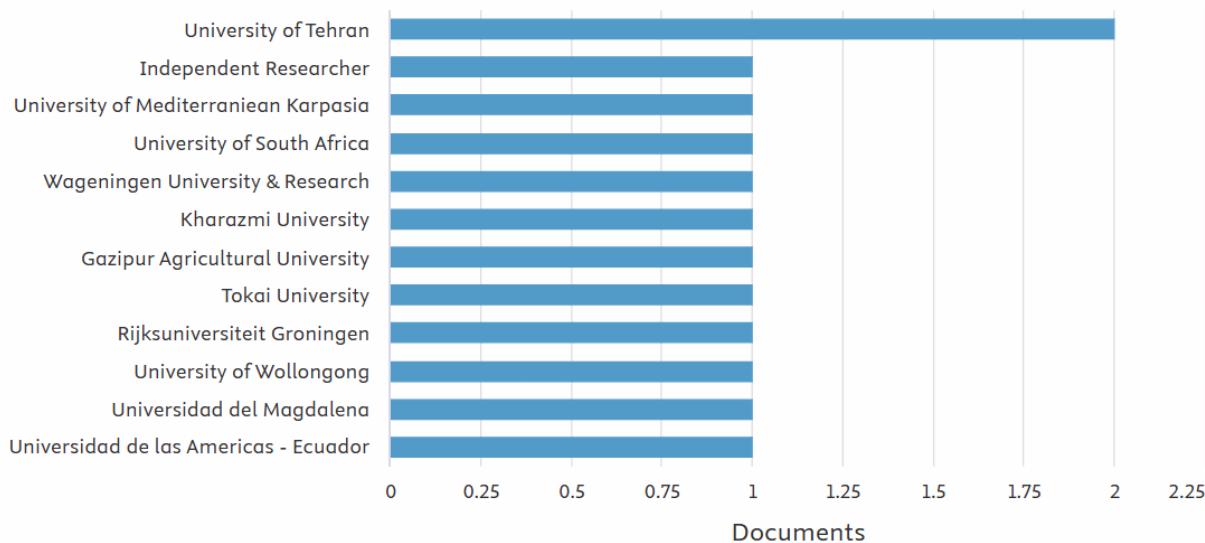


*Fuente:* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

Analizando las publicaciones por año en la revisión de literatura, la distribución de la Figura 2 muestra fluctuaciones en la cantidad de publicaciones a lo largo de los años, con picos en los últimos años y un descenso en los años 2021 y 2022, derivados seguramente por la pandemia del COVID 19. Los años de mayor publicación son 2023 y 2024.

#### 5.5. Producción científica por afiliación

La figura muestra la distribución de documentos según la afiliación institucional de los autores en el campo del turismo de aventura y la gestión de MiPymes en contextos emergentes.

**Figura 3.***Producción científica por afiliación*

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

Se observa una participación altamente dispersa, donde la University of Tehran destaca como la institución con mayor número de publicaciones (2 documentos), mientras que el resto de las instituciones presenta una contribución individual de un solo artículo.

Este comportamiento refleja un patrón de investigación fragmentado y poco consolidado, característico de campos temáticos emergentes o interdisciplinarios. La presencia de autores identificados como *Independent Researchers* sugiere que parte de la producción académica proviene de esfuerzos individuales o colaboraciones fuera de estructuras institucionales formales, lo cual coincide con la naturaleza exploratoria del tema y su desarrollo desigual entre regiones.

Asimismo, la diversidad geográfica de las instituciones (que incluye universidades de Irán, Sudáfrica, Ecuador, Japón, los Países Bajos y Australia) evidencia un interés global pero no concentrado en el estudio del turismo de aventura y las pequeñas empresas. La participación de universidades latinoamericanas, como la Universidad de las Américas (Ecuador) o la Universidad

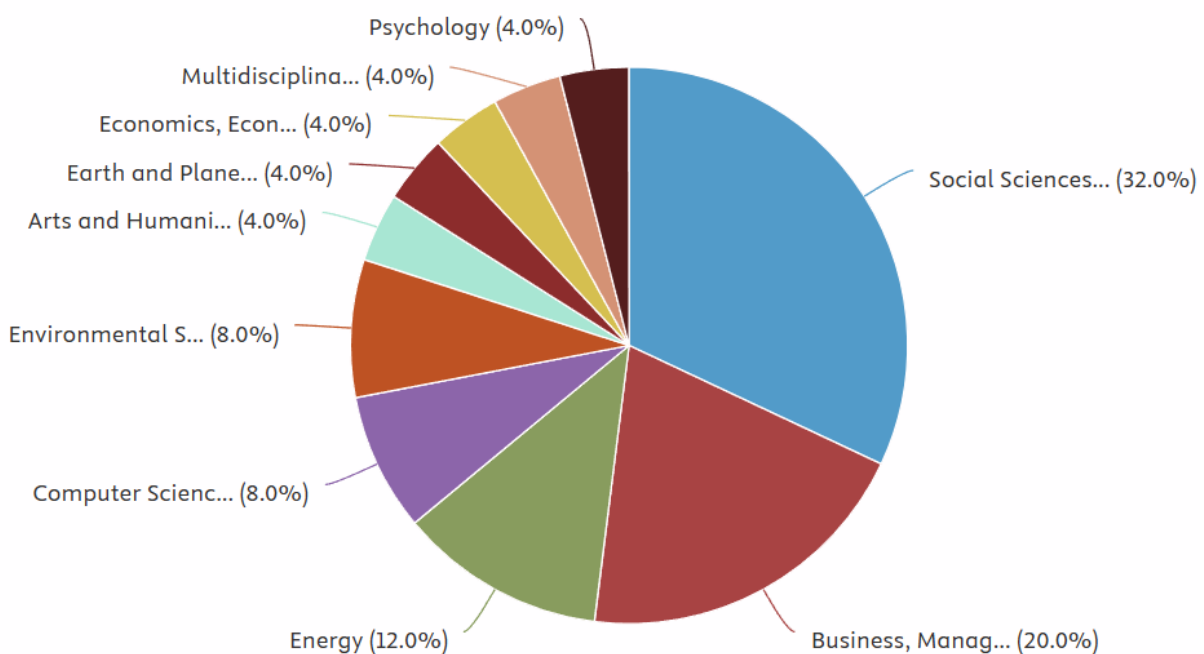
del Magdalena (Colombia) indica un aporte de la región a las discusiones internacionales sobre turismo sostenible y emprendimiento en economías emergentes.

### 5.6. Publicaciones por Área temática

La siguiente figura, presenta las publicaciones de acuerdo a su área temática.

#### Figura 4.

##### *Publicaciones por Área Temática*



*Fuente:* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

En este sentido, se observa una clara predominancia de las Ciencias Sociales, que concentran el 32 % del total de publicaciones. Este dominio es coherente con la naturaleza del objeto de estudio, el cual integra aspectos socioculturales, económicos y territoriales asociados al turismo y al emprendimiento local.

En segundo lugar, las áreas de Negocios, Administración y Contabilidad representan el 20% de los documentos. Por su parte, las categorías de Energía (12 %), Ciencias Ambientales (8

) y Ciencias de la Computación (8 %) aportan perspectivas complementarias relacionadas con la eficiencia energética, el uso de tecnologías digitales y la sostenibilidad ambiental, elementos claves para el desarrollo competitivo y responsable del turismo.

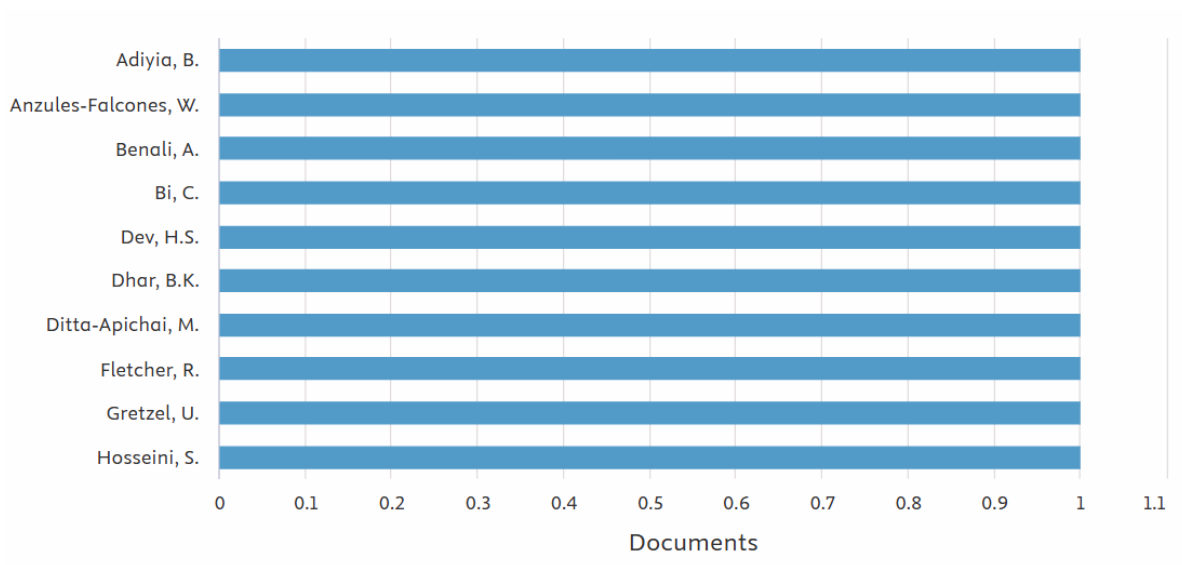
Finalmente, disciplinas como Artes y Humanidades, Psicología, Economía y Ciencias d presentan participaciones menores ( 4 % o un solo artículo e acuerdo a las analíticas de Scopus), pero aportan de forma preliminar enfoques interdisciplinarios relevantes.

### 5.7. Publicaciones por Autor

La figura presenta los principales autores que han contribuido a la producción académica relacionada Se observa una distribución uniforme, en la que cada autor cuenta con un solo documento indexado en la base de datos Scopus, lo que evidencia una baja concentración de producción científica, y un nivel limitado de recurrencia individual en la investigación del tema (algo entendible, siendo muy específica la búsqueda).

#### Figura 5.

*Artículos publicados por autor.*



*Fuente:* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

Entre los autores identificados se encuentran investigadores con afiliaciones en diversas regiones del mundo (como Adiyia, B., Dhar, B.K., Fletcher, R. o Gretzel, U.), cuyas líneas de trabajo se vinculan principalmente con temas de sostenibilidad turística, emprendimiento, innovación y desarrollo rural, todos relevantes, al menos de forma preliminar, para el análisis de la gestión en pequeñas empresas del sector turístico. Esta diversidad geográfica y temática refuerza la idea de que el campo se encuentra en una etapa de consolidación académica, donde predominan aportes aislados más que programas continuos de investigación liderados por grupos o instituciones específicas.

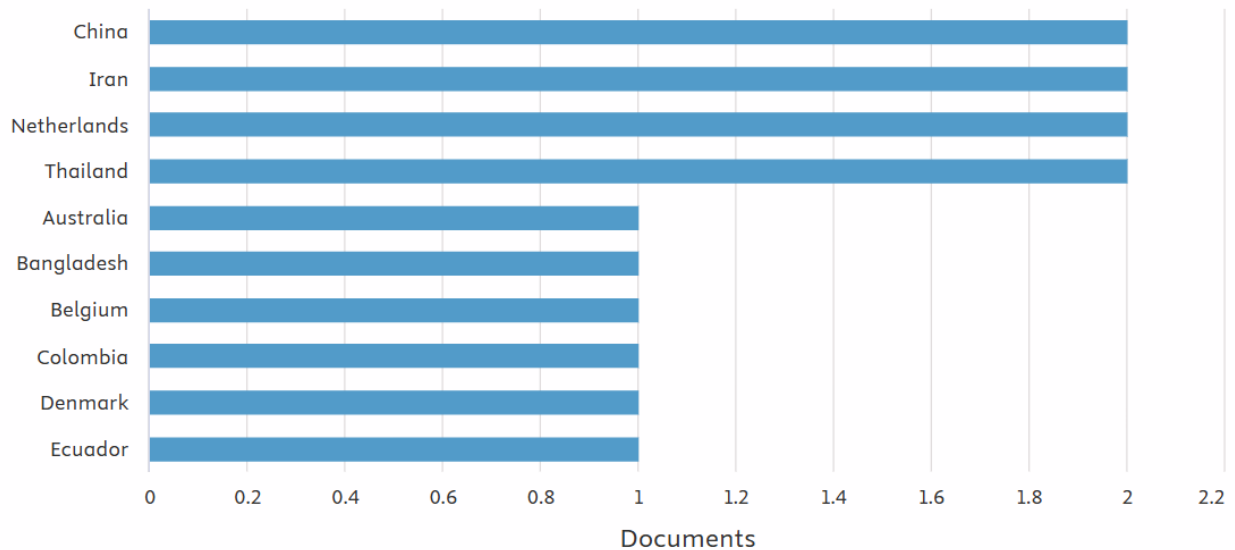
Esto puede sugerir que el estudio del turismo de aventura y su articulación con la gestión de MiPymes todavía no constituye un campo especializado con investigadores consolidados, sino un tema transversal abordado ocasionalmente desde disciplinas como la economía, la administración, la sostenibilidad o el marketing turístico.

### **5.8. Publicaciones por País**

La siguiente figura muestra la distribución geográfica de los artículos relacionados según la afiliación del país de origen de los autores. Se evidencia una producción altamente dispersa y con bajo volumen por nación, lo que reafirma el carácter incipiente y descentralizado de este campo de estudio.

**Figura 6.**

*Artículos publicados por País.*



*Fuente:* Elaboración propia con datos de Scopus Analyzer (2024).

Los países con mayor número de documentos son China, Irán, Países Bajos y Tailandia, cada uno con dos publicaciones indexadas, mostrando un protagonismo de regiones asiáticas y europeas en integrar la sostenibilidad, la innovación y el emprendimiento dentro de sus modelos de turismo alternativo. Estas naciones, además, cuentan con políticas de impulso al turismo rural y a las economías locales, lo que puede explicar su liderazgo relativo.

En el caso de los países con una sola contribución (Australia, Bangladesh, Bélgica, Dinamarca, Ecuador, Colombia, entre otros) evidencia la diversificación global del interés académico en torno al turismo de aventura y las pequeñas empresas, especialmente en el contexto latinoamericano, donde Ecuador y Colombia emergen como referentes potenciales en turismo de naturaleza y sostenibilidad.

Desde la perspectiva colombiana, este hallazgo destaca la escasa presencia del país en la literatura internacional indexada sobre este nicho específico, a pesar de su amplia oferta natural y

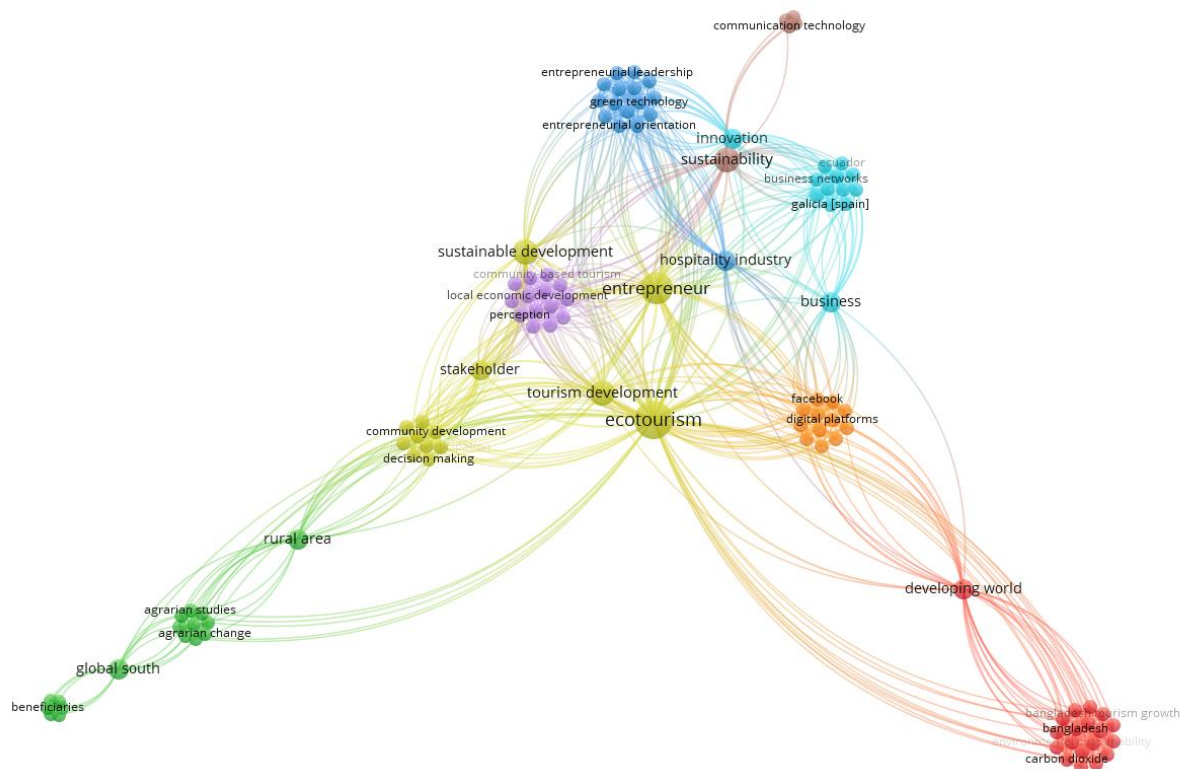
cultural. Tal situación pone de relieve la necesidad de fortalecer la investigación aplicada y la producción académica en el área, fomentando la vinculación entre universidades, sector productivo y entidades territoriales. En este sentido, estudios como el presente aportan una base inicial para visibilizar la realidad del sector y promover su inserción en redes científicas globales.

### **5.9. Análisis de Tendencias**

En el análisis de tendencias realizado mediante la coocurrencia de palabras clave, el uso del software VOSviewer facilita la identificación de distintos clústeres, permitiendo visualizar agrupaciones según la frecuencia y relevancia de las relaciones entre términos y autores.

La visualización de coocurrencia de palabras clave generada revela una estructura temática compleja y articulada, en la que destacan una serie de términos fuertemente interrelacionados que permiten identificar los núcleos conceptuales predominantes en la literatura reciente sobre turismo de aventura, sostenibilidad y emprendimiento en contextos emergentes.

La palabra clave “ecotourism” aparece en una posición central dentro de la red, actuando como eje vertebrador desde el cual se ramifican diversos conceptos relacionados con el desarrollo turístico, el emprendimiento y la sostenibilidad. Esta centralidad sugiere que el ecoturismo no solo constituye el campo específico de estudio, sino que también articula discusiones más amplias sobre desarrollo local, transformación territorial y gestión empresarial.

**Figura 7.***Clústeres en Coocurrencia de Palabras Claves.*

*Nota:* Figura extraída del software “Vosviewer” con los artículos resultantes de la revisión de literatura.

Vinculado estrechamente a este nodo central se encuentran términos como “entrepreneur”, “tourism development”, “sustainable development” y “stakeholder”, lo que indica que el papel del emprendedor en el contexto del desarrollo turístico sostenible constituye una preocupación transversal en los estudios revisados. La articulación entre estos conceptos refuerza la idea de que el emprendimiento turístico se concibe como motor de transformación en áreas rurales.

A través del análisis de colores y agrupamientos temáticos, es posible observar la emergencia de clústeres diferenciados dentro del campo. Uno de ellos se centra en el desarrollo comunitario, con palabras como “community development”, “stakeholder” y “decision making”. Este grupo de términos remite a enfoques participativos y de gobernanza local, donde se reconoce

a las comunidades como actores fundamentales en los procesos de planificación y sostenibilidad del turismo. Otro conjunto destacado gira en torno a la innovación y el liderazgo emprendedor, asociado a términos como “entrepreneurial leadership”, “green technology”, “innovation” y “business networks”. Estos conceptos se vinculan a la discusión sobre cómo las pequeñas empresas turísticas en contextos emergentes adoptan prácticas sostenibles, se adaptan a los cambios tecnológicos y generan valor en mercados competitivos.

En otra zona de la red se encuentran palabras clave como “facebook”, “digital platforms” y “communication technology”, lo que refleja el creciente interés por el rol de las tecnologías digitales en la gestión turística, especialmente en iniciativas lideradas por mujeres o emprendedores con bajo acceso a recursos formales. Estas plataformas, como lo señalan los estudios empíricos revisados, han demostrado ser herramientas útiles para el aprendizaje, la visibilidad comercial y la generación de redes informales de apoyo empresarial.

Por su parte, el grupo de términos asociados a “Bangladesh”, “developing world”, “carbon dioxide” y “tourism growth” ilustra una línea de investigación centrada en los impactos macroeconómicos y medioambientales del turismo en países en desarrollo. La mención específica de variables como el dióxido de carbono sugiere un énfasis en los desafíos del turismo frente al cambio climático y la necesidad de promover estrategias de adaptación ecológica en estos territorios.

Finalmente, es destacable un clúster vinculado a términos como “global south”, “agrarian studies” y “beneficiaries”, lo cual indica una corriente crítica que analiza el turismo desde una perspectiva de justicia social y posdesarrollo. Este enfoque llama la atención sobre la necesidad de observar no solo los beneficios económicos, sino también las implicaciones culturales, simbólicas y territoriales de turismo en las comunidades rurales.

## **6. Revisión de Literatura Turismo de Aventura**

El presente análisis de la literatura tiene como propósito identificar y sintetizar los hallazgos más relevantes sobre el turismo de aventura en contextos de economías emergentes, con énfasis en los modelos de gestión, estructuras organizacionales, dinámicas territoriales y desafíos de sostenibilidad que enfrentan las MiPymes del sector. A partir de una revisión se abordan cuatro ejes temáticos que permiten comprender cómo se configura este tipo de turismo en escenarios complejos marcados por la desigualdad social, la fragilidad ambiental y la limitada institucionalidad local.

### **6.1. Tendencias actuales en el turismo de aventura en economías emergentes**

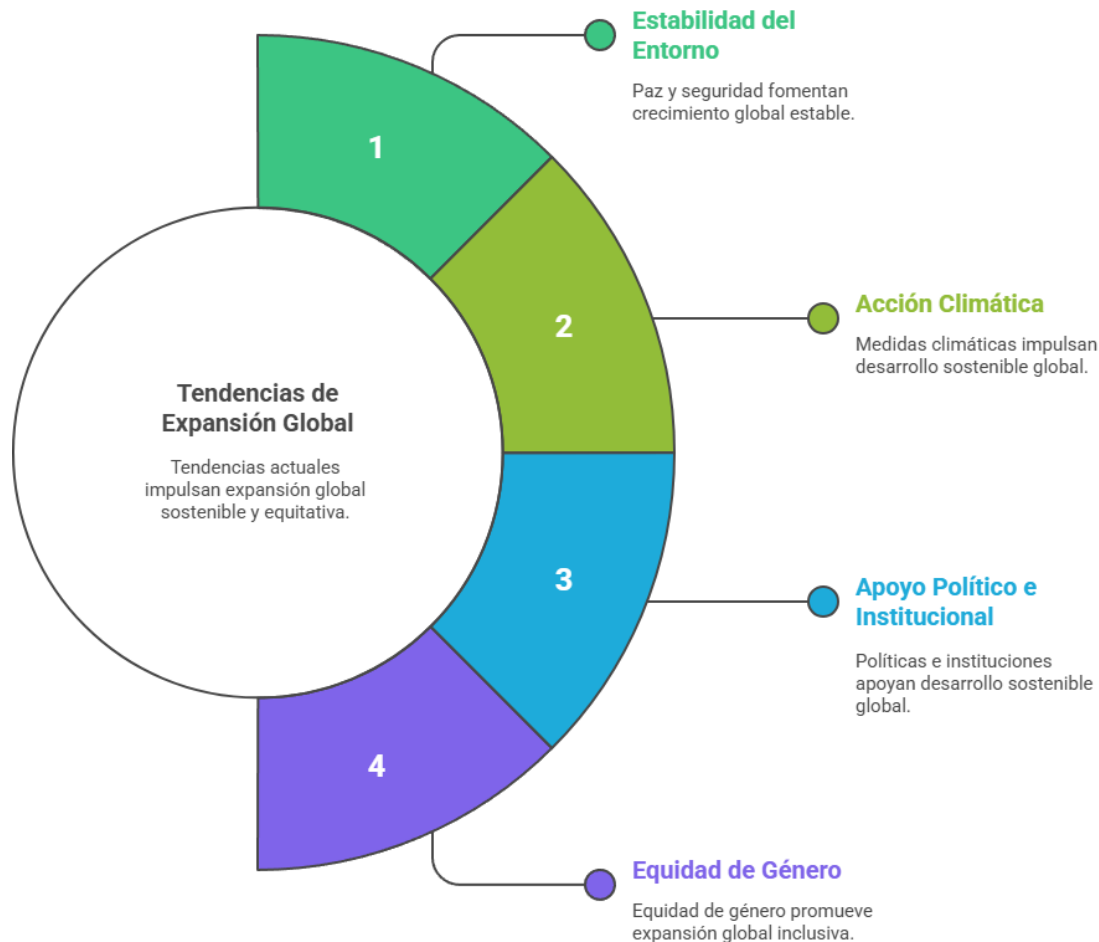
En las últimas décadas, el turismo de aventura (incluyendo formas de ecoturismo y turismo rural) se ha posicionado como una estrategia de desarrollo sostenible en países emergentes. Muchos gobiernos han incorporado el turismo comunitario y de naturaleza en sus políticas para impulsar el crecimiento económico a la vez que se alivian desigualdades locales. Dentro de la literatura evaluada se encuentran claros ejemplos. Uno de estos se encuentra en Sudáfrica (Stoffelen et al., 2020), donde se adoptó tras el apartheid políticas que combinan el impulso al mercado turístico global con el desarrollo comunitario local. En la investigación evaluada se encontró que para alcanzar el pleno potencial del turismo de aventura a nivel local no es sencillo, ya que a menudo surgen desafíos individuales, colectivos e institucionales que obstaculizan el emprendimiento turístico duradero y la colaboración comunitaria (Stoffelen et al., 2020). Esto sugiere que, si bien existe una tendencia política a promover el turismo de aventura como herramienta de desarrollo, en la práctica persisten brechas entre el discurso y la implementación efectiva en las comunidades receptoras. Esto, como es de esperar es extrapolable a hallazgos de otras investigaciones.

A nivel macro, los factores contextuales y ambientales moldean las tendencias del turismo de aventura en economías emergentes. Un estudio en Bangladés (Kuri et al., 2025) reveló que el crecimiento turístico sostenible está fuertemente influenciado por variables como la estabilidad sociopolítica, la seguridad vial, las condiciones climáticas y las infraestructuras. Eventos disruptivos (inestabilidad política, terrorismo o pandemia) han provocado fluctuaciones significativas en las llegadas de turistas de aventura a ese país. Otro eje clave en esta investigación y que emerge como tendencia es la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planificación turística buscando alinear el turismo con metas de trabajo decente, acción climática e infraestructura resiliente.

Por esta línea, destaca el estudio de Shang et al. (2023), quienes analizan 40 economías en desarrollo y confirman que fortalecer la “gobernanza verde” impulsa el ecoturismo encontrando que una mejora del 1% en un índice de gobernanza ambiental se asocia a un aumento del 0,43% en la actividad ecoturística. Esta relación sugiere una tendencia donde las políticas medioambientales proactivas (finanzas verdes, acuerdos climáticos, etc.) potencian el turismo de naturaleza en el Sur Global. La misma investigación señala que el ecoturismo en países en desarrollo es más sensible a cambios macroeconómicos que en países desarrollados, y que riesgos geopolíticos pueden frenar su crecimiento.

Otra tendencia emergente destacada es el auge de iniciativas de emprendimiento social y femenino dentro del turismo de aventura. Kummitha (2020) observa que el emprendimiento social (tradicionalmente orientado a problemas sociales o ambientales) ha empezado a enfocarse en el turismo como vía para potenciar el desarrollo local. Este enfoque reconoce que los emprendimientos turísticos pueden simultáneamente generar ingresos y abordar problemáticas sociales (pobreza, marginación) mediante estrategias de base comunitaria. Un caso ilustrativo

proviene de Túnez con la investigación de Benali y Villesèche (2024), quienes estudiaron una empresa social de ecoturismo fundada tras la Revolución tunecina, la cual busca empoderar a mujeres rurales a través de actividades turísticas (producción artesanal y gastronomía para turistas). En el contexto de crisis posrevolucionaria descrito en la investigación, surgió una economía social y solidaria orientada a crear empleos y empoderar poblaciones marginadas, con las mujeres rurales como beneficiarias clave. Esta tendencia refleja un giro en la visión del turismo donde permite, más allá de la obtención de capital, generar herramientas de emancipación y cambio social en un mundo en desarrollo. También se advierte mayor atención a la equidad de género en el sector turístico. Ditta-Apichai et al. (2024) señalan que, aunque las mujeres conforman buena parte de la fuerza laboral en turismo y hospitality, su participación como microempresarias sigue siendo baja en países en desarrollo debido a barreras persistentes de acuerdo al contexto social dominante. La reducción de estas brechas de género es hoy día una prioridad para hacer el turismo más inclusivo y alinearlos con los ODS (ODS 5: Igualdad de género).

**Figura 8.***Tendencias de turismo de aventura en contextos emergentes*

Recapitulando las tendencias descritas en los artículos, es posible asumir que las tendencias actuales apuntan hacia una expansión condicionada por la estabilidad del entorno (paz, seguridad), la acción climática, el apoyo político e institucional para un desarrollo sostenible y la equidad de género como marcos generales. Si bien estos casos son generales y condicionados, si marcan un esquema general, principalmente por la alineación general del mercado hacia percibir los ODS y pautas de integración inmersas dentro de las propuestas de valor resultantes en la dinámica turística, que parecen estar alineadas en términos globales con los deseos de los turistas a nivel

global (o al menos son elementos contingentes a la dinámica contextual del turismo de cada región y que están presentes como tendencia de manera generalizada).

## **6.2. Prácticas de gestión empresarial en MiPymes de turismo de aventura**

La literatura reciente enfatiza que las pequeñas empresas de turismo de aventura en contextos emergentes necesitan adoptar prácticas de gestión innovadoras y flexibles para sobrevivir y crecer. En mercados altamente competitivos y cambiantes, la capacidad de innovar se ha vuelto crucial.

Un estudio en el contexto rural de Ecuador (Anzules-Falcones et al., 2025) analizó 32 emprendimientos turísticos y encontró que la innovación incremental en servicios y procesos internos impulsa ventajas competitivas. Específicamente, prácticas como el intercambio de conocimiento interno, la optimización de procesos operativos y la creación de nuevos productos/servicios alimentan estrategias creativas en estas empresas, todas enmarcadas en el concepto de MiPyme. Además, la innovación continua aplicada suele materializarse en mejoras de productos, nuevas experiencias para el cliente, mejores prácticas de gestión y marketing actualizado. Estas mejoras incrementales, más que innovaciones radicales, resultan efectivas para adaptarse a las preferencias cambiantes de los turistas de aventura. La investigación sugiere, por tanto, que una cultura organizacional orientada a la innovación (incluyendo capacitación del personal e introducción de tecnologías) favorece la sostenibilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas turísticas.

Aunque ya en otra latitud, pero alineado con esto, Neupane et al. (2025) destacan el papel de la orientación emprendedora (EO) de los líderes en Nepal. Plantean que una mentalidad emprendedora proactiva ayuda a superar la escasez de recursos y fomenta la adopción de prácticas sostenibles, como tecnologías verdes y métodos de ahorro energético. Este espíritu innovador,

combinado con capacidades tecnológicas, permite a las empresas a convertir sus estrategias en ventajas competitivas y atender mejor los retos ambientales y sociales del entorno.

Otra práctica de gestión clave identificada es el aprovechamiento de redes y plataformas para potenciar los negocios. Ditta-Apichai et al. (2024) exploran cómo las microempendedoras turísticas utilizan Facebook como herramienta de empoderamiento. Sus hallazgos muestran que las redes sociales pueden funcionar como:

- Fuente de aprendizaje, donde las emprendedoras acceden a información y conocimiento empresarial.
- Ecosistema empresarial informal, permitiendo conectar con pares y mentores.
- Medio de autoformación, para desarrollar habilidades.
- Plataforma de intercambio para desarrollo del negocio (marketing, ventas, retroalimentación de clientes).

En contextos con poca capacitación formal o apoyo gubernamental, estas prácticas digitales suplen brechas de política social y apoyo empresarial, facilitando un desarrollo más inclusivo del turismo sostenible. Asimismo, la creación de redes de negocios locales es una estrategia de gestión relevante. El mismo estudio ecuatoriano (Anzules-Falcones et al., 2025) encontró que la participación en redes empresariales se asocia positivamente con la capacidad de innovación y renovación estratégica de las empresas rurales. Las redes colaborativas (ya sean asociaciones de turismo rural, cooperativas o alianzas público-privadas) ofrecen a las MiPymes acceso a recursos compartidos, conocimientos del mercado y oportunidades de comercialización conjunta. Sin embargo, cabe notar que el impacto de las redes puede variar según el contexto. El estudio de Neupane et al. (2025) desarrollado en Nepal y anteriormente mencionado pudo

determinar que allí el networking y el liderazgo emprendedor por sí solos no mejoran automáticamente el desempeño, a menos que vayan acompañados de una alta flexibilidad estratégica en la empresa. Esto implica que no basta con “estar conectado”; los gestores deben también mostrar adaptabilidad para aprovechar las redes de manera eficaz. Ahora bien, estas interpretaciones, como son de esperar, dependerán mucho del contexto sociocultural de la investigación, y es preciso mencionar que no son totalmente extrapolables o que sean conclusiones generales. Las lecciones aprendidas en otros países deben interpretarse con matices para no caer en generalizaciones o recetas universales. En el caso colombiano, por ejemplo, donde las redes territoriales y las dinámicas de informalidad varían ampliamente entre regiones, cualquier recomendación deberá basarse en un análisis situado, sensible al entorno y co-construido con los actores locales.

En cuanto a las operaciones diarias, las MiPymes de turismo de aventura estudiadas en la revisión tienden a apoyarse en prácticas de gestión participativas y de múltiples actores. Kummitha (2020) documenta el caso del Mangalajodi Ecotourism Trust en India, una iniciativa comunitaria donde las decisiones y la gestión involucran a diversos grupos de interés que incluyen a la comunidad local, ONGs, gobiernos locales y clientes turistas. La gestión participativa en este caso asegura que cada grupo (comunidades, organizaciones locales, pequeños operadores turísticos y los propios visitantes) tenga roles definidos para promover y sostener el destino ecoturístico. Esta práctica fomenta el sentido de propiedad local y alinea los incentivos de todos los involucrados hacia la conservación del entorno y la calidad de la experiencia turística. Asimismo, la capacitación continua de los emprendedores locales emerge como una práctica necesaria. Estudios indican que muchos microempresarios(as) turísticos en países emergentes carecen de conocimientos de gestión, mercadeo o finanzas, lo cual limita el crecimiento de sus negocios (Ditta-Apichai et al.,

2024). Frente a ello, prácticas como la formación en servicio, la asesoría entre pares (mentoría) y el apoyo de instituciones (universidades, ONG) están siendo implementadas para fortalecer las capacidades gerenciales en las MiPymes involucradas.

### **6.3. Estructuras organizacionales en los emprendimientos turísticos de aventura**

Los modelos organizacionales adoptados por las MiPymes y emprendimientos de turismo de aventura en economías emergentes suelen caracterizarse por la pequeña escala, la flexibilidad y la vinculación comunitaria. Una estructura recurrente es la del emprendimiento comunitario o social, donde la empresa turística se organiza de forma participativa y con fines tanto económicos como sociales. El caso de Túnez estudiado por Benali y Villesèche (2024) es altamente ilustrativo. Se presenta una empresa social ecoturística llamada DEA, fundada y liderada por una emprendedora local, que funciona bajo los principios de la economía social y solidaria (ESS). En DEA, la estructura organizativa involucra a mujeres de la comunidad como “beneficiarias” que co-participan en las actividades productivas (elaboración de artesanías, servicios de alimentación para turistas, etc.). Aunque hay una líder emprendedora, la empresa opera más como red de colaboración entre la fundadora y las mujeres locales, difuminando la típica jerarquía empresarial. Este modelo desafía la noción convencional del “emprendedor héroe” individual, mostrando que los beneficiarios (miembros de la comunidad) también pueden ser agentes de cambio dentro de la organización (Benali & Villesèche, 2024). En efecto, las mujeres rurales en DEA ejercen formas de emancipación y agencia (afirmando sus aspiraciones, negociando roles de género, defendiendo sus intereses) dentro de la estructura de la empresa social.

Otro tipo de estructura organizacional frecuente es la alianza multiactor o en forma de consorcio público-privado-comunitario. En Mangalajodi (India), la ecodestino se gestiona a través de un trust comunitario apoyado por un banco internacional (RBS Foundation) en alianza con una

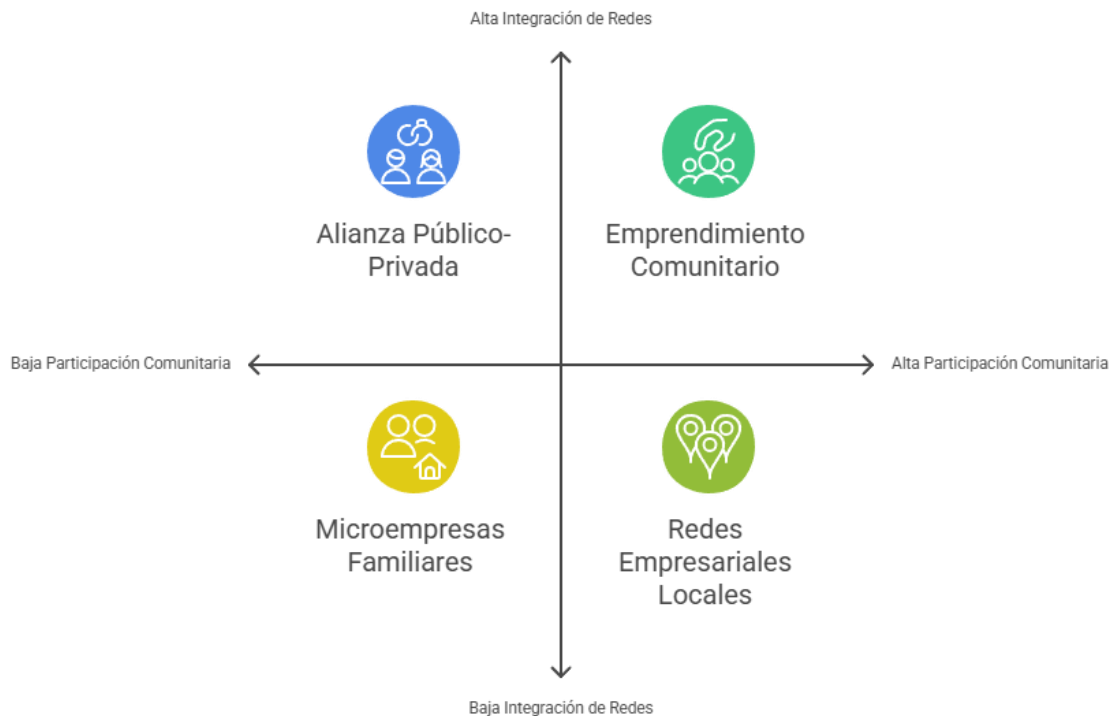
ONG local (Indian Grameen Services) y el gobierno local. La estructura de este proyecto es híbrida, parte de la propiedad comunitaria con apoyo institucional externo. Los miembros de la comunidad conforman el núcleo organizativo (guías locales, vigilantes, gestores de alojamiento), mientras que las entidades aliadas aportan financiamiento, capacitación y acceso a mercados. Esta configuración de múltiples partes interesadas permite combinar fortalezas de distintos sectores: la legitimidad y conocimiento local de la comunidad, el capital y conocimiento técnico de actores privados, y el respaldo normativo del gobierno. El resultado es una estructura robusta donde las responsabilidades se comparten para asegurar la sostenibilidad del destino. En general, en varios destinos de aventura emergentes se están adoptando modelos de gobernanza turística colaborativa (clústeres, consejos de turismo locales, cooperativas de servicios turísticos) que redistribuyen poder y obligaciones entre empresas familiares, comunidades, ONGs y autoridades.

Por otro lado, existen estructuras empresariales individuales o familiares que se van transformando a medida que el turismo crece en una región. Pandya et al. (2023) describen la evolución en torno a la reserva Corbett en la India. Inicialmente, inversionistas externos compraron tierras en aldeas aledañas para instalar hoteles y resorts, introduciendo una estructura empresarial foránea en comunidades rurales. Con el tiempo, esa ola disminuyó y actualmente muchos propietarios locales de tierras han comenzado a establecer sus propios negocios turísticos en sus terrenos, cambiando el uso del suelo de agrícola a turístico. Esto refleja una transición en la estructura que pasa de un dominio de empresas externas hacia una proliferación de microempresas familiares locales (lodges, campamentos, guías independientes) integradas en la economía turística. Dichas microempresas suelen operar de forma informal o semi-formal, con estructuras flexibles donde la familia extensa participa en diversas funciones (operación, atención al turista, mantenimiento). Un hallazgo importante de Pandya et al. es que esta transformación (“hacer la

tierra turistificable”) tiene implicaciones profundas a que acentúa la dependencia de las familias rurales del mercado turístico y cambia su relación con la tierra. En términos organizativos, este escenario sugiere que muchas comunidades de aventura están en transición entre estructuras tradicionales agrarias y nuevas estructuras empresariales de turismo, a veces conviviendo ambas de manera híbrida.

Finalmente, cabe destacar las redes empresariales locales como estructura super organizacional. En algunos destinos rurales, pequeñas empresas individuales se articulan en redes o asociaciones que funcionan casi como una entidad colectiva para propósitos de promoción y gestión de destino. Por ejemplo, en emprendimientos rurales ecuatorianos se observa que participar en redes de negocios fortalecidas es clave para compartir conocimiento y recursos, actuando como un meta-organismo que realza la capacidad innovadora de cada empresa (Anzules-Falcones et al., 2025). Estas redes pueden tener formas organizativas ligeras (mesas de trabajo, comités locales de turismo, agrupaciones de emprendedores) pero cumplen el rol de coordinar esfuerzos, estandarizar ciertas prácticas de calidad y representar los intereses de las MiPymes ante el gobierno.

En este sentido, se podría agrupar este tipo de organizaciones emergentes en el siguiente gráfico:

**Figura 9.***Modelos Organizacionales en emprendimientos turísticos de Aventura*

Es importante aclarar que los ejes representados en la gráfica (nivel de integración en redes (eje Y) y grado de participación comunitaria (eje X)) deben entenderse como dimensiones orientativas y no como categorías rígidas o exhaustivas. Las tipologías organizacionales allí representadas corresponden a una síntesis general de los hallazgos de la revisión, pero no pretenden ser absolutas. En la práctica, los niveles de integración en red o de participación comunitaria pueden variar significativamente dentro de cada tipo. Por ejemplo, es posible encontrar emprendimientos comunitarios con distintos grados de involucramiento por parte de la comunidad, así como alianzas público-privadas que presentan una alta articulación con actores locales en unos casos, y una participación comunitaria casi nula en otros. Del mismo modo, hay microempresas familiares que, aunque inicialmente aisladas, pueden comenzar a integrarse progresivamente en redes locales o territoriales. No obstante, todas comparten la necesidad de ser flexibles e inclusivas

para adaptarse a entornos rurales y naturales, donde las dinámicas socioculturales locales son determinantes.

#### **6.4. Retos de sostenibilidad en el turismo de aventura liderado por MiPymes**

A pesar de las oportunidades que ofrece, el turismo de aventura para las MiPymes en economías emergentes de acuerdo a las investigaciones estudiadas enfrenta numerosos retos de sostenibilidad de índole ambiental, social y económica. Uno de los retos más evidentes es equilibrar el crecimiento turístico con la conservación ambiental. Los destinos de aventura suelen ser ecosistemas frágiles o de difícil acceso (montañas, bosques, áreas silvestres) cuya sobreexplotación puede degradar los recursos naturales que atraen a los visitantes o hacer perder el encanto propio de estos destinos. Esto está alineado totalmente con las tendencias de promover turismo verde. Ejemplos claros son los de Kuri et al. (2025) donde evidencian que las emisiones de CO<sub>2</sub> asociadas al crecimiento industrial( en vías o entornos logísticos que favorecen el “progreso” de las regiones) inicialmente pueden impulsar el turismo (más infraestructura), pero a largo plazo lo perjudican por la degradación ambiental; o la investigación de Shang et al. (2023) donde recomiendan políticas prácticas como financiamiento verde para MiPymes (créditos blandos para iniciativas ecológicas), fomento del “turismo virtual” (como alternativa para reducir huella de viajes) y fondos de garantía para empresas ecoturísticas que las protejan ante riesgos ambientales o de mercado.

Otro desafío crítico es la sostenibilidad social y cultural de las iniciativas de turismo de aventura. Si bien estos emprendimientos pueden empoderar a comunidades locales, también pueden generar tensiones sociales, inequidades o pérdida cultural si no se gestionan apropiadamente. El estudio de Stoffelen et al. (2020) en Sudáfrica reveló que, a pesar de políticas multinivel bien intencionadas, en la práctica existen disparidades de poder y de capacidades entre

los actores “corresponsables” del turismo local. Las comunidades a menudo carecen de las habilidades o autoridad para negociar en igualdad con inversores externos o entidades gubernamentales, lo que lleva a puntos muertos en el desarrollo local sostenible. Esto implica que una distribución desequilibrada del poder puede impedir que el turismo de aventura realmente beneficie a los más vulnerables. Para superar este reto, Stoffelen et al. concluyen que es necesario redirigir las inversiones globales y nacionales hacia la creación de sistemas que subsanen las brechas locales de capacitación y empoderamiento.

Ahora bien, este tipo de tensiones no puede entenderse únicamente como una falencia operativa del sector turístico. Más bien, pueden verse como manifestaciones de una lógica económica más amplia, en la que las dinámicas de acumulación y rentabilidad tienden a primar sobre los principios de equidad territorial y sostenibilidad comunitaria. Así, incluso bajo el discurso de la inclusión, la competitividad o el fomento a las MiPymes, las formas dominantes de organización económica pueden relegar a los actores locales a posiciones marginales dentro del circuito productivo. En este sentido, abordar la sostenibilidad del turismo de aventura requiere no solo intervenciones técnicas o políticas sectoriales, sino también una mirada crítica hacia los marcos económicos y estructurales en los que estas actividades se insertan.

Por otra parte, Benali y Villesèche (2024) desafían la noción de los pobladores rurales como sujetos pasivos; su investigación muestra que las mujeres beneficiarias en Túnez, a pesar de su posición subalterna, desplegaron tácticas (algunas sutiles, otras abiertas) para avanzar sus objetivos dentro del emprendimiento turístico. No obstante, este tipo de emancipación desde abajo no siempre ocurre espontáneamente en todos los proyectos, y la falta de apoyo continuo (en capacitación, microfinanzas, eliminación de barreras de género) puede limitar los impactos positivos. Un vacío de conocimiento señalado por Ditta-Apichai et al. (2024) es la persistencia de

ideas erróneas sobre el rol de la mujer empresaria y la ausencia de apoyos específicos para ellas en el contexto turístico. Superar estos sesgos y proveer un entorno habilitante es crucial para la sostenibilidad social de los emprendimientos de aventura liderados por mujeres.

Desde la perspectiva económica, la sostenibilidad financiera y operativa de las MiPymes turísticas constituye otro gran reto. Las MiPymes de turismo de aventura suelen operar con márgenes estrechos y alta estacionalidad, lo que dificulta la estabilidad. Además, choques externos (como desastres naturales, pandemias o crisis políticas) pueden paralizar la afluencia de turistas inmediatamente, poniendo en riesgo la viabilidad de negocios que carecen de colchones financieros. La investigación sugiere que desarrollar capacidad de adaptación y flexibilidad estratégica es vital para la resiliencia. Neupane et al. encontraron que la flexibilidad estratégica (SF) de la empresa, es decir, su habilidad de reconfigurar recursos y estrategias ante cambios, actúa como puente para mejorar el desempeño a largo plazo en entornos frágiles.

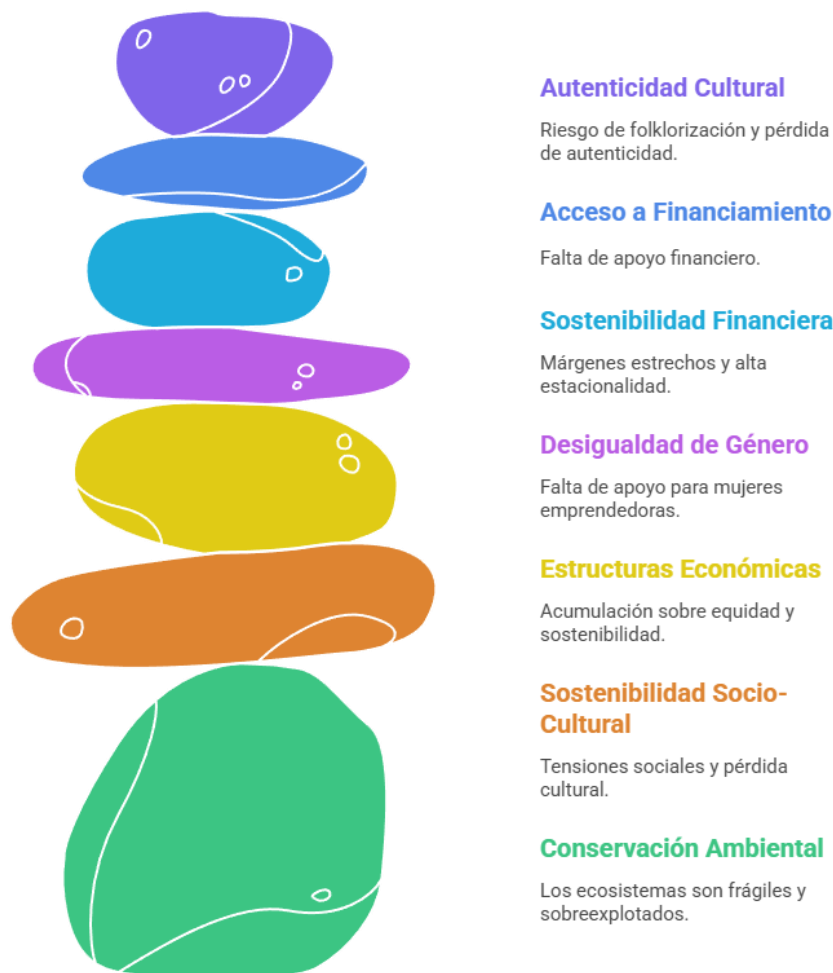
También, un desafío relacionado es el acceso a financiamiento ya que varias fuentes destacan que sin apoyo financiero, muchas MiPymes no pueden implementar mejoras o resistir bajones en la demanda. Los gobiernos y organismos de desarrollo están llamados entonces a facilitar crédito, microfinanzas o subsidios a estos pequeños negocios, especialmente si demuestran compromiso con prácticas sostenibles (como sugiere Shang et al. (2023) al abogar por préstamos verdes para pymes ecoturísticas).

Un último aspecto destacado es la sostenibilidad cultural y la autenticidad. El turismo de aventura a menudo se basa en culturas locales singulares (comunidades indígenas, tradiciones rurales o llevaos a cabo en lugares de difícil acceso) que corren riesgo de folklorización o pérdida ante la comercialización turística. La turistificación de tierras rurales descrita por Pandya et al. (2023) conlleva no solo cambios económicos sino potencial enajenación cultural, al convertir

paisajes y modos de vida en productos consumibles. Esto puede debilitar la conexión de las comunidades con su herencia cultural y natural. Para contrarrestarlo, las iniciativas actuales buscan promover un turismo responsable y con conciencia cultural, donde las comunidades conserven el control narrativo sobre su patrimonio y obtengan beneficios por salvaguardarlo. La participación activa de la comunidad en el diseño de experiencias (tours guiados por locales, rescate de relatos históricos, festivales tradicionales integrados al itinerario turístico) es clave para asegurar que el turismo refuerce en lugar de erosionar la identidad local.

### Figura 10.

#### *Retos de Sostenibilidad en el Turismo de Aventura para MiPymes*



## 7. Análisis de Contenido Digital en Redes Sociales

Se realizó un Análisis de Contenido Digital (*Digital Content Analysis*) de las redes sociales de diferentes empresas y oferentes del sector. Este análisis, se enfocó principalmente en Instagram (por su alta popularidad en la promoción turística visual y porque concentran la presencia de operadores regionales) complementado con observaciones en Facebook y TikTok.

De acuerdo con la metodología propuesta (Krippendorff, 2018) y entendiendo el carácter exploratorio de esta revisión, se consideraron 20 perfiles públicos de oferentes turísticos de aventura con actividad en Santander, incluyendo empresas formalmente constituidas (con Registro Nacional de Turismo, RNT) y operadores informales (guías independientes, influencers que ofrecen paquetes, colectivos locales) identificados mediante búsqueda dirigida a partir de bola de nieve. Para asegurar exhaustividad, precisión y paridad entre cada oferente analizado, se abarcó una ventana temporal reciente (publicaciones de los últimos 3 meses a 1 de diciembre de 2025), periodo en el cual se capturaron las publicaciones más relevantes y recientes de cada cuenta. La recolección de datos se sistematizó en una matriz de análisis de contenido digital en la que se incorporan varias categorías para caracterizar la estrategia digital de cada operador.

A continuación, la Tabla 6 presenta la estructura de la matriz empleada para el análisis de contenido digital. En ella se muestran las categorías evaluadas para cada perfil de Instagram analizado.

**Tabla 7.***Categorías de la Matriz de Contenido Digital*

<b>Columna</b>	<b>Enunciado / definición para la matriz</b>
Tamaño de la comunidad	Número de seguidores de la página
Cantidad de Publicaciones	Número de publicaciones en el perfil público de la empresa
Tipo de servicios ofrecidos	Indique las actividades que comercializa el operador (rafting, parapente, senderismo, espeleología, visitas culturales).
Frecuencia de publicaciones	Regularidad con que publica en Instagram (posts, <i>stories</i> o <i>reels</i> ), medida en posts por semana o por mes dentro del periodo observado.
Formato de contenido predominante	Tipo(s) de contenido que más usa: fotografías, videos tradicionales o <i>reels</i> con música/edición dinámica (puede anotarse proporción aproximada).
Nivel de interacción (engagement)	Indicadores visibles por publicación: promedio de “me gusta”, comentarios y compartidos; si es posible, Tasa de engagement estimada.
Certificaciones / alianzas institucionales	Validar la certificación aparente o el registro de la empresa.
Identidad territorial y cultura local	Uso de elementos del destino: paisajes de Santander, referencias a pueblos, hashtags regionales, folclor, gastronomía y símbolos locales.
Tono comunicativo	Estilo del mensaje: profesional/técnico, emocionante/aventurero, cercano/coloquial, con énfasis en seguridad, sostenibilidad u otros enfoques.
Observaciones/Comentarios	Información adicional que se considere pertinente

*Nota.* Los valores de cuantitativos (Número de seguidores, publicaciones o frecuencia de publicación) o cualitativos (Identidad territorial y cultura local, o tono comunicativo) son evaluados a fecha de corte del 15 de diciembre de 2025.

La matriz de análisis de contenido digital completa con la información pertinente se encuentra en el Apéndice A.

**Figura 11.***Muestra de Matriz de Contenido Digital*

Perfil Instagram	Seguidores	# Publicaciones aprox.	Servicios ofrecidos	Frecuencia publicaciones	Formato predominante	Interacción (engagement rate)	Certificaciones / alianzas	Identidad territorial / cultura local	Tono comunicativo	Observaciones
almas_aventuras	84,516	9,450	Viajes, Aventuras, Montañas, Senderismo	~8/sem	Fotos/Reels	0.15%	RNT	Alta	Cercano, experiencial y orientado a la aventura, con énfasis en la vivencia personal del territorio	Alto volumen de publicaciones y seguidores, pero engagement bajo, lo que sugiere una estrategia centrada en alcance más que en interacción
sirlyafanador_	11,684	341	Viajes & experiencias	~1/sem	Reels/Fotos	10.67%	—	Alta	Cercano y colaborativo, basado en relatos personales y recomendaciones de experiencias	Engagement muy alto que evidencia una comunidad activa y fuerte conexión con la audiencia, pese a una frecuencia moderada
santurban_guia	628	42	Guía local	~1/sem	Reels	3.67%	—	Alta	Cercano e informativo, con énfasis en el conocimiento del territorio y el rol del guía local	Cuenta pequeña de nicho, con engagement aceptable y audiencia especializada

*Nota.* Esta imagen muestra un extracto de la Matriz de Contenido Digital, con las categorías y columnas planteadas. La matriz completa se encuentra en el Apéndice A.

Del análisis de las publicaciones y perfiles se desprenden varios patrones relevantes. A continuación, se resumen los hallazgos clave:

En términos generales, la matriz evidencia una amplia heterogeneidad de oferentes seleccionados, esto resultado del mismo diseño muestral con el fin de mapear patrones y contrastar empresas formalizadas y de alto posicionamiento con microempresas en crecimiento, prestadores informales e influencers. Se evidencia que coexisten dos enfoques diferenciados: uno formal-empresarial, que proyecta profesionalismo, confianza y sostenibilidad, y otro informal-emprendedor, que, apuesta por la inmediatez, la emoción y el precio.

Dentro de estos subgrupos, se observa un comportamiento diversificado, aunque regido por pautas comunes del marketing digital. Aquellas empresas y organizaciones con mayor

robustez, trayectoria o madurez empresarial exhiben estrategias más consistentes, con mensajes y recursos visuales coherentes, mientras que los actores más pequeños tienden a contenidos erráticos o aleatorios, con identidades gráficas cambiantes y una gestión irregular del calendario de contenido. También se identifican baches en la publicación (periodos sin actividad seguidos de fases de alta emisión) que suelen asociarse a la ausencia de una estrategia clara o a restricciones de recursos y capacidades.

### Figura 12.

#### *Enfoques en la Estrategia de Contenido*



*Nota.* Comparación entre un perfil con mayor madurez digital (sirlyafanador\_) de influencer posicionado y un perfil empresarial en etapa inicial (brujula\_te\_guia). Se observan diferencias en la calidad visual, coherencia gráfica y consistencia del mensaje, lo que refleja distintos niveles de trayectoria y estructuración de la estrategia de comunicación digital.

En contraste, algunos perfiles de marca personal (influencers) mantienen alta cadencia y volumen de publicaciones, apalancados en comunidades fieles y en formatos de alto alcance (*reels*), lo que favorece su visibilidad relativa frente a marcas corporativas.

Adicionalmente, el análisis del recuento de medios y del nivel de interacción permite observar que un mayor volumen histórico de publicaciones no se traduce necesariamente en un mayor engagement. En varios perfiles consolidados, la alta cantidad acumulada de contenidos convive con tasas de interacción bajas, lo que sugiere estrategias centradas en alcance y visibilidad más que en la construcción de comunidad.

Por el contrario, algunos perfiles de menor tamaño o con menor frecuencia de publicaciones registran una tasa de engagement mucho más alta, lo que podría evidenciar que existen audiencias de nicho, que valoran la comunicación cuando es auténtica o especializada. Este patrón refuerza la idea de que, en el turismo de aventura, la conexión emocional, la identidad territorial y el tono comunicativo pueden resultar más determinantes que la escala de la cuenta.

A nivel general, el tono comunicativo en la promoción digital es una variable transversal que articula las dinámicas de promoción digital. Dado que, los perfiles de carácter formal tienden a discursos profesionales e institucionales, con énfasis en servicios, seguridad y certificaciones, mientras que los actores informales se enfocan en experiencias más cercanas al público y aventureras. Esta diferenciación no solo refleja distintos niveles de formalización, sino también estrategias divergentes de posicionamiento frente a un mercado que valora simultáneamente la confianza y la autenticidad.



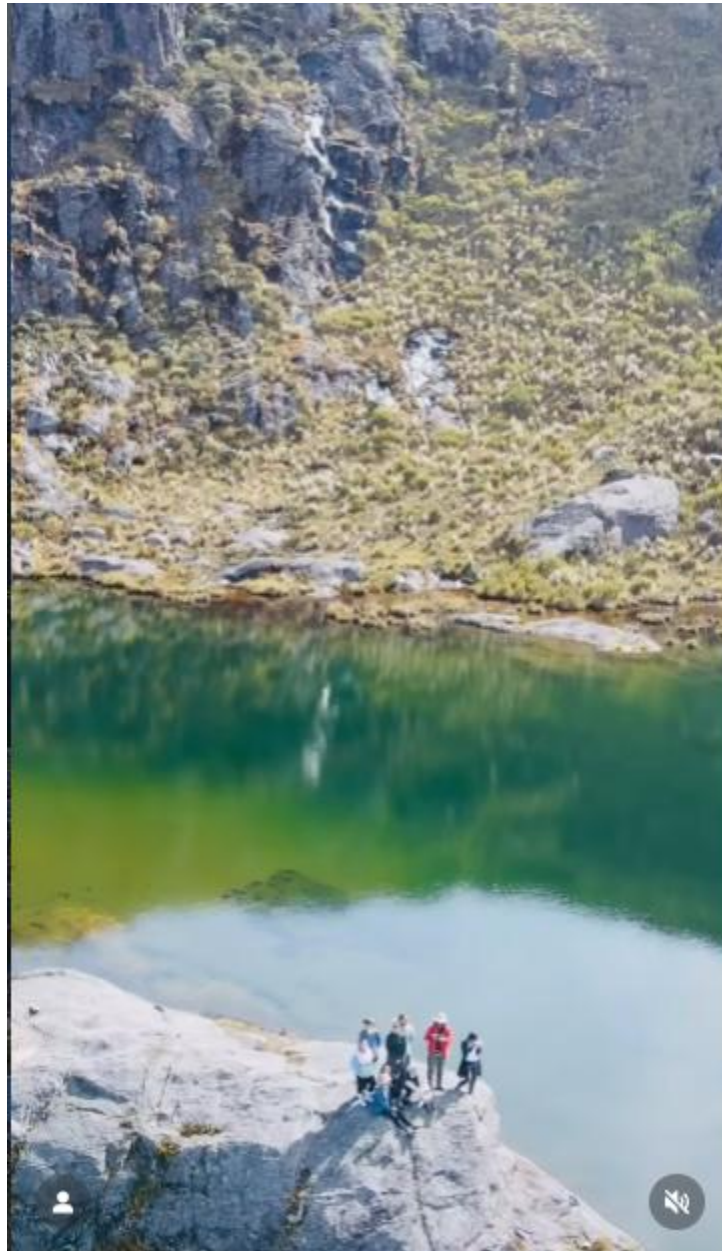
extensivo de testimonios y microrelatos experienciales, y llamadas a la acción centradas en inmediatez (“últimos cupos”, “salida este fin”), algo esperable y en línea con pautas generalizadas para embudos de venta enfocados en redes sociales.

Las empresas más posicionadas suelen explicitar ocasionalmente sus certificaciones y los seguros y certificaciones con que cuentan sus servicios, detallar logística (itinerarios, equipos, pólizas) y sostener un tono profesional con identidad visual estable. En contraparte, muchos los oferentes informales o empresas con menor comunidad digital poseen una estrategia menos sólida, y, aquellos influencers con una comunidad más consolidada, privilegian cercanía y emoción de la mano de contenido más personal, mezclando contenido a manera de “diario personal” con ofertas de servicios ofrecidos y oferta de servicios claros y con un sistema directo de acceso.

En cuanto al contenido publicado, en todos los casos analizados predomina el contenido visual y audiovisual acorde con la naturaleza experiencial del turismo ofrecido. Las fotografías de alta calidad y los videos cortos (*reels*) son el eje central de la promoción. Las empresas formales usualmente comparten imágenes y videos profesionales, bien editados, que muestran a turistas disfrutando de los parajes naturales (realizando actividades como rafting en el río Fonce o volando en parapente sobre el Cañón del Chicamocha, por ejemplo).

**Figura 14.**

*Enfoques en la Estrategia de Contenido*



*Nota.* Tomado de Instagram, perfil *almas\_aventureras* (2025).

Su contenido denota planificación y frecuentemente incorpora texto superpuesto o narrativas que invitan a la aventura de forma persuasiva. En contraparte, influencers que ofrecen paquetes suelen publicar contenido más humanizado y personal, pero poseen una cadencia de publicación más elevada. En contraste, algunas empresas formales de servicio poseen un número

muy inferior de publicaciones, lo que presupone que la mayoría de sus clientes llegan por otros canales o que basan su estrategia en anuncios pagos para mantener visibilidad en sus redes sociales. Esto es esperable y evidenciable a servicios con sede física, tales como aquellos que ofrecen rafting, parapente o actividades *in situ* a turistas hospedados en hoteles, donde el embudo de ventas está más cualificado, tal como sucede en el sector hotelero de San Gil o Barichara.

Ahora bien, en general es esperable y evidenciable en los resultados que la atracción visual es fundamental en este tipo de servicios turísticos, de ahí que abunde la muestra de escenarios paradisíacos, tomas de acción extrema y sonrisas de turistas satisfechos, elementos visuales diseñados para inspirar a los potenciales visitantes. Aunque la narrativa de sostenibilidad aparece con mayor frecuencia (cuidado del entorno, grupos reducidos), su operacionalización es dispareja y pocas cuentas documentan prácticas verificables.

Otro hallazgo relevante es cómo los contenidos promocionales integran variadamente la identidad regional de Santander. Tanto las cuentas formales como las informales aprovechan el atractivo natural y cultural del departamento como parte de su estrategia de marketing, aunque con matices en la forma de hacerlo. Los operadores formales suelen articular sus mensajes con la narrativa oficial de Santander como destino turístico: enfatizan que la región es cuna de deportes de aventura y al mismo tiempo resaltan sus pueblos patrimonio y tradiciones. En sus publicaciones es común ver menciones directas a escenarios emblemáticos. Vale mencionar que incluso varias empresas incorporan en su identidad visual los símbolos locales (colores de la bandera de Santander, eslóganes como “Santander tierra de aventura”, etc.) reforzando el sentido de lugar. Por su parte, los informales también destacan los paisajes y sitios turísticos clave (pues estos son su materia prima para atraer clientes), pero su referencia a la identidad territorial tiende a ser más espontánea y más en el enfoque experiencial.

Dentro de las estrategias identificadas no se evidencian estructuras organizacionales con alta participación comunitaria. Esto no significa que no existan en el territorio, sino que, al menos en la muestra analizada, no se incorporaron (pese a la búsqueda, no se identificó ninguna organización comunitaria con posicionamiento sólido en redes). En cuanto a las redes empresariales locales, aunque no aparecen consolidadas en los perfiles revisados, su presencia puede inferirse por la inclusión recurrente de terceros en los paquetes (transporte, guianza, alimentación, seguros), lo que sugiere articulación a lo largo de la cadena de valor. Asimismo, numerosas microempresas de base familiar carecen de perfiles propios, pero se identifican de manera indirecta en *stories* o *reels* promocionales donde participan como parte de la experiencia (tiendas de ruta en senderismo, alojamientos, actividades en destino).

En relación con el alojamiento, se observa un alto contraste. Algunos hoteles y hospedajes muestran una presencia digital robusta y consistente, mientras que otros (especialmente de menor costo o no asociados directamente con actividades de aventura) limitan su huella a fichas de ubicación en Google o perfiles básicos, sin una estrategia de comunicación definida. Parte de esta oferta, además, se integra en publicaciones de influencers y en campañas pagadas, que funcionan como canales de visibilización y derivación de demanda.

Vale la pena hacer énfasis en un elemento destacado es que en la búsqueda realizada. Se observa una abundancia de estos operadores informales en Instagram y otras redes sociales, esto parece democratizar la promoción turística, multiplicando los canales mediante los cuales un viajero puede descubrir las experiencias de aventura disponibles en Santander. Estos micro-emprendedores digitales, contribuyen a difundir masivamente la idea de Santander como paraíso de aventura asequible, lo que puede incentivar la llegada de cierto segmento de viajeros interesados principalmente en el bajo costo y la adrenalina. De hecho, la presencia ubicua de ofertas en redes

puede estar supliendo la falta de canales formales de promoción en algunos nichos, al volverse las redes sociales un escaparate donde cualquiera con iniciativa puede publicitar y vender un *tour* turístico, sin estar necesariamente registrado ante las entidades pertinentes.

Como se observa, aunque hay una amplia difusión en redes donde se posiciona a Santander como un destino dinámico y deseable para diversos tipos de visitantes, la brecha en formalización y calidad representada en el mundo digital apunta a la necesidad de seguir trabajando en políticas de formalización, capacitación y control que garanticen que la “aventura” promocionada en línea se traduzca efectivamente en experiencias seguras, sostenibles y competitivas para el turista y para la región. Esta dinámica puede plantear desafíos para la competitividad y la sostenibilidad del destino. Aparentemente, se puede sugerir que la oferta informal puede captar clientes resaltando ventajas económicas inmediatas y cercanía y personalización de los viajes (principalmente debido a la cercanía y “humanización” de sus publicaciones), pero sin garantizar estándares de seguridad o calidad, lo cual podría comprometer la experiencia del turista e incluso la imagen del destino si ocurren incidentes. En términos de percepción, un turista potencial que explora Instagram se encuentra con un mosaico ampliamente diverso, y esto podría dificultar la distinción de paquetes acordes a sus intereses, o a oferentes que no cumplan con lo prometido en sus estrategias de comunicación, un visitante “desprevenido” podría optar por una oferta informal atraído por imágenes impactantes o precios bajos, sin notar la ausencia de respaldos legales y caer incluso ante estafas.

En contraparte, para empresas formalmente constituidas el reto principal parece ser continuar innovando en la forma de presentar sus mensajes (adoptando las tendencias de redes sociales, colaborando con influencers o generando contenido más creativo) para no quedar opacadas en un entorno competitivo donde la atención del público es limitada.

## **8. Revisión de Literatura Gris e Informes Institucionales**

En paralelo al análisis de contenido digital realizado en el capítulo anterior, se realiza esta fase explorando la dinámica contextual del sector para esclarecer por qué muchas empresas turísticas en Santander operan al margen de la formalidad, y cómo ello repercute en la competitividad de la región. Esto partiendo de la base de que, en cierta medida, el comportamiento del sector puede ser contingente a factores normativos, sociales y económicos del entorno (Ritchie & Crouch, 2003; Hall, 2008; Scott, 2008; Porter, 1990).

Las fuentes examinadas incluyen informes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidades gubernamentales (FONTUR, MINCIT, DANE, Gobernación de Santander) y normativa nacional relevante (Ley 300 de 1996, Decreto 957 de 2019, Ley 2068 de 2020, entre otras). A continuación, se presentan los hallazgos organizados por dimensión, seguidos de una síntesis de su impacto en la competitividad regional.

### **8.1. Factores Normativos Identificados que Inciden en la Informalidad Empresarial**

En Colombia, el marco regulatorio del turismo (Ley 300 de 1996 y sus modificaciones, Ley 2068 de 2020) pone en el centro el Registro Nacional de Turismo (RNT), estándares de calidad y lineamientos de sostenibilidad. En la práctica, el grado de formalización depende no solo de la existencia de la norma, sino de su implementación territorial (divulgación, inspección, control) y de que los prestadores de servicios turísticos en general perciban de verdad una propuesta de valor sólida derivada, tangibilizada en beneficios netos frente a los costos de cumplir. En el departamento de Santander, la estructura del tejido productivo (mayoritariamente microempresarial) hace especialmente relevante la proporcionalidad de los requisitos y la simplificación de trámites. Adicionalmente, la presión competitiva de la oferta informal (incluida vivienda turística en plataformas) tensiona la efectividad del RNT y de las sanciones.

Tabla 8.

*Marco normativo y efectos esperados sobre la formalización*

Componente normativo	Norma / Instrumento (año)	Qué exige o regula	Cómo afecta la formalización (mecanismo causal)	Evidencia / indicadores citados (ejemplos)	Riesgos por incumplimiento / brechas	Fuente
<b>Obligación de inscripción en el RNT para todos los prestadores</b>	Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)	Inscripción en RNT para operar legalmente (hoteles, agencias, guías, transporte, etc.)	Fija condición de legalidad y habilitación; facilita control y estadísticas	~104.000 viviendas turísticas ofertadas vs ~67.000 con RNT (Colombia, dic. 2024)	Operación sin RNT; competencia desleal; menor trazabilidad	(Congreso de Colombia, 1996; Vanguardia, 2024)
<b>Fortalecimiento de la formalización, sostenibilidad y sanciones</b>	Ley 2068 de 2020 (modifica Ley 300)	Prioriza formalización, calidad y sostenibilidad; multas hasta 50 SMLMV por operar sin RNT; requisitos adicionales (seguros, bioseguridad)	Aumenta el costo esperado de la informalidad; eleva estándares	Enfoque explícito de política en formalización y calidad	Dificultades de control efectivo; percepción de “trámite costoso” para micro, o al menos desgastante y dificultoso.	(Congreso de Colombia, 2020; MinCIT, 2021)
<b>Clasificación empresarial por tamaño (ingresos)</b>	Decreto 957 de 2019 (MinCIT)	Umbral de ingresos anuales por sector para micro, pequeña, mediana	Permite calibrar cargas y apoyos según escala real del negocio	En Santander, ~98,8% del tejido turístico son microempresas	Regímenes no diferenciados pueden desincentivar cumplimiento	(MinCIT, 2019; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024)
<b>Carga tributaria (IVA 19%) y trámites conexos</b>	Régimen tributario vigente; normas sanitarias y locales	IVA 19% a varios servicios turísticos; licencias, usos de suelo, sanidad, etc.	Aumenta precio relativo de la oferta formal frente a la informal	Señales de menor facilidad para abrir / operar empresas turísticas en Santander	Evasión/omisión; subregistro; traslado a informalidad	(Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2023; Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2024; Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga [IMCT], 2025)
<b>Política de turismo sostenible y programas de formalización</b>	Lineamientos MinCIT-FONTUR; “Brigadas por la Formalización”	Acompañamiento, capacitación, rutas de formalización	Reduce fricciones de entrada; mejora capacidades y cumplimiento	Experiencias de rutas de formalización en regiones vecinas	Escala y continuidad de programas; adopción desigual	(MinCIT & FONTUR, 2022)

## **8.2. Factores sociales identificados que inciden en la informalidad empresarial**

Más allá de la norma, la formalización empresarial del sector puede estar condicionada por hábitos, creencias y capacidades.

Esto es entendible dado que más allá del previsible foco en la dinámica empresarial, la toma de decisiones es un factor que no se desliga de decisiones humanas y teorías de comportamiento conductual esperable

Estando moduladas por normas sociales, percepciones de riesgo, costos de transacción y expectativas de legitimidad, no solo por incentivos puramente económicos (Thaler & Sunstein, 2008).

En Santander persisten patrones de tolerancia cultural a la informalidad (flexibilidad percibida, solución rápida, desconfianza hacia trámites), brechas de capital humano (bajo conocimiento normativo, contable, de servicio y bilingüismo) y débil asociatividad en segmentos intensivos en microempresas.

Esto se evidencia en reportes regionales y gremiales sobre informalidad laboral, capacidades del talento y fragmentación del tejido productivo, así como en la baja adopción de certificaciones y estándares (Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2018, 2023; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024; Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2023, 2024). Adicionalmente, boletines del observatorio local registran volatilidad operativa y rezagos en desempeño sectorial que refuerzan incentivos a operar por fuera del circuito formal (IMCT, 2025a, 2025b).

También, de base, es observable desde el reflejo en las altas tasas de informalidad laboral reportadas y una consecuente baja adopción un asumible en la baja adopción de medios oficiales de certificación (Ausencia de registro en el RNT, por ejemplo). El fortalecimiento de clústeres,

redes y confianzas con lo público pueden ser clave desde la exploración de este factor, tal como se evidencia en la siguiente tabla de análisis.

**Tabla 9.**

*Factores sociales y su vínculo con la formalización*

Factor social	Descripción en contexto de Santander	Efecto sobre la formalización (mecanismo)	Indicadores / ejemplos citados	Brecha / hipótesis explicativa	Fuente base
<b>Cultura empresarial y percepción de la formalidad</b>	- Persistencia de operación “por fuera” en guianza, transporte y alojamientos pequeños	La formalidad se percibe costosa / engorrosa frente a beneficios difusos	Informalidad laboral turismo ~77% (2018) vs ~70% nacional	- Normalización social de la informalidad. - Priorización de liquidez inmediata (mentalidad corto plazo).	(Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2018; Marín Ortega Abogados, 2024)
<b>Capital humano y formación</b>	- Limitada capacitación empresarial/técnica. - Baja oferta especializada. - Bilingüismo escaso.	Desconocimiento del RNT y obligaciones; servicio inconsistente; baja calidad	Índice: “colegios con formación en turismo” bajo.	- Escasez de programas. - Cultura del “rebusque”. - Foco en autoaprendizaje informal	(Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2018; Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2023; Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2024)
<b>Asociatividad y redes (clúster)</b>	- Tejido fragmentado, microempresas con baja cooperación	Sin redes, mayores costos individuales de cumplir y vender	- Alta informalidad del sector.	Falta de incentivos y articuladores.	(Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2018)
<b>Confianza institucional</b>	- Percepción de fiscalización sin acompañamiento. - Temor a sanciones	Se pospone formalizar “para evitar problemas”	- Testimonios gremiales. - Alta informalidad del sector.	Déficit de “ventanilla amiga” o apoyos sencillos para formalizar, guías paso a paso y similares.	(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Fondo Nacional de Turismo, 2025)
<b>Calidad y certificaciones</b>	Baja adopción de registro de RUNT, sellos de calidad, estándares, entre otros.	Menor diferenciación de la oferta formal; reputación heterogénea	Comparado: regiones con >9% sellos vs Santander <1%	Costos y desconocimiento del valor. Analfabetismo digital en algunos casos, o resistencia variada al cambio en otros.	(Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2023)

### 8.3. Factores Económicos Subyacentes Identificados que Inciden en la Informalidad

#### Empresarial

Finalmente, la lógica económica del ecosistema local (microempresarial, estacional y en constante crecimiento) configura fuertes incentivos a la informalidad. EN un entorno tan altamente adaptable, incierto y variable como el de las Mipymes, es consecuente su relevancia y dispersión. Ante márgenes ajustados, costos fijos de cumplimiento y ciclos de demanda irregulares, es previsible que parte del sector opte por evitar cargas (impuestos, aportes, licencias) o aplazar la

formalización. No es que esta sea la alternativa más viable, pero sí las esperable de acuerdo al contexto planteado. Además, la incursión de nuevas alternativas no reguladas tales como la competencia vía plataformas (alojamiento, experiencias) o la facilidad de exposición actual directamente con el cliente final con el uso de redes sociales reduce aún más la rentabilidad de la oferta formal. Bajo esto, en coyunturas de desaceleración del turismo o costos operativos altos, la formalidad se resiente.

**Tabla 10.**

*Factores económicos y efectos sobre formalización y competitividad*

Factor económico	Evidencia en Santander	Mecanismo que (des)incentiva la formalidad	Impacto en competitividad	Fuente base
<b>Estructura microempresarial</b>	9.604 empresas turísticas (2024), +3,1% vs 2023; 98,8% MiPymes.	Costos fijos de cumplimiento son relativamente altos para MyPymes (bajo márgenes ajustados o políticas de crecimiento inexistentes o poco sólidas).	- Baja escala limita adopción de calidad/innovación. - Alta fragilidad empresarial debido a su informalidad y tamaño.	(Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024)
<b>Estacionalidad y flujos</b>	Picos fin de semana/temporadas. Altos espacios con baja operación o demanda.	- Ingresos irregulares vs obligaciones continuas. - Idem al Item anterior, costos relativamente altos que generan incertidumbre.	Volatilidad de empleo e inversión. Estructura de “Supervivencia”, debido a la limitada previsión estratégica.	(IMCT, 2025a; IMCT, 2025b)
<b>Competencia plataformas y oferta informal</b>	- Resultados evidenciables en el Análisis de Contenido Digital. - >2.150 propiedades en plataformas (2024); 9º lugar nacional	- Precios más bajos sin cargas. - Desplazamiento de la demanda.	- Menor ocupación formal. - Destrucción de empleo en cadena.	(Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2024)
<b>Informalidad en intermediación</b>	Informalidad en agencias ~42,6% (referencia ANATO país)	Baja barrera de entrada digital para vender tours	- Desintermediación de actores formales. - Ser formal no presenta (en el sentido comercial) una ventaja estratégica sólida y real frente a oferentes informales con buena estrategia de comunicación.	(AmCham Colombia, 2017)
<b>Coyuntura macro y costos</b>	Menos turistas nacionales 2023–2024. 2025: ingresos reales por alojamiento –5,2% (Ene-Abr). empleo –3,8%.	Menor rentabilidad reduce capacidad de cumplir	Retrocesos en indicadores de calidad y empleo	(IMCT, 2025a; IMCT, 2025b)

#### 8.4. Impactos de la baja formalización en la competitividad regional

La informalidad turística en Santander no es un fenómeno aislado, repercute en la lectura estadística del sector, deprime indicadores de competitividad, deteriora la calidad y sostenibilidad

de la oferta, reduce el recaudo y restringe la inversión pública y privada. Además, precariza el empleo y debilita los encadenamientos productivos y la marca-destino (Hall, 2008).

Los efectos operan mediante bucles de retroalimentación ya que, a menor formalidad, peor calificación en índices y menor confianza de inversores, y eso repercute en menos recursos para promoción, control y capacidades alimentando el ciclo y manteniendo las prácticas informales (Hall, 2008). A continuación, se presenta una tabla resumen con sus impactos:

**Tabla 11.**

*Impactos de la informalidad sobre la competitividad turística de Santander*

Dimensión de competitividad	Manifestación del impacto	Mecanismo causal desde la informalidad	Evidencia / señales mencionadas	Efecto económico / social	Riesgo estratégico para Santander	Fuente base
<b>Desempeño en índices y entorno para negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subregistro del aporte del turismo.</li> <li>- Falta de garantías en la prestación del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto peso de actividad no registrada distorsiona indicadores.</li> <li>- Entorno regulatorio percibido como poco favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ICTRC 2023: descenso del puesto 6 al 11.</li> <li>- Variables críticas negativas.</li> <li>- Bajo retorno de contribución parafiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor atractivo para inversión.</li> <li>- Pérdida de comparabilidad favorable con otras regiones</li> </ul>	Pérdida de posicionamiento frente a destinos competidores	(Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2023; Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2024)
<b>Calidad y sostenibilidad de la oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heterogeneidad de estándares.</li> <li>- Riesgos sanitarios y de seguridad.</li> <li>- Baja adopción de sellos de calidad.</li> <li>- Débil gestión de capacidad de carga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestadores fuera de programas de calidad y sostenibilidad.</li> <li>- Guías, hospedajes y transportes no certificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de sellos &lt;1% en prestadores del depto.</li> <li>- Testimonios sobre guianza y transporte informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencias inconsistentes.</li> <li>- Daño reputacional.</li> <li>- Presión ambiental mal medida.</li> </ul>	Deterioro de marca-destino y de satisfacción del visitante	(Santander Competitivo, 2018; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & FONTUR, 2021; FONTUR, 2022)
<b>Recaudo e inversión sectorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor tributación y parafiscales.</li> <li>- Bajo “retorno” de la contribución al destino.</li> <li>- Menor presupuesto para promoción e infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evasión/omisión por operar fuera del circuito formal.</li> <li>- Subutilización de instrumentos parafiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador de retorno parafiscal bajo.</li> <li>- Brechas en inversión pública turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor promoción, mantenimiento e innovación; trampa de bajo crecimiento.</li> </ul>	Círculo de retroalimentación negativo: menos recursos, menos competitividad, más informalidad.	(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Fondo Nacional de Turismo, 2025.; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024)
<b>Empleo y desarrollo regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precariedad laboral (ingresos inestables, sin protección).</li> <li>- Encadenamientos débiles; baja atracción de IED</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad laboral alta.</li> <li>- Unidades atomizadas, poco asociadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad laboral histórica elevada en turismo regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor productividad y movilidad social.</li> <li>- Fuga de talento.</li> </ul>	Pérdida de masa crítica para clúster y sofisticación	(Santander Competitivo, 2018; Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024; COTELCO Santander, 2024)

Conviene desarrollar cada uno de los vectores de impacto identificados precisando sus componentes para encasillar y fundamentar posibles intervenciones medibles de política pública y gobernanza sectorial. En los apartados 9.4.1. a 9.4.4. se presenta dicho desarrollo, articulando hallazgos con líneas de acción concretas.

#### ***8.4.1. Desempeño en Índices e imagen para la Inversión***

El descenso de Santander en el Índice de Competitividad Turística Regional (ICTRC) (de posiciones intermedias-altas a un segundo grupo) es consistente con dos líneas claras:

1. Dificultad para abrir y operar empresas turísticas formales (tramitología, costos de cumplimiento no proporcionales a la escala micro, resistencia al cambio, hábitos arraigados de informalidad en la prestación de este tipo de servicios, entre otros).
2. Una elevada informalidad laboral y empresarial que, al no aparecer en registros administrativos, subregistra el peso real del turismo en PIB y empleo.

El resultado es doble, por una parte, los indicadores “castigan” la gobernanza y el entorno de negocios, y la posible inversión del sector de actores formales, al percibir mayor riesgo y menor previsibilidad, pueden reorientar sus esfuerzos hacia diferentes mercados o destinos. En términos de política pública, una mejora previsible exigiría intervenciones medibles tales como el registro y gestión de tiempos-objetivo para trámites, metas de nuevas inscripciones RNT por subsegmento e interoperabilidad RNT-plataformas para que la oferta digital sea trazable.

#### ***8.4.2. Calidad y sostenibilidad como el costo reputacional de la heterogeneidad***

La informalidad erosiona la consistencia de la experiencia turística. Casos de alojamientos sin seguros ni protocolos, guías no certificados o transporte sin condiciones técnicas trasladan riesgos al visitante y al destino. Aunque ciertos segmentos de demanda valoran la experiencia “auténtica” o “tradicional”, la autenticidad percibida no garantiza sostenibilidad ni seguridad: sin

gestión profesional y estándares mínimos, aumentan los impactos ambientales negativos y los riesgos operativos (Buckley, 2012). En destinos de naturaleza, además, la falta de controles y de guías acreditados incrementa presiones sobre hábitats frágiles y limita la capacidad de respuesta ante emergencias (Newsome, Moore, & Dowling, 2013).

A su vez, la baja penetración de empresas debidamente formalizadas evidencia brechas de capacidades y de cofinanciación. La desarticulación de prestadores informales respecto de programas de turismo responsable dificulta medir y gestionar la capacidad de carga en ríos, cañones y senderos, con potenciales impactos ambientales y de seguridad. Cabe matizar que, en la práctica, algunos operadores informales se vinculan operativamente con formales; aun así, la ausencia de registro y aseguramiento impide trazabilidad, supervisión y mejora continua, y expone al destino a fallas reputacionales por servicios no conformes (Ritchie & Crouch, 2003).

Para revertirlo, una hoja de ruta deseable combinaría mínimos obligatorios por actividad (por ejemplo, acreditación de guías, seguros para aventura), co-financiación escalonada de certificaciones para microempresas y control en puntos críticos (accesos a atractivos, terminales, plataformas de venta), y el desarrollo de rutas o guías de formalización más sencillas para todo el público, priorizando la cobertura y gradualmente escalando a requisitos o requerimientos más estrictos o deseables pero bajo el acompañamiento institucional.

Este modelo ha sido aplicado en otros lugares con relativo éxito, tal como lo evidencian (Eagles, McCool, & Haynes, 2002; Newsome et al., 2013). También, políticas bajo un enfoque similar se desarrollan Parques Nacionales a nivel Colombia con relativos resultados positivos (aún sin ser una estrategia que solucione todos los problemas).

### **8.4.3. *Recaudo e inversión***

La operación por fuera del circuito formal reduce el recaudo tributario y parafiscal, incluido el flujo a fondos de promoción e infraestructura turística. Esto es fundamental para la promoción de un turismo apalancado por políticas estatales. Al ocurrir un recaudo inferior al potencial los montos de inversión en turismo retroalimentan la baja competitividad. Esta alta informalidad puede sugerir que los destinos no capturan recursos proporcionales a su actividad real, y por tanto, en el mediano plazo puede evidenciarse menor capital invertido en soporte logístico asociado. Con menos inversión, el destino pierde competitividad relativa, lo que refuerza la preferencia por competir en precio (a menudo informal) en lugar de en calidad.

### **8.4.4. *Empleo, encadenamientos y marca-destino***

La informalidad sostiene empleo inestable y sin protección, limita la profesionalización y desincentiva la asociatividad. La consecuencia es una red de negocios atomizados, con baja capacidad de integrarse en clústeres y generar productos de mayor valor. En algunos casos si bien se pueden dar alianzas tácitas entre oferentes, una ruta ideal sería la conformación de clústeres, encadenamientos o visiones más agrupadas que permitan tener una visión globalizada de la marca-destino de Santander en términos turísticos. Esta marca-destino si bien en documentos oficiales busca estar consolidada, en la práctica se ve notoriamente afectada por esta dinámica de informalidad retratada la presente investigación. Es posible que incidentes con servicios “piratas” se proyectan en reseñas y redes, afectando la confianza del visitante. Revertir esta dinámica requiere instrumentos laborales (incentivos a la formalización de contratos y aportes), compras públicas responsables (priorizar proveedores formales en eventos y circuitos), y un clúster de turismo con gobernanza clara, agenda de calidad y mecanismos de co-marketing para pymes formalizadas, además de todas las practicas mencionadas en los anteriores ítems. Si bien desde las

agendas de competitividad y FONTUR se trabaja en esta línea, es vital cerrar esta brecha desde acciones evidenciables en la práctica.

### **9. Triangulación comparativa de resultados (Objetivo Específico 4)**

Con el propósito de integrar los hallazgos de las tres fases previas se aplicó una triangulación interpretativa (Flick, 2014). Esta triangulación se orientó a identificar convergencias, divergencias y complementariedades entre:

El procedimiento se realizó en dos pasos:

1. Matrices cruzadas por categorías analíticas (prácticas de gestión, estructuras de operación, sostenibilidad y competitividad)
2. Síntesis narrativa con hipótesis explicativas, implicaciones operativas y métricas de seguimiento.

Ahora bien, dentro de los resultados se identifican múltiples convergencias, si bien las implicaciones prácticas varían según las condiciones particulares del departamento de Santander. La revisión pone de manifiesto pautas coherentes en torno a estructuras organizacionales, prácticas de gestión y tendencias emergentes que resultan potencialmente replicables; sin embargo, las características específicas del entorno regional y la naturaleza diversa de los servicios turísticos hacen que estas pautas se manifiesten de manera diferenciada en función de los subsectores y estrategias de cada oferente.

Es importante destacar que, si bien suelen buscarse patrones comunes para agrupar y sectorizar la oferta, el turismo de aventura comprende un conjunto heterogéneo de actividades con lógicas internas propias. Esta diversidad implica que las convergencias y divergencias entre los hallazgos teóricos y empíricos necesiten ser interpretadas con cuidado, reconociendo tanto las líneas generales como las singularidades del contexto local.

En este sentido, la evidencia derivada de la revisión teórica y del análisis digital de contenido presenta un nivel de coherencia esperable, que se encuentra en diálogo con la evidencia institucional. Esta última proporciona explicaciones contingentes a las particularidades identificadas y a las brechas observadas en los ámbitos normativo, social y económico. Particularmente, la evidencia institucional resalta factores de implementación, diseño de políticas públicas y niveles de articulación institucional que condicionan el desarrollo del sector de maneras diversas.

A continuación, se presenta la matriz cruzada con la triangulación realizada:

**Tabla 12.**

*Matriz de convergencias, divergencias y complementariedades*

Categoría analítica	Evidencia teórica	Evidencia empírica digital	Evidencia institucional	Convergencias	Divergencias / Tensiones	Posibles implicaciones para política y gestión
<b>Prácticas de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La competitividad y sostenibilidad de MiPymes se asocia a innovación incremental, orientación emprendedora, capacitación continua y aprovechamiento de redes/plataformas como ecosistemas de aprendizaje, comercialización y reputación.</li> <li>- El desempeño mejora cuando estas prácticas se institucionalizan en rutinas organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta heterogeneidad: perfiles formales muestran consistencia visual, tono profesional, mensajes de seguridad/logística.</li> <li>- Marcas personales e influencers presentan mayor cadencia y alcance.</li> <li>- Micro oferentes evidencian irregularidad, baja estandarización y poca visibilidad de sellos/estándares.</li> <li>- No es posible inferir conversión o ingresos desde métricas visibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina tejido microempresarial.</li> <li>- Brechas de capital humano (gestión, servicio, bilingüismo), baja asociatividad y alcance desigual de programas.</li> <li>- La formalización se percibe costosa cuando los beneficios son difusos.</li> <li>- Desafíos de implementación, divulgación y acompañamiento territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales son canal crítico.</li> <li>- La profesionalización comunicativa y cierta disciplina de gestión parecen correlacionar con mejor posicionamiento.</li> <li>- Se requiere formación aplicada y acompañamiento para convertir lineamientos en prácticas reales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor percibido de la formalidad/estándares es menor al costo percibido (trámites/tiempo / impuestos) para algunos casos.</li> <li>- Existe una diferencia marcada entre lo recomendado (innovación, formación, procesos) y lo que efectivamente puede ejecutar una microempresa en lógica de subsistencia (desde el criterio del oferente, o lo realmente realizado por ellos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo y segmentación del universo de oferentes (formales e informales).</li> <li>- Formación modular y práctica (marketing, costos, seguridad).</li> <li>- Acompañamiento para micro comunicación institucional orientada a "propuesta de valor" tangible.</li> <li>- Guías operativas simples para formalización progresiva.</li> </ul>
<b>Estructuras de operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos colaborativos público – privado – comunitarios y redes locales actúan como "meta-organización" que reduce costos, aumenta escala, facilita innovación, fortalece resiliencia y permite coordinación territorial (estándares, promoción, gestión de destino).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se observan organizaciones comunitarias ni redes cooperativas con posicionamiento digital sólido.</li> <li>- Colaboración se infiere solo por integración de terceros en paquetes (transporte, alimentación, hospedaje), pero sin identidad colectiva visible.</li> <li>- Predominan unidades familiares y marcas personales como lógica operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tejido altamente fragmentado.</li> <li>- Débil articulación clúster; predominio de micro unidades.</li> <li>- Informalidad en intermediación.</li> <li>- Planes estratégicos promueven articulación, pero existe brecha en ejecución y consolidación de gobernanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento transversal de que las redes y articulaciones son deseables para aumentar escala, profesionalizar procesos y construir marca-destino.</li> <li>- Se identifica cadena de valor real, aunque no formalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La colaboración recomendada en literatura no se expresa de forma robusta en el ecosistema digital.</li> <li>- La fragmentación limita economías de escala, estandarización y visibilidad agregada.</li> <li>- La articulación operativa existe, pero es informal y no gobernada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear marketplace regional con verificación mínima (RNT/protocolos).</li> <li>- Campañas de co-marketing con reglas claras.</li> <li>- Gobernanza ligera (nodos territoriales, acuerdos simples, reparto de costos/beneficios).</li> <li>- Sello colectivo regional de confianza y seguridad.</li> <li>- Incentivos públicos a paquetes integrados formalizables.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza verde y estándares mínimos se asocian con mejor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Narrativas de sostenibilidad aparecen de forma dispersa, pero la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigencias normativas (RNT, pólizas, protocolos) funcionan como piso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consenso en que estándares mínimos, seguridad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brecha entre discurso y práctica: sostenibilidad no auditada ni trazable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimos exigibles por actividad (guías acreditados, pólizas, protocolos).</li> </ul>

<p>desempeño del ecoturismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sostenibilidad requiere controles operativos, gestión de impactos y financiamiento/sopORTE para su adopción.</li> <li>- Destinos frágiles requieren gestión de capacidad de carga y trazabilidad de prácticas.</li> </ul>	<p>evidencia verificable es baja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predomina promoción basada en emoción, paisaje y precio.</li> <li>- Poca documentación de prácticas ambientales o protocolos.</li> <li>- No se observa control de flujos o capacidad de carga en la comunicación.</li> <li>- Alta visibilidad y alcance en redes (especialmente influencers).</li> <li>- Coexistencia de oferta formal e informal; no es posible inferir desempeño económico ni cumplimiento desde métricas visibles.</li> <li>- Diferenciación comercial frecuente por precio/emoción.</li> <li>- Riesgo reputacional si ocurren incidentes con oferta no trazable.</li> </ul>	<p>de formalidad; baja adopción de sellos y certificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones institucionales para monitorear capacidad de carga.</li> <li>- Necesidad de control territorial en ecosistemas frágiles.</li> <li>- Caídas o rezagos en indicadores de competitividad.</li> <li>- Informalidad laboral y empresarial alta; subregistro afecta PIB/empleo; bajo retorno para fiscal.</li> <li>- Competencia de plataformas con dificultades de control.</li> <li>- La informalidad distorsiona métricas y reduce atractivo para inversión. Necesidad de entornos previsibles.</li> </ul>	<p>seguimiento importan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe base normativa que estructura el “piso” de sostenibilidad.</li> </ul> <p>Convergencia en que la competitividad exige medición, trazabilidad, calidad y gobernanza.</p>	<p>evidenciado desde el análisis digital realizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Microescala y subsistencia tienden a priorizar liquidez inmediata sobre inversión en sostenibilidad.</li> <li>- control de capacidad de carga incipiente y difícil de implementar.</li> </ul> <p>Éxito digital ≠ desempeño económico/formal; subregistro distorsiona rankings y decisiones de inversión; oferta informal compite por precio sin internalizar costos de cumplimiento, presionando al formal; círculo de retroalimentación “informalidad-menor recaudo-menor inversión-menor competitividad”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciación escalonada para certificaciones.</li> <li>- Control focalizado en puntos críticos de acceso.</li> <li>- KPIs públicos periódicos (residuos, incidentes, grupos/guía, cumplimiento).</li> <li>- Campañas “compra formal = turismo seguro/sostenible” y pedagogía territorial.</li> </ul> <p>Interoperabilidad RNT–plataformas y mecanismos de verificación; metas de altas/renovaciones RNT por subsegmento; tablero de KPIs de competitividad; etiquetar una fracción del recaudo incremental a programas visibles (certificaciones, promoción, seguridad en naturaleza); fortalecimiento de marca-destino con sello colectivo y gobernanza clúster ligera.</p>
<p><b>Competitividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La competitividad en turismo de aventura requiere resiliencia, datos y trazabilidad.</li> <li>- co-marketing, redes y gobernanza reducen vulnerabilidad.</li> <li>- La competitividad no depende solo de promoción sino de calidad, reputación, articulación e institucionalidad que permita medir y mejorar desempeño.</li> </ul>					

A continuación, se presenta un análisis de cada una de las categorías de análisis planteadas.

### 9.1.1. Prácticas de gestión

De manera independiente y de uso generalizado la literatura subraya la innovación incremental, el uso de redes/plataformas empresariales y la formación continua como motores del desempeño en MiPymes como una buena práctica emergente en tendencia. En el contenido digital publicado si bien no se hace explícita mención a estas prácticas, de los perfiles formales con mayor consistencia de marca es asumible de acuerdo a los resultados una gestión profesionalizada del contenido asociado a un mejor posicionamiento. La evidencia institucional, por su parte, muestra que el tejido microempresarial requiere acompañamiento práctico para traducir reglas en rutinas prácticas con ciertas brechas que dificultan su cumplimiento en algunos oferentes.

En este sentido, el valor percibido de la formalidad y de los estándares no compensa, para una parte del tejido, costos y tramitología; esto se refleja en la dispersión, alta informalidad de los oferentes y/o la baja agrupación en clústeres, además de estrategias superficiales en aquellos

oferentes informales. Si bien esto se analiza únicamente en este caso desde su estrategia de comunicación, es asumible que este nivel de baja gestión se pueda trasladar a otras áreas de la empresa.

Esto puede tener implicaciones variadas, en tanto se trata de un eje transversal que incide sobre otras categorías analíticas. En primer lugar, resulta fundamental garantizar una adecuada cobertura y un mapeo general de los oferentes, tanto informales como formales, como condición base para la construcción de diagnósticos más completos. Ello permitiría trascender los estudios meramente exploratorios y avanzar hacia análisis más finos que capturen con mayor precisión las particularidades del sector.

Para lograrlo, sería pertinente una revisión y ajuste de las políticas institucionales orientadas al registro turístico y a la formalización empresarial, de modo que los oferentes puedan percibir una propuesta de valor clara y tangible asociada a la formalidad. Dicho proceso debería ir acompañado de una estrategia de comunicación eficaz (que los oferentes perciban desde sus particularidades beneficios reales), una asignación adecuada de recursos y la materialización de apoyos concretos dirigidos, en especial, a los operadores informales. En este marco, podrían integrarse instrumentos que faciliten la adopción de mejores prácticas de gestión y la mejora progresiva de sus capacidades organizativas.

Es importante considerar que el universo de oferentes es altamente heterogéneo. Coexisten operadores informales con formación profesional y buen desempeño comunicativo, junto a otros que operan de manera más precaria, incluso a aquellos actores de muy pequeña escala (familias, tiendas y negocios asociados al turismo) que carecen aún de presencia en redes sociales.

Si bien en el plano formal este tipo de iniciativas puede existir, su implementación enfrenta desafíos significativos. En muchos casos, los programas no logran ser apropiados por los

potenciales beneficiarios debido a una comunicación insuficiente o a una baja percepción de su valor práctico. Este fenómeno no es exclusivo del sector turístico, sino que se observa de manera recurrente en otras áreas, donde el desconocimiento o la desconfianza propios de sectores “marginados” o poco especializados limitan la adopción de instrumentos de apoyo ofrecidos por el Estado o por entidades institucionales.

Así, resulta clave que las políticas de fortalecimiento empresarial se perciban como atractivas, pertinentes y aplicables, de modo que trasciendan la mera cobertura y se traduzcan en impactos reales sobre los procesos de formalización. La gestión de procesos y la incorporación de esquemas de mejoramiento continuo permiten enmarcar a estas empresas en trayectorias de fortalecimiento progresivo, lo cual es esencial para elevar sus capacidades, competencias y, en última instancia, contribuir a la construcción de un entorno más competitivo y sostenible para el sector turístico.

**Figura 15.**

*Características y dificultades en la implementación de prácticas de gestión*



### 9.1.2. Estructuras de Operación

La literatura y la práctica internacional recomiendan modelos colaborativos (público - privado - comunitarios) y redes locales. Este tipo de modelos permiten a las MiPymes turísticas articular recursos, conocimiento, canales de comercialización y estándares de calidad de manera más eficiente. A su vez, se asocian en la literatura con una mayor capacidad de innovación, acceso a mercados y resiliencia frente a shocks externos, al combinar fortalezas de distintos actores (comunidad, empresas locales, autoridades e instituciones de apoyo).

En el departamento de Santander, si bien infieren algunas articulaciones operativas a partir de la inclusión de terceros en paquetes turísticos (transporte, servicios complementarios,

alojamientos asociados), no se evidencia una presencia robusta de modelos colaborativos formalizados, tales como redes locales consolidadas o clústeres con identidad colectiva y proyección digital. La revisión de contenido digital no identificó agrupaciones comunitarias o estructuras cooperativas con posicionamiento sólido en redes sociales que funcionen como un meta-organismo articulador del destino. Esta ausencia sugiere que la colaboración entre oferentes opera mayormente de manera informal, circunstancial o a escala micro, sin una estructura organizacional explícita ni una identidad colectiva claramente representada en los canales de promoción.

Esto genera divergencia con lo planteado en los planes estratégicos de turismo que tiene el departamento (Fontur, 2022). La predominancia de unidades familiares, microemprendimientos individuales y marcas personales, si bien aporta dinamismo y diversidad, no ha logrado traducirse (al menos de forma evidente en lo digital) en articulaciones con una identidad regional compartida que potencie la visibilidad agregada de la oferta y facilite la integración. Esta fragmentación dificulta la consolidación de economías de escala, la profesionalización sistemática de procesos y la consolidación de una marca-destino comprensible y competitiva a nivel nacional e internacional.

**Figura 16.**

*Características y dificultades en las estructuras de operación empresarial*



En términos generales, desde los referentes evidenciados en la literatura, para superar estas tensiones estructurales y fortalecer la operación colectiva del sector, es recomendable promover iniciativas que faciliten la creación de espacios de articulación organizados y visibles.

En particular podrían, consistir en:

- Marketplace regional digital: una plataforma de exhibición conjunta que agrupe a oferentes formalizados y en proceso de formalización, con mecanismos de verificación (por ejemplo, RNT, sellos de calidad o protocolos mínimos), permitiendo a los segmentos micro enriquecer su alcance y ofrecer paquetes integrados.

- Campañas de co-marketing sectorial: estrategias de promoción compartida con reglas claras de participación, distribución de costos y beneficios, y una narrativa colectiva, que contribuya a consolidar una identidad de destino coherente y que potencie la competitividad de las MiPymes frente a la oferta informal y las plataformas globales.
- Reglas de gobernanza simples: definir mecanismos operativos básicos (conformación de nodos territoriales, representantes sectoriales, acuerdos de colaboración) que no requieran estructuras formales complejas, pero sí permitan coordinar acciones de promoción, estándares mínimos de servicio y retroalimentación entre miembros.

**Figura 17.**

*Fortalecimiento de la operación colectiva del sector turístico.*



Estas articulaciones organizacionales, al ser impulsadas desde una combinación de liderazgos locales e incentivos institucionales, pueden facilitar transiciones desde formas aisladas de operación hacia esquemas colaborativos que aporten a la formalización, al acceso a recursos compartidos, y a una mayor sostenibilidad y competitividad del turismo de aventura en Santander.

Asimismo, la visibilidad digital de estas estructuras puede funcionar como una señal de confiabilidad para el mercado, reduciendo la asimetría informativa entre oferentes y usuarios.

Ahora bien, muchas de estas prácticas están planteadas en los reportes de competitividad departamental. Sin embargo, la aparente brecha no está en su planteamiento, sino en la aplicación real y tangible de dichas actividades.

### **9.1.3. Sostenibilidad**

Se evidencia tanto en la literatura como en el Análisis de Contenido Digital una adopción de estándares mínimos y la incorporación de prácticas de gobernanza verde asociada con mejores resultados en el turismo de naturaleza y aventura. La literatura destaca cómo la gobernanza ambiental activa (incluyendo políticas de protección de recursos, gestión de impactos y promoción de turismo responsable) puede facilitar un crecimiento turístico más equilibrado y sostenible. En el contexto institucional colombiano y regional, las exigencias normativas como el RNT, la obligación o recomendación de pólizas de seguros, la implementación de protocolos de seguridad y la adopción de lineamientos mínimos de operación para actividades de riesgo sirven como un piso de formalidad y responsabilidad, creando condiciones básicas para la protección del visitante, la mitigación de riesgos operativos y la gestión de impactos ambientales.

Sin embargo, hay tensiones claras entre el discurso de sostenibilidad y su operacionalización efectiva, especialmente en el ámbito digital y en la gestión de recursos naturales. En los perfiles revisados de redes sociales, la visibilidad de prácticas verificables de sostenibilidad es débil o inconsistente. Aunque muchos oferentes usan etiquetas y narrativas relacionadas con ecoturismo, “cuidado del entorno” y turismo responsable, rara vez se acompañan de evidencia concreta.

Asimismo, el control de la capacidad de carga en atractivos naturales (un elemento clave para la sostenibilidad de destinos frágiles) se encuentra aún en etapas iniciales de implementación, y no se encuentra evidencia visible en los reportes institucionales de su gestión o de un monitoreo real. Esto dificulta la gestión efectiva de flujos de visitantes y la protección de los recursos naturales que constituyen la base de la oferta de aventura en Santander.

Superar estas tensiones exige consolidar un enfoque de sostenibilidad que vaya más allá del mero cumplimiento formal y se traduzca en prácticas verificables, medibles y reportadas de manera regular. En ese sentido, se proponen las siguientes líneas de acción:

Establecer mínimos exigibles diferenciados por tipo de actividad (por ejemplo, regulación específica para parapente, rafting, senderismo), que incluyan requisitos como:

- Guías acreditados con formación específica y actualización periódica.
- Seguros de responsabilidad civil y de accidente para actividades de aventura.
- Protocolos estandarizados de seguridad y gestión de riesgos.
- Parámetros mínimos de gestión ambiental para la operación de servicios en ecosistemas sensibles.
- Cofinanciación escalonada para certificaciones, de modo que las MiPymes y microemprendimientos puedan acceder a recursos que reduzcan las barreras económicas a la formalización de prácticas sostenibles.
- Control focalizado en puntos de acceso crítico, mediante mecanismos de gestión territorial que integren autoridades locales, operadores y comunidades, con el fin de monitorear la presión de visitantes, preservar la integridad de senderos y ecosistemas, y aplicar medidas de mitigación cuando se excedan umbrales de capacidad de carga.

- Reportes públicos periódicos con indicadores clave de sostenibilidad (KPIs). La publicación de datos sobre métricas como:
  - Número de visitantes por guía o por grupo.
  - Generación y manejo de residuos.
  - Incidentes operativos por tipo de actividad.
  - Cumplimiento de protocolos ambientales.

Estos reportes no solo mejorarían la transparencia, sino que también permitirían evaluar tendencias, generar confianza en los turistas y facilitar comparaciones entre oferentes con diferentes niveles de formalización.

Estas acciones en general tienen el potencial de consolidar un modelo de sostenibilidad que no solo respeta los parámetros normativos, sino que también genere valor competitivo para los oferentes, al transformar la sostenibilidad en un atributo diferenciador en los procesos de elección del turista y en la narrativa de marca-destino. Análogo a las otras categorías, varios de estos componentes están claramente formulados en los reportes de competitividad planteados por el estado (Comisión Regional de Competitividad de Santander, 2023), pero su traducción a la práctica constituye, probablemente, una de las brechas más difíciles de cerrar.

Además, es importante considerar que, como se mencionó en el análisis de los factores sociales y económicos asociados a la baja formalización, las exigencias y expectativas de una prestación plenamente sostenible no atraviesan por igual a toda la oferta. Para ciertos segmentos, especialmente aquellos de subsistencia y microescala, la sostenibilidad tiende a quedar en un segundo plano frente a la presión por liquidez inmediata, aun cuando su operación se desarrolle directamente sobre entornos naturales sensibles. En este tipo de economías, la prioridad suele

concentrarse en sostener el flujo mínimo de ingresos, lo que incrementa la probabilidad de prácticas operativas sin estándares ambientales o con controles débiles.

En este sentido, se vuelve necesario fortalecer mecanismos de control y gestión territorial, no solo como un ideal normativo, sino como una condición material de preservación del capital natural que sostiene la actividad turística. Ello cobra especial relevancia en ecosistemas de alta fragilidad y valor estratégico donde la tensión entre subsistencia económica y protección ambiental no puede resolverse únicamente por autorregulación del mercado. En términos de jerarquía de intereses públicos, la protección de estos ecosistemas debe prevalecer sobre dinámicas económicas de corto plazo, precisamente porque de su integridad dependen funciones ecológicas críticas (regulación hídrica, biodiversidad, servicios ecosistémicos) y derechos colectivos e intergeneracionales.

Un claro ejemplo de este interés estatal con alto respaldo legislativo se refleja en el tratamiento jurídico de los páramos y, en particular, los conflictos recientes sobre el caso Santurbán.

La Constitución impone al Estado el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente y planificar el manejo de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible (arts. 79–80), lo que sirve de fundamento para un régimen de protección reforzada en ecosistemas de alta sensibilidad. En esa línea, la Ley 1930 de 2018 establece expresamente a los páramos como ecosistemas estratégicos y fija directrices de gestión integral orientadas a su preservación y restauración, lo que refuerza que la sostenibilidad no opera como un criterio optativo, sino como un mandato estructural del ordenamiento.

De acuerdo a la legislación vigente, incluso cuando existen intereses económicos relevantes, el marco constitucional y jurisprudencial ha reafirmado que la protección del páramo

tiene primacía. La Corte Constitucional, por un lado, exigió participación ambiental efectiva en el proceso de delimitación al dejar sin efectos la Resolución 2090 de 2014 (T-361 de 2017), y por otro, consolidó restricciones estrictas frente a la minería en páramos (C-035 de 2016), que también tiene directrices a sectores como la agricultura o el turismo.

En términos operativos, esto implica que, aunque la política pública busque transiciones socialmente viables, la prestación turística en entornos frágiles debe incorporar mínimos exigibles y trazabilidad (formalización, protocolos, control de operación y evidencia verificable), de modo que la sostenibilidad se garantice “sí o sí” por encima de intereses particulares (incluidos los de subsistencia) cuando están en juego funciones ecológicas críticas y derechos colectivos e intergeneracionales.

Un claro ejemplo de este interés estatal, con respaldo constitucional y legislativo, se refleja en el tratamiento jurídico de los páramos y, en particular, en los conflictos asociados al caso Santurbán. La Constitución impone al Estado el deber de proteger la diversidad e integridad del ambiente y de planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible (Constitución Política de Colombia, 1991, arts. 79–80), lo que fundamenta un régimen de protección reforzada en ecosistemas de alta sensibilidad. En esa línea, la Ley 1930 de 2018 reconoce expresamente a los páramos como ecosistemas estratégicos y fija directrices de gestión integral orientadas a su preservación y restauración, reforzando que la sostenibilidad no opera como un criterio optativo, sino como un mandato estructural del ordenamiento (Congreso de la República de Colombia, 2018).

En el marco vigente, incluso cuando existen intereses económicos relevantes, la jurisprudencia constitucional ha reiterado que la protección del páramo tiene primacía. Por un lado, la Corte Constitucional exigió participación ambiental efectiva en el proceso de delimitación,

dejando sin efectos la Resolución 2090 de 2014 y ordenando rehacer el procedimiento conforme a estándares de participación (Corte Constitucional, 2017). Por otro, consolidó restricciones estrictas frente a la minería en páramos al declarar inexecutable disposiciones que debilitaban su protección, reafirmando el carácter prevalente del interés ambiental en estos ecosistemas (Corte Constitucional, 2016) con directrices transversales que implican a sectores como el de agricultura o el turismo.

En términos operativos, esto implica que, aunque la política pública busque transiciones socialmente viables, la prestación turística en entornos frágiles debe incorporar mínimos exigibles y mecanismos de trazabilidad (formalización, protocolos, control de operación y evidencia verificable), de modo que la sostenibilidad se garantice por encima de intereses particulares (incluidos los de subsistencia) cuando están en juego funciones ecológicas críticas y derechos colectivos e intergeneracionales (Constitución Política de Colombia, 1991, arts. 79–80).

#### ***9.1.4. Competitividad***

De la literatura se destaca que la competitividad en turismo de aventura no depende únicamente de la visibilidad comercial, sino de la capacidad del destino y de los oferentes para garantizar trazabilidad, calidad, resiliencia y gobernanza en condiciones de incertidumbre. En la evidencia empírica digital recolectada hay reflejos de esto, mostrando a las redes sociales como un mecanismo que puede ser eficaz para capturar atención y demanda potencial. Sin embargo, tal como se observó en el Análisis de Contenido Digital, de este solo análisis no es posible validar o inferir el desempeño económico o el cumplimiento normativo o niveles de seguridad, dado que la conversión, la recurrencia y la formalidad no son verificables sin sistemas de interoperabilidad y datos comparables. Desde el contexto institucional es claro que para poder evaluar competitividad regional se requieren estadísticas consistentes, capacidad de medición, retorno parafiscal y

entornos de negocio predecibles, condiciones que se ven afectadas cuando una porción significativa del sector opera por fuera del circuito formal (Consejo Privado de Competitividad & COTELCO, 2023, 2024).

En el departamento, análogo a los contextos de turismo emergentes, la coexistencia de oferta formal e informal genera una tensión estructural. La informalidad y el subregistro distorsionan indicadores críticos (empleo, aporte a PIB, desempeño en índices, retorno de contribuciones), lo cual dificulta la generación de cifras objetivas, reduce comparabilidad frente a otros destinos y debilita la atracción de inversión pública y privada. A esto se suma que la oferta informal, al no internalizar costos de cumplimiento, puede competir agresivamente en precio y velocidad de comercialización, elevando la presión competitiva sobre las empresas registradas y derivando posibles servicios ofrecidos sin un mínimo de calidad, con la posibilidad de que esto repercuta en la reputación general del sector en el departamento. En la oferta comercial, esto se sintetiza en un amplio margen de oferentes diferenciados, con sectores de la demanda que suelen preferir emoción e inmediatez, mientras que la formalidad (brindada por MiPymes o empresas de mayor tamaño debidamente registradas y con RNT, seguros, pólizas y protocolos claros) no siempre, al menos desde el punto de vista comercial, se traducen en ventaja comercial visible si no existe un mecanismo estandarizado de verificación y comunicación.

El resultado es un círculo de retroalimentación: Menor formalización, menor recaudo y menor inversión en promoción/infraestructura/seguridad, menor competitividad, más incentivos a competir por precio e informalidad (Hall, 2008).

**Figura 18.**

*Proceso que retroalimenta alimenta la informalidad del sector*

**10. Artículo publicable**

Con los principales resultados de la investigación se elaboró un artículo de carácter publicable. Este documento expone las principales conclusiones del estudio y está disponible en el Apéndice B para su consulta.

**11. Conclusiones**

El estudio realizado permitió identificar como ciertas prácticas de gestión, estructuras de operación y estrategias (o narrativas) de sostenibilidad se relacionan con su competitividad y con sus trayectorias de formalización. El hallazgo central se fundamenta en que la competitividad

regional del turismo de aventura se está configurando en un escenario de alta visibilidad digital y baja trazabilidad, donde, aunque la oferta crece y se promociona intensamente, opera significativamente en un umbral de informalidad (o semi-formalidad) que restringe la consolidación de estándares, la medición real del desempeño sectorial y la capacidad del territorio para convertir actividad turística en inversión, reputación y mejora sostenida de la calidad.

En cuanto a la literatura académica asociada, se puede decir que se comporta como un campo fragmentado, interdisciplinario y aún no plenamente consolidado. La conversación científica internacional sobre turismo de aventura y gestión de empresas en contextos emergentes es todavía incipiente y está distribuida entre líneas de investigación que provienen de sostenibilidad, desarrollo territorial, emprendimiento, innovación y gobernanza turística, sin que estén articulados en pautas o teorías críticas formuladas; más bien, responden en su mayoría a investigaciones pertinentes pero dispersas de acuerdo a su contexto de aplicación. De tal forma, la interpretación e inferencia de aplicación a casos puntuales (como sería hacerlo al contexto turístico de Santander) debe ser estrictamente analítico y dependiente de las particularidades diferenciadas del entorno en el que se desarrolla.

Desde el contenido sustantivo de esta literatura, se identifican un conjunto de regularidades que funcionan como “principios de lectura”. Primero, la competitividad de las MiPymes de turismo de aventura en los contextos de economías emergentes descritos tiende a sostenerse en la innovación incremental, orientación emprendedora, capacidades organizacionales prácticas (gestión, servicio, costos, marketing) y aprovechamiento de redes/plataformas como infraestructura informal de aprendizaje, reputación y comercialización. Segundo, la sostenibilidad aparece en la literatura como un eje doble: por un lado, como narrativa de mercado (atractiva para el turista), y por otro, como condición operacional que requiere estándares, monitoreo, protocolos

y gobernanza ambiental; cuando ese segundo componente falta, la sostenibilidad se convierte en un recurso retórico con bajo poder transformador. Tercero, los modelos colaborativos (alianzas multi-actor, redes territoriales, clústeres, cooperaciones público-privadas-comunitarias) se describen como mecanismos que reducen costos individuales, elevan escala, estabilizan calidad y fortalecen resiliencia. De manera global, esto se tangibiliza en un aparente consenso donde se propone que la sostenibilidad y la competitividad no dependen únicamente de “vender más”, sino de institucionalizar rutinas y organizar el territorio mediante arreglos de coordinación y verificación.

En cuanto al análisis de contenido digital, se evidencia que el entorno digital más allá de vitrina publicitaria funciona como un dispositivo que reconfigura la competencia. La muestra analizada permite concluir que el sector se presenta en redes como un mosaico de perfiles heterogéneos donde empresas formales conviven con operadores informales, microemprendimientos y marcas personales que apalancan cercanía, emoción y rapidez comercial. Esta coexistencia digital configura dos lógicas de posicionamiento. Una lógica formal tiende a competir por confianza y estándares, y una lógica informal que destaca por su inmediatez, cercanía y precio, apoyándose en formatos de alto alcance (*reels*) y en el poder persuasivo de la experiencia representada (paisaje, adrenalina, testimonios). En ese sentido, las redes ordenan el sector porque incentivan estilos comunicativos que pueden favorecer la informalidad cuando la verificación es difusa y cuando el usuario no tiene herramientas para discriminar niveles de cumplimiento.

A su vez, el análisis digital permite plantear que la madurez comunicativa funciona como reflejo parcial de gestión, pero no como garantía de formalidad ni de desempeño. Se observa que perfiles con coherencia gráfica, constancia relativa y mensajes estructurados suelen proyectar mayor profesionalismo; sin embargo, un gran volumen histórico de publicaciones no se traduce

necesariamente en mejor engagement, y perfiles más pequeños pueden presentar interacción alta por nicho, autenticidad o especialización. Esto sugiere que, al menos en el turismo de aventura, la “escala” digital no reemplaza la “confianza”, y que la confianza se construye tanto por forma (calidad visual y narrativa) como por contenido verificable (protocolos, seguros, condiciones claras, reputación).

En cuanto a los factores normativos, sociales y económicos de la baja formalización y su impacto la investigación permite concluir que la informalidad en el turismo de aventura santandereano no puede explicarse por un único factor.

Desde el análisis de factores realizado, la baja formalización y su impacto no puede explicarse por un único factor.

Es el resultado de una interacción entre:

- Un marco normativo que establece obligaciones (RNT, estándares, sanciones) pero cuya implementación territorial es bastante limitada, desigual y cuya propuesta de valor no siempre es percibida como tangible por micro operadores informales.
- Condiciones sociales asociadas a cultura de informalidad tolerada, desconfianza hacia trámites, brechas de capital humano y baja asociatividad.
- Condiciones económicas donde predomina una microescala con estacionalidad, márgenes estrechos y competencia intensa, lo que hace que los costos fijos de cumplimiento se perciban como relativamente altos frente a ingresos irregulares.

En consecuencia, la formalización no se decide solo por “conocer la norma”, sino por la relación entre costo percibido, beneficio percibido, capacidades internas y presión competitiva.

Un aspecto relevante es que la informalidad opera como un equilibrio funcional para ciertos actores al permitir operar rápido, ajustar precios y sostener liquidez. Esta funcionalidad, sin

embargo, tiene un costo sistémico al generar heterogeneidad de estándares, riesgos reputacionales, precariedad laboral y, sobre todo, dificultar la consolidación de un destino competitivo en el largo plazo. En términos de competitividad regional, la informalidad disminuye el recaudo del sector, distorsiona la medición (subregistro de actividad y empleo), reduce la comparabilidad en índices, y limita la capacidad del territorio para sostener inversión en promoción, infraestructura y control.

Al contrastar los hallazgos en la triangulación realizada se puede afirmar que existe una coherencia general entre lo que los documentos institucionales señalan (microescala predominante, brechas de capacidades, informalidad, retos de competitividad) y lo que la evidencia contextual de las estrategias de comunicación digital de diferentes oferentes. También deja ver una brecha estructural: muchas líneas de acción aparecen formuladas en planes, reportes o estrategias (formalización, sostenibilidad, clústeres, fortalecimiento), pero su aterrizaje se enfrenta a dos obstáculos persistentes.

Para la competitividad, una conclusión particularmente relevante evidenciado es que el ecosistema turístico se está moviendo hacia un modelo donde el usuario compra en redes en función de señales blandas (emociones, estética, testimonios), mientras que el Estado mide y regula mediante instrumentos que requieren trazabilidad (registro, reportes, estándares). Cuando no existen puentes sencillos de comunicación entre ambos mundos (por ejemplo, las recomendaciones realizadas basadas en mecanismos simples de verificación y comunicación de formalidad y seguridad dentro del mismo entorno digital) se producen asimetrías derivadas de la lógica del mercado, tales como la recompensa a la inmediatez, o una mayor visibilidad. En este contexto, la informalidad puede prosperar sin que el territorio capture plenamente los beneficios del turismo.

## 12. Recomendaciones

Fruto de la investigación realizada se recomienda:

En primer lugar, vale la pena asumir la formalización para el sector en el departamento como una política de transición y no como un salto binario entre informalidad y cumplimiento pleno. Dado que el tejido empresarial del turismo de aventura en Santander es predominantemente micro y opera con restricciones de liquidez, tiempo y capacidades administrativas, conviene diseñar rutas escalonadas que reduzcan fricciones de entrada, prioricen requisitos críticos (seguridad, seguros, habilitaciones mínimas por actividad) y vayan incorporando progresivamente obligaciones más complejas (certificaciones, estándares avanzados, reportes). Bajo este enfoque, la institucionalidad puede concentrar esfuerzos en ampliar cobertura formal inicial, generando confianza y aumentando el valor percibido de estar dentro del circuito formal, antes de elevar el listón de exigencias.

En segundo lugar, es clave convertir la formalidad en una propuesta de valor tangible para el operador y para el turista. La investigación muestra que, en el plano comunicativo, la formalidad no siempre se traduce en una ventaja competitiva visible frente a oferentes informales con buena presencia digital. Por ello, se recomienda implementar mecanismos de señalización simples y verificables para el mercado. Esto permitiría reducir asimetrías de información en redes sociales y facilitar que el turista diferencie oferta confiable, lo que a su vez eleva el incentivo económico de formalizarse.

Tercero, se recomienda fortalecer la interoperabilidad entre el Registro Nacional de Turismo (RNT) y los canales digitales donde ocurre la comercialización real, particularmente redes sociales y plataformas de alojamiento/experiencias. Aunque el estudio se basó en observación pública y no midió conversiones, sí evidencia que la “plaza de mercado” operativa del sector está

en lo digital, y allí es donde se produce la competencia más intensa. En consecuencia, se sugiere avanzar hacia mecanismos de verificación y trazabilidad que conecten el RNT con identificadores visibles en la comunicación (por ejemplo, enlaces verificables, códigos de consulta o integraciones simples que permitan comprobar estatus de registro y pólizas).

También, se recomienda impulsar una arquitectura de articulación sectorial más flexible que haga visible la cadena de valor real y reduzca la fragmentación observada. Dentro de las publicaciones del Análisis de Contenido Digital es evidenciable que existen articulaciones operativas implícitas (transporte, alimentación, hospedaje, guianza), pero con poca identidad colectiva y débil proyección digital. Se propone promover esquemas de gobernanza simples por nodos territoriales (por ejemplo, corredores o municipios con alta concentración de aventura), con reglas básicas de co-marketing, estándares mínimos compartidos y mecanismos de reparto de beneficios por referidos o paquetes integrados. Como se menciona en el documento, aunque algunas de estas prácticas pueden estar planteadas en los lineamientos institucionales para promover el turismo, su aplicabilidad práctica parece ser limitada.

En términos de competitividad, se recomienda alinear la inversión pública y parafiscal con resultados observables para el sector, de manera que el operador perciba retorno real por estar formalizado. Si la formalización no produce beneficios concretos (promoción efectiva, acceso a formación aplicable, posibilidad de participar en campañas institucionales, visibilidad en canales oficiales, mejoras en infraestructura turística), la racionalidad de corto plazo favorece la informalidad. Por ello, se sugiere condicionar ciertos beneficios a hitos verificables de formalización progresiva, y comunicar esos beneficios con claridad en un lenguaje operativo para el microempresario. Este círculo virtuoso (formalización que habilita visibilidad, y visibilidad que

mejora ventas y reputación) es crucial para romper el ciclo de “informalidad–bajo recaudo–baja inversión–baja competitividad”.

Finalmente, vale mencionar que el estudio tiene límites analíticos, que pueden ser interpretables como recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones en esta línea. La primera de ellas es que el análisis digital no permite inferir desempeño económico, conversión real ni cumplimiento efectivo; por tanto, los hallazgos deben leerse como patrones de posicionamiento, señales comunicativas y estructuras visibles. Asimismo, la ausencia de organizaciones comunitarias con posicionamiento digital en la muestra no implica su inexistencia en el territorio, sino que evidencia un sesgo propio del entorno analizado y puntual de la muestra tomada. Además de que lo no visibilizado, desde el análisis realizado en redes, tiende a quedar fuera de la “competencia simbólica” que hoy organiza la atención turística.

En esa medida, eventuales investigaciones futuras podrían complementar el enfoque con entrevistas, observación en campo y análisis de casos, precisamente para conectar el plano comunicativo con el plano operativo, además de tomar grupos puntuales focalizados para garantizar la pertinencia de la muestra y reducir la dispersión propia del mapeo exploratorio. Esto permitiría validar con mayor precisión las hipótesis inferidas, identificar brechas concretas entre discurso y práctica, y delimitar recomendaciones operativas diferenciadas por tipo de actividad y nivel de formalización. Asimismo, aportaría evidencia más sólida para proponer rutas de fortalecimiento empresarial y control territorial que sean medibles, graduales y ajustadas a las capacidades reales de las MiPymes involucradas.

### Referencias Bibliográficas

- Adventure Travel Trade Association. (2013). *Adventure tourism market study*. ATTA.
- Agamez Garcés, C. J., & Bejarano Fajardo, C. (2019). *Diagnóstico del sector turismo en Barrancabermeja: análisis del microambiente y macroambiente*. Universidad Industrial de Santander.
- AmCham Colombia. (2017). Alta informalidad en agencias de viajes en Colombia: estimación ANATO 2017. American Chamber of Commerce Colombia. Disponible en: <https://amchamcolombia.co/>
- Anzules-Falcones, W., Martin-Castilla, J. I., & Tulcanaza-Prieto, A. B. (2025). Innovation Strategies and Business Networks: A PLS-SEM Analysis in Rural Tourism Entrepreneurship. *Sustainability*, 17(13), 6161.
- Benali, A., & Villesèche, F. (2024). Revisiting Entrepreneurship as Emancipation: Learning from subalternized women in post-revolutionary Tunisia. *Organization Studies*, 45(7), 939–960.
- Bernal, L. A. F. (2019). Un retrato de San Gil (Santander, Colombia) como destino. *Revista* (artículo), 2019. Dialnet
- Buckley, R. (2012). *Adventure Tourism Management*. Routledge.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024a). Informe de competitividad del sector turismo en Santander 2023–2024. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024b). Informe del sector turismo en Santander 2024. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/>
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. (2024). *Índice de competitividad turística regional de Colombia – Departamentos 2024*. CPTUR.

Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. (2024). Índice de competitividad turística regional de Colombia – Departamentos 2024.

Comisión Regional de Competitividad de Santander. (2018). Plan Regional de Competitividad de Santander 2018–2032.

Comisión Regional de Competitividad de Santander. (2023). Informe de competitividad del sector turismo en Santander 2023. Disponible en:  
<https://www.santandercompetitivo.org/>

Congreso de Colombia. (1996). Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo). Disponible en:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0300\\_1996.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0300_1996.html)

Congreso de Colombia. (2020). Ley 2068 de 2020 (por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 y se dictan otras disposiciones en materia de turismo). Disponible en:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2068\\_2020.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2068_2020.html)

Consejo Privado de Competitividad (CPC) & COTELCO. (2023). *Índice de competitividad turística regional (ICTRC) 2023: Departamentos* (panel interactivo). Disponible en:  
<https://cptur.org/ICTRC/departamentos>

Consejo Privado de Competitividad (CPC) & COTELCO. (2024). *Índice de competitividad turística regional (ICTRC) 2024: Departamentos* (panel interactivo). Disponible en:  
<https://cptur.org/ICTRC/departamentos>

COTELCO Santander. (2024). Comunicados y balance sectorial de alojamiento y empleo en Santander. Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Capítulo Santander. Disponible en: <https://cotelco.org/>

Ditta-Apichai, M., Gretzel, U., & Kattiyapornpong, U. (2024). Platform empowerment: Facebook's role in facilitating female micro-entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(3), 540–559.

Eagles, P. F. J., McCool, S. F., & Haynes, C. D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management. IUCN.

- FONTUR. (2022). Plan Estratégico de Turismo de Santander 2022. Fondo Nacional de Turismo. Disponible en: <https://fontur.com.co/>
- FONTUR. (2023). Gestión de la contribución parafiscal y programas de promoción turística 2023. Fondo Nacional de Turismo. Disponible en: <https://fontur.com.co/>
- Gascón, J. (2021). Community-based tourism, peasant agriculture and rural transformation: The case of Amantaní Island, Lake Titicaca. *Journal of Agrarian Change*, 21(4), 692–712. PMC
- Gascón, J. (2025). Repeasantization and synergy between community-based tourism and peasant agriculture in Latin America. *Journal of Rural Studies*, 104, 1–12. ScienceDirect
- Gómez, J. (2003). *Ecoturismo de aventura: un turismo regional asociativo*. Universidad Externado de Colombia. Repositorio Digital Externado
- Goodwin, H. (2007). Taking responsibility for tourism. Goodfellow.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Pearson.
- Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- to second-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 649–671.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 38–52.
- ICONTEC. (2015–2022). Normas Técnicas Sectoriales NTS–AV (Turismo).
- IMCT (Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga). (2025). Indicadores de alojamiento y empleo en turismo – Informe 2025. IMCT. Disponible en: <https://imct.gov.co/>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015–2022). *Normas Técnicas Sectoriales (NTS) – Turismo* [Serie NTS–AV]. ICONTEC.

- Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga (IMCTa). (2025, mayo). *Informe turismo consolidado 2024* (PDF). Disponible en: [https://imct.gov.co/wp-content/uploads/2025/05/INFORME-TURISMO-CONSOLIDADO-2024\\_compressed.pdf](https://imct.gov.co/wp-content/uploads/2025/05/INFORME-TURISMO-CONSOLIDADO-2024_compressed.pdf)
- Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga (IMCTb). (2025, octubre). *Informe cifras de turismo Bucaramanga: Segundo trimestre 2025* (PDF). Disponible en: <https://imct.gov.co/wp-content/uploads/2025/10/INFORME-TRIMESTRAL-2-2025.pdf>
- International Labour Organization. (2015). Recommendation No. 204 concerning the transition from the informal to the formal economy.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 21101: Adventure tourism—Safety management systems—Requirements*. ISO.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 21101: Adventure tourism — Safety management systems — Requirements*.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Keele University.
- Kummitha, H. R. (2020). Stakeholders involvement towards sustaining ecotourism destinations: The case of social entrepreneurship at Mangalajodi ecotourism trust in India. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 636–648.
- Kuri, B. C., Nahiduzzaman, M., Dhar, B. K., Shabbir, R., & Karim, R. (2025). Macroeconomic Drivers of Sustainable Tourism Development in Bangladesh: An ARDL Bounds Testing Approach. *Sustainable Development*, 33, 3918–3940.
- Kuri, B. C., Nahiduzzaman, M., Dhar, B. K., Shabbir, R., & Karim, R. (2025). Macroeconomic drivers of sustainable tourism development in Bangladesh: An ARDL bounds testing approach. *Sustainable Development*, 33, 3918–3940.

- Leguizamón, M. (2016). Empleo formal e informal en el sector turístico en Colombia. *Turismo y Sociedad*, Universidad Externado de Colombia. Repositorio Digital Externado
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- López González, J., & Martínez Niño, D. K. (s. f.). *Caracterización del turismo en el departamento de Santander*. Universidad Industrial de Santander.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) & Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (2022). Lineamientos de turismo sostenible y programas de formalización (Brigadas por la Formalización). Disponible en: <https://fontur.com.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) & Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (2025). *Administración de la contribución parafiscal del turismo*. Disponible en: <https://www.fontur.com.co/administracion-de-la-contribucion-parafiscal/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) & Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (2022). Lineamientos de turismo sostenible y programas de formalización (Brigadas por la Formalización). Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/ministerio-de-comercio-lidera-brigadas-de-formalizac>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2019). Decreto 957 de 2019 (por el cual se adiciona el Capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015...). Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/decreto-957-de-2019>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2021). Portal para empresarios del turismo: lineamientos de formalización y sostenibilidad. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/mincit-impulsa-el-turismo-sostenible>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, & FONTUR. (2021). Lineamientos de sostenibilidad y calidad para prestadores de servicios turísticos. MinCIT/FONTUR. Disponible en: <https://www.mincit.gov.co/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Plan Sectorial de Turismo 2022–2026: Turismo en armonía con la vida*. FONTUR

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.

Neupane, B. P., Zielinski, S., & Milanese, C. B. (2025). Startup Success in Hospitality & Tourism SMEs in Emerging Economies: How Innovation and Growth Are Driven by Entrepreneurial Orientation, Networking Strategy, Leadership, and Flexibility. *Sustainability*, 17(8), 3485.

Newsome, D., Moore, S. A., & Dowling, R. (2013). *Natural Area Tourism: Ecology, Impacts and Management* (2nd ed.). Channel View Publications.

Observatorio de Turismo de Bucaramanga. (2025). Boletín sectorial de turismo: Enero–abril 2025. Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga. Disponible en: <https://imct.gov.co/>

Organización Mundial del Turismo. (2022). *Tourism and COVID-19: A two-year review*. OMT.

Pandya, R., Dev, H. S., Rai, N. D., & Fletcher, R. (2023). Rendering land touristifiable: (eco)tourism and land use change. *Tourism Geographies*, 25(4), 1068–1084.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

*Propuesta de una ruta turística para el turismo de aventura en el municipio de San Gil, Santander*. (2021). Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI).

República de Colombia. (1996). *Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)*. Congreso de la República.

República de Colombia. (2019). *Decreto 957 de 2019 (Clasificación de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas)*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- República de Colombia. (2020). *Ley 2068 de 2020 (Por la cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones)*. Congreso de la República.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.
- Santander Competitivo. (2018). *Plan Regional de Competitividad de Santander 2018–2032*. Consejo Departamental de Competitividad de Santander. Disponible en: <https://santandercompetitivo.org/>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). SAGE.
- SENA. (2014). *Con el SENA el turismo es toda una aventura*. Servicio Nacional de Aprendizaje (nota institucional). Sena
- Shang, Y., Bi, C., Wei, X., Jiang, D., Taghizadeh-Hesary, F., & Rasoulinezhad, E. (2023). Eco-tourism, climate change, and environmental policies: Empirical evidence from developing economies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(275).
- Stoffelen, A., Adiyia, B., Vanneste, D., & Kotze, N. (2020). Post-apartheid local sustainable development through tourism: an analysis of policy perceptions among ‘responsible’ tourism stakeholders around Pilanesberg National Park, South Africa. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(3), 414–432.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press. Disponible en: <https://yalebooks.yale.edu/9780300122237/nudge/>
- UNEP & UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. United Nations Environment Programme & World Tourism Organization.
- Villamil, J. E. R. (2021). *Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil (Santander)*. Universidad Cooperativa de Colombia. Repositorio UCC
- World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. WEF.

World Tourism Organization. (2019). *UNWTO tourism definitions*. UNWTO.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188.