

Chapter 9 / Capítulo 9

Realities of business in the face of the 2030
Agenda: Perspectives from organizations in
the Colombian Caribbean
ISBN: 978-9915-9966-0-8
DOI: 10.62486/978-9915-9966-0-8.Ch09
Pages: 197-218



© 2026 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

Sustainable Tourism and Development in the Colombian Caribbean: Territorial Governance, Heritage and Shared Value within the 2030 Agenda

Turismo y desarrollo sostenible en el Caribe colombiano: gobernanza territorial, patrimonio y valor compartido ante la Agenda 2030

Adriana Paola Pomares Mendoza¹  

Blanca Arévalo Fajardo¹  

Verenice Sánchez Castillo²  

Natalí Morales Noriega³  

1 Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.

2 Universidad de la Amazonia. Florencia, Colombia.

3 Institución Universitaria Mayor de Cartagena. Cartagena, Colombia.

ABSTRACT

Tourism is a cross-cutting economic activity whose outcomes depend on relationships among visitors, residents, firms, ecosystems, and institutions. This chapter examines the conditions required to guide tourism in the Colombian Caribbean towards sustainable development through an integrative review of academic literature and institutional frameworks. It addresses destination governance, community participation, cultural heritage, climate resilience, decent work, and impact measurement. The synthesis identifies tensions between visitor growth and territorial well-being, as well as gaps in coordination, formalization, information, and benefit distribution. A conceptual framework with six dimensions is proposed: participatory governance, community well-being, heritage conservation, environmental management, employment quality, and adaptive measurement. The framework requires empirical validation and should not be interpreted as a certified assessment scale. Tourism contributes meaningfully to the 2030 Agenda only when ecological limits, cultural rights, community decisions, and verifiable economic benefits are incorporated.

Keywords: 2030 Agenda; Colombian Caribbean; cultural heritage; sustainable tourism; territorial governance

RESUMEN

El turismo constituye una actividad económica transversal cuyos resultados dependen de las relaciones entre visitantes, residentes, empresas, ecosistemas e instituciones. Este capítulo analiza las condiciones que permitirían orientar el turismo del Caribe colombiano hacia el desarrollo sostenible, desde una revisión integrativa de literatura y marcos institucionales. Se examinan la gobernanza de destinos, la participación comunitaria, el patrimonio cultural, la resiliencia climática, el empleo decente y la medición de impactos. La síntesis identifica tensiones entre crecimiento de visitantes y bienestar territorial, así como brechas de coordinación, formalización, información y distribución de beneficios. Como aporte se propone un marco conceptual de gestión turística sostenible con seis dimensiones: gobernanza participativa, bienestar comunitario, conservación del patrimonio, gestión ambiental, calidad del empleo y medición adaptativa. El marco requiere validación empírica y no debe interpretarse como escala certificada. Se concluye que el desarrollo turístico solo contribuye de manera significativa a la Agenda 2030 cuando incorpora límites ecológicos, derechos culturales, decisiones comunitarias y beneficios económicos verificables.

Palabras clave: Agenda 2030; Caribe colombiano; gobernanza territorial; patrimonio cultural; turismo sostenible

INTRODUCCIÓN

El turismo suele evaluarse mediante llegadas, ocupación hotelera, gasto y empleo. Estos indicadores describen actividad, pero no demuestran por sí solos desarrollo sostenible. Un destino puede registrar crecimiento y simultáneamente enfrentar presión sobre el agua, pérdida de acceso a playas, desplazamiento de residentes o precarización laboral. El desafío analítico consiste en distinguir expansión económica de creación de bienestar territorial. El Caribe colombiano reúne destinos costeros e insulares, ciudades patrimoniales, áreas protegidas, territorios rurales y comunidades con identidades culturales diversas. La heterogeneidad impide aplicar una única estrategia: la presión turística de un centro histórico no equivale a la de una ruta comunitaria o un área natural de baja capacidad operativa. La gobernanza debe reconocer escalas, actores y vulnerabilidades específicas.

La Agenda 2030 permite relacionar el turismo con empleo y emprendimiento (ODS 8), ciudades y patrimonio (ODS 11), consumo y producción responsables (ODS 12), acción climática (ODS 13), ecosistemas marinos y terrestres (ODS 14 y 15) y alianzas (ODS 17). Estas conexiones deben traducirse en indicadores y decisiones, evitando usar los ODS únicamente como elementos promocionales. El objetivo del capítulo es analizar las condiciones organizacionales y territoriales para que el turismo contribuya al desarrollo sostenible en el Caribe colombiano. La pregunta orientadora es qué capacidades y mecanismos de gobernanza permiten distribuir beneficios, proteger recursos y mantener destinos viables a largo plazo. Esta lectura corresponde a los compromisos de la Agenda 2030 adoptada por Naciones Unidas (2015), cuya aplicación turística exige reconocer impactos más allá del crecimiento del sector.

MARCO TEÓRICO

TURISMO COMO SISTEMA TERRITORIAL

La perspectiva sistémica entiende el turismo como interacción entre demanda, transporte, alojamiento, intermediación, servicios, residentes y entorno receptor. Leiper (1979) propuso una aproximación que ayuda a superar la lectura del destino como simple inventario de atractivos. La calidad de la experiencia depende de servicios, accesibilidad, seguridad y relaciones socioculturales que exceden a una empresa particular. El concepto de desarrollo sostenible exige atender necesidades actuales sin comprometer capacidades futuras (WCED, 1987). Aplicado al turismo, implica que la rentabilidad de corto plazo no justifica degradar el recurso natural o cultural que sostiene la actividad. Sharpley (2020) advierte tensiones persistentes entre la lógica expansiva del turismo y las exigencias de sostenibilidad. Esta formulación procede de la World Commission on Environment and Development (1987), y su pertinencia en turismo depende de traducir el principio intergeneracional en decisiones concretas de protección territorial.

La competitividad del destino no equivale exclusivamente a precio, promoción o volumen de visitantes. Incluye calidad institucional, bienestar de residentes, autenticidad cultural y gestión de externalidades. La literatura sobre indicadores turísticos vinculados con los ODS invita a combinar medidas económicas, ambientales y sociales (Rasoolimanesh et al., 2020).

GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN DE COMUNIDADES RECEPTORAS

La gobernanza turística comprende reglas, espacios de deliberación, responsabilidades, recursos y mecanismos de rendición de cuentas entre autoridades, empresas, comunidades y organizaciones civiles. Una mesa de turismo no garantiza participación si sus decisiones carecen de presupuesto, información o seguimiento. La legitimidad depende de que los actores afectados puedan influir en prioridades y corregir impactos. El turismo comunitario no es sostenible por definición. La participación nominal puede ocultar concentración de beneficios, dependencia de intermediarios o trabajo no remunerado. Giampiccoli et al. (2022) subrayan la importancia del control local y del bienestar de las poblaciones anfitrionas. Por ello, la evaluación debe preguntar quién posee activos, quién define precios y cómo se distribuyen riesgos.

Por su parte, Onofre Mendoza (2026) identifica para localidades costeras salvadoreñas obstáculos relacionados con infraestructura, promoción y articulación institucional. Aunque el estudio no corresponde a Colombia, ofrece categorías comparativas útiles para examinar territorios costeros caribeños sin trasladar mecánicamente sus resultados.

PATRIMONIO CULTURAL, IDENTIDAD Y APROPIACIÓN TERRITORIAL

El patrimonio comprende bienes, prácticas, memorias y expresiones cuyo significado depende de las comunidades portadoras. Convertirlo en producto turístico sin consentimiento o participación puede generar simplificación cultural y apropiación desigual. La gestión responsable debe incorporar interpretación rigurosa, reconocimiento de saberes, protección de espacios simbólicos y distribución de ingresos. En el Caribe colombiano, la gastronomía, las músicas, las festividades, la arquitectura, las tradiciones orales y los paisajes culturales pueden sustentar experiencias diferenciadas. Sin embargo, la autenticidad no debe confundirse con inmovilidad: las culturas cambian y sus integrantes deben conservar la capacidad de decidir qué compartir, cómo hacerlo y bajo qué condiciones. La marca territorial es una herramienta de coordinación y comunicación, no un sustituto de la gestión del destino. Cárdenas-Londoño y Bernate-Martínez (2024) examinan la marca Región Meta como instrumento de fortalecimiento económico y turístico. Su aporte permite reflexionar sobre posicionamiento y desarrollo local, siempre que la promoción se vincule con servicios reales y conservación.

AMBIENTE, CAMBIO CLIMÁTICO Y LÍMITES DEL DESTINO

El turismo depende de playas, manglares, arrecifes, paisajes, biodiversidad y disponibilidad de agua. Al mismo tiempo, el transporte, la construcción, los residuos y el consumo energético pueden ejercer presión sobre esos recursos. La sostenibilidad exige identificar impactos acumulativos y estacionales, no solamente actuaciones individuales de establecimientos. La capacidad de carga no debe aplicarse como cifra universal e inmutable. Los umbrales de uso dependen de sensibilidad ecológica, infraestructura, comportamiento visitante y objetivos comunitarios. La gestión adaptativa combina monitoreo, límites temporales, señalización, restauración, manejo de flujos y restricciones cuando existe riesgo de deterioro irreversible.

El cambio climático intensifica riesgos de erosión costera, inundaciones, estrés térmico y afectaciones a infraestructura y actividades marinas. Los planes turísticos deben articularse con ordenamiento territorial, gestión del riesgo, adaptación climática y protección de ecosistemas. El éxito de una temporada no compensa la pérdida de resiliencia de un destino.

TRABAJO DECENTE, EMPRESAS LOCALES Y DISTRIBUCIÓN DEL VALOR

El turismo genera oportunidades para alojamiento, transporte, gastronomía, guianza, cultura, comercio y actividades recreativas. Sin embargo, la estacionalidad puede producir empleos inestables, jornadas extensas y baja protección social. El ODS 8 requiere evaluar formalidad, seguridad, formación, remuneración y trayectorias laborales, además del número de puestos generados. La compra local y el encadenamiento productivo permiten retener una mayor proporción del gasto en el territorio. No obstante, su efectividad depende de calidad, condiciones de pago, logística y capacidades de proveedores. Las empresas ancla pueden desarrollar proveedores mediante contratos previsibles, asistencia técnica y estándares proporcionales.

En este sentido, González Ávila et al. (2023) analizan factores asociados al cierre de empresas turísticas en Leticia y señalan dificultades humanas y económicas. Se trata de otro territorio colombiano, por lo que sus hallazgos deben utilizarse como referencia analítica, no como estimación de cierres empresariales del Caribe.

TENSIONES ENTRE CRECIMIENTO DE VISITANTES Y SOSTENIBILIDAD TERRITORIAL

El incremento del número de visitantes es un indicador de actividad, pero no constituye por sí mismo una prueba de desarrollo sostenible. Butler (1980) mostró que los destinos atraviesan trayectorias de expansión y madurez que exigen atención a la capacidad de gestión y a las condiciones locales. Saarinen (2006) distingue tradiciones de sostenibilidad centradas en los recursos, en la actividad turística y en las comunidades receptoras. La comparación revela que un destino puede aumentar su demanda mientras se deterioran sus ecosistemas, su habitabilidad o su distribución del ingreso. En el Caribe colombiano, el análisis necesita desagregar destinos insulares, centros históricos, playas, reservas naturales y territorios rurales, porque sus límites físicos, sociales y de gobernanza no son equivalentes.

La Política de Turismo Sostenible del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020)

incorpora una orientación de largo plazo que articula competitividad empresarial, desarrollo social y conservación del capital natural. Su existencia, sin embargo, no garantiza una aplicación uniforme. Las decisiones de manejo turístico deben reconocer simultáneamente los costos ecológicos de la expansión de la oferta, los derechos de las comunidades residentes y la viabilidad económica de los operadores. Una propuesta de turismo sostenible requiere, por ello, criterios explícitos de uso de agua, tratamiento de residuos, acceso a espacios públicos, condiciones laborales, participación en ingresos y coordinación institucional. Estas dimensiones permiten contrastar las aspiraciones de política con cambios observables y evitan interpretar la sostenibilidad como una simple etiqueta promocional.

RESULTADOS

TENSIONES ESTRUCTURALES DEL DESARROLLO TURÍSTICO

La revisión permite identificar una primera tensión entre expansión de la demanda y calidad de vida residente. Los indicadores de ocupación y visitantes pueden mejorar mientras aumentan congestión, presión inmobiliaria, residuos o conflictos por acceso a espacios. Por ello, la gestión necesita umbrales y criterios de bienestar, no únicamente metas de crecimiento. Una segunda tensión enfrenta la promoción del patrimonio con el derecho de las comunidades a controlar su representación. Las iniciativas culturalmente responsables requieren consentimiento, participación en ingresos y mecanismos para evitar usos descontextualizados de expresiones y conocimientos.

La tercera tensión aparece entre formalización y barreras de entrada. Exigir estándares sin asistencia puede excluir a emprendimientos comunitarios; omitirlos expone a trabajadores y visitantes. La ruta más viable combina requisitos básicos, formación, financiación gradual y acompañamiento técnico. Una cuarta tensión relaciona digitalización y desigualdad. Las plataformas amplían visibilidad, pero pueden concentrar datos, comisiones y relaciones con clientes. Los destinos necesitan capacidades para gestionar información propia, proteger privacidad y diversificar canales de comercialización.

MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE

Se propone un modelo de seis dimensiones interdependientes. Gobernanza participativa: acuerdos, representación, decisiones y rendición de cuentas. Bienestar comunitario: acceso a oportunidades, distribución del ingreso, convivencia y participación efectiva. Patrimonio e identidad: protección de bienes y expresiones culturales, interpretación y derechos de portadores.

Gestión ambiental y resiliencia: uso eficiente de recursos, conservación, riesgos climáticos y manejo de flujos. Trabajo y encadenamientos: formalización, calidad del empleo, proveedores y desarrollo empresarial local. Medición y aprendizaje: líneas base, indicadores, seguimiento de incidentes y revisión adaptativa de decisiones.

El modelo no es un índice validado. Su aplicación debe comenzar con un diagnóstico participativo que identifique impactos materiales y seleccione indicadores disponibles. Una dimensión crítica puede limitar el conjunto: una estrategia de promoción exitosa sin agua suficiente o sin legitimidad social puede deteriorar el destino. Como ruta de madurez se distinguen cuatro estados orientadores: reactivo, cuando se atienden incidentes; estructurado, cuando existen responsables e indicadores; estratégico, cuando las decisiones de inversión integran límites y bienestar; y transformador, cuando se coordinan soluciones territoriales con resultados verificables.

INDICADORES PARA UNA AGENDA TERRITORIAL DE SEGUIMIENTO

La medición debe distinguir insumos, actividades, resultados e impactos. Los insumos comprenden presupuesto, equipos y sistemas; las actividades incluyen formación y reuniones; los resultados reflejan cambios observables en prácticas; y los impactos requieren evidencia temporal sobre bienestar, conservación y resiliencia. Confundir estas categorías puede inflar logros. Entre los indicadores orientadores se encuentran proporción de compras a proveedores locales, formalización laboral, permanencia de emprendimientos, satisfacción de residentes, acceso comunitario a espacios, consumo de agua por pernoctación, gestión de residuos, estado

de ecosistemas sensibles y cumplimiento de acuerdos de participación.

Los indicadores requieren ficha técnica, unidad, fuente, periodicidad, responsable, desagregación y límites de interpretación. Las encuestas de percepción deben complementarse con registros administrativos y mediciones ambientales. Cuando no exista línea base, el primer resultado responsable es construirla, no asignar porcentajes de impacto sin respaldo.

DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

Los hallazgos sitúan la sostenibilidad turística como problema de coordinación y justicia territorial, además de eficiencia empresarial. Las organizaciones no controlan individualmente todos los impactos del destino, pero sí sus operaciones, compras, relaciones laborales, información y participación en acuerdos colectivos. El diálogo con los capítulos anteriores es directo. La cultura tributaria aporta formalización y recursos públicos; la internacionalización abre mercados pero exige trazabilidad; la responsabilidad social organiza la gestión de impactos; y la innovación permite monitorear, experimentar y adaptar servicios. Las capacidades dinámicas, el talento humano y la ética empresarial completarán esta arquitectura en los capítulos siguientes. Para las universidades, el aporte consiste en formación aplicada, observatorios y proyectos de extensión con comunidades. Para las autoridades, implica articular ordenamiento, infraestructura, gestión ambiental y promoción. Para los gremios, supone impulsar estándares compartidos y desarrollo de proveedores sin excluir a pequeñas unidades productivas.

EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DEL VALOR

Una evaluación que toma el número de visitantes como indicador principal corre el riesgo de confundir expansión de la demanda con desarrollo. El examen de sostenibilidad debe distinguir, por lo menos, cinco unidades de observación: empresa turística, cadena de proveedores, comunidad anfitriona, destino y ecosistema. Una misma temporada de crecimiento puede aumentar las ventas empresariales y, simultáneamente, profundizar la congestión, encarecer el suelo residencial o incrementar la demanda de agua. La pertinencia territorial de un proyecto depende de hacer visibles esas transferencias de costos y beneficios antes de declararlo exitoso.

Los indicadores han de incorporar líneas de base, periodicidad, responsables y mecanismos de verificación. En empleo, por ejemplo, no basta registrar plazas creadas: interesa su formalidad, estabilidad, participación de mujeres y jóvenes, acceso a capacitación y seguridad y salud en el trabajo. En la dimensión económica importa establecer cuánto del gasto permanece en el territorio por compras y contratación local. En la ambiental conviene contrastar consumos de energía y agua por pernoctación con capacidades de soporte, estacionalidad y riesgos climáticos. En lo sociocultural es necesario contrastar la satisfacción del visitante con la percepción de los residentes y con la continuidad de prácticas culturales.

La selección de indicadores no constituye un ejercicio neutral. Si las métricas se definen exclusivamente desde oficinas de promoción o gremios, pueden invisibilizar problemas que afectan a pescadores, artesanos, trabajadores temporales y barrios próximos a corredores turísticos. Por ello, la gobernanza del dato debe contemplar mesas de contraste comunitario, publicación periódica de resultados y procedimientos para ajustar decisiones de inversión. La transparencia aporta legitimidad, pero no sustituye la capacidad de corregir desequilibrios detectados.

Tabla 1. Dimensiones de destinos del Caribe colombiano

Dimensión	Indicador orientador	Precaución interpretativa
Empleo	Proporción de empleo formal y estable en establecimientos vinculados	Evitar confundir ocupación estacional con empleo decente
Encadenamiento	Porcentaje de adquisiciones a proveedores del territorio	Distinguir compra local de intermediación externa
Ambiente	Consumo de agua y energía por unidad de servicio	Interpretar según estacionalidad y capacidad del destino
Patrimonio	Participación efectiva y remunerada de portadores culturales	No equiparar presencia simbólica con reparto de beneficios
Gobernanza	Acuerdos cumplidos con organizaciones comunitarias	Auditar cumplimiento y no solo número de reuniones

Para destinos del Caribe colombiano, donde coinciden zonas costeras, patrimoniales,

insulares y rurales, las prioridades deben contextualizarse. Un municipio con presión sobre arrecifes requerirá criterios ecológicos distintos de una localidad que desarrolla rutas culturales o gastronómicas. La comparación entre destinos es útil cuando se controla por escala, tipo de oferta y capacidad institucional. Aplicar un índice idéntico sin adaptación puede terminar sancionando a los territorios que miden mejor sus problemas y favoreciendo a los que disponen de información incompleta.

ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y CALIDAD DEL TRABAJO

El turismo activa relaciones con agricultura, pesca, transporte, construcción, cultura, comercio, servicios profesionales y tecnologías de información. No obstante, la intensidad del encadenamiento depende de la forma como hoteles, restaurantes, agencias y operadores toman decisiones de abastecimiento. Las compras centralizadas pueden reducir costos, pero limitar oportunidades para productores de proximidad. Una estrategia territorial combina calidad, seguridad, logística y pago oportuno para permitir que pequeñas unidades económicas participen de la cadena sin trasladarles riesgos desproporcionados.

La creación de valor compartido requiere mecanismos concretos: catálogos de proveedores homologados, acuerdos de compra gradual, asistencia en inocuidad y trazabilidad, promoción de emprendimientos comunitarios y acompañamiento financiero. En gastronomía, la articulación con productores locales puede reforzar identidad y reducir recorridos de suministro; sin embargo, su viabilidad exige planificar volúmenes, tiempos de entrega, precios y estándares. No toda sustitución de proveedores es eficiente ni sostenible: el análisis debe incluir costos logísticos y efectos sobre los ingresos de los pequeños productores.

El talento humano constituye otro eslabón crítico. Recepción, guianza, gastronomía, transporte y limpieza sostienen la experiencia del visitante, pero a menudo operan bajo elevada estacionalidad. La formación en idiomas, atención inclusiva, interpretación del patrimonio, gestión ambiental y competencias digitales aporta calidad de servicio siempre que se acompañe de remuneración, formalización y trayectorias de aprendizaje. La retención del personal cualificado es un indicador indirecto de la capacidad de aprendizaje del destino y de la coherencia entre discurso de sostenibilidad y condiciones laborales.

En términos de Agenda 2030, la articulación entre ODS 8 y ODS 12 exige ver a los trabajadores y proveedores como coproductores del destino, no como recursos fungibles. Al evaluar iniciativas conviene preguntar quién negocia los contratos, quién absorbe las pérdidas de una temporada baja, a quién pertenece el dato comercial y si las comunidades pueden participar en decisiones sobre límites de uso de bienes patrimoniales. Estas preguntas transforman la sostenibilidad desde una estrategia promocional en una práctica de coordinación económica verificable.

ESCENARIOS, RIESGOS Y DECISIONES DE ADAPTACIÓN

Los destinos turísticos enfrentan incertidumbres que no pueden gestionarse solo mediante planes de mercadeo. Eventos climáticos extremos, erosión, alteraciones del transporte, variaciones del poder adquisitivo, problemas de seguridad y cambios en plataformas de intermediación afectan tanto la continuidad empresarial como el bienestar de los residentes. En vez de proyectar linealmente el crecimiento, la planificación debe contemplar escenarios de alta presión, reducción abrupta de demanda y transformación gradual de preferencias. Cada escenario requiere responsables, umbrales de respuesta y medidas de protección para actores vulnerables.

Una matriz de riesgos territorial distingue exposición, vulnerabilidad y capacidad de respuesta. Una empresa pequeña ubicada en un frente costero puede compartir amenaza climática con una cadena de mayor tamaño, pero disponer de menor capacidad de ahorro y diversificación. El manejo de riesgos debería combinar protocolos empresariales, infraestructura pública, redes de cooperación, seguros cuando sean accesibles y diversificación de productos. La adaptación también supone evitar inversiones que aumenten exposición futura o desplacen actividades económicas tradicionales.

La digitalización de la actividad turística merece una evaluación equilibrada. Los sistemas de reservas, la analítica de demanda y la promoción segmentada amplían visibilidad, pero pueden intensificar dependencia de plataformas globales, costos de comisión y concentración del dato. Una estrategia de autonomía relativa incluye canales directos, gestión responsable de información personal, capacitación de empresas pequeñas y acuerdos interorganizacionales

para observar tendencias del destino. El objetivo no es rechazar intermediarios, sino fortalecer la capacidad local para negociar y aprender.

El modelo de gobernanza propuesto en este capítulo puede traducirse en un ciclo de seis momentos: diagnóstico participativo, definición de prioridades, diseño de acuerdos, ejecución con recursos asignados, medición pública y corrección. Su aplicación será distinta según el destino; constituye una propuesta conceptual y no una intervención validada empíricamente en los municipios del Caribe colombiano. Esta distinción es importante para no presentar recomendaciones de revisión documental como resultados de campo.

CICLO DE VIDA DEL DESTINO Y LÍMITES DE LA EXPANSIÓN TURÍSTICA

La teoría del ciclo de vida de los destinos de Butler (1980) permite cuestionar una lógica de crecimiento sin condiciones. Las fases de expansión generan inversiones, empleo y visibilidad, pero también pueden agravar problemas de congestión, precios de vivienda, presión sobre playas y dependencia sectorial. Un destino cultural puede experimentar aumento de visitantes acompañado de sustitución de comercios de proximidad; un área protegida puede captar mayores ingresos y simultáneamente enfrentar degradación por uso intensivo. Estos escenarios no son resultados empíricos imputados a una localidad determinada, sino tensiones que deben considerarse al comparar sistemas turísticos regionales. El problema de gestión consiste en identificar umbrales de operación compatibles con la regeneración ecológica, la convivencia y el mantenimiento de medios de vida locales.

Saarinen (2006) ofrece una lectura complementaria al distinguir límites centrados en los recursos y límites definidos desde la actividad o las comunidades. Una política turística puede admitir cierto número de visitantes según la capacidad de infraestructura y, pese a ello, generar conflictos porque la población percibe una distribución desigual de beneficios. En otros casos, una actividad comunitaria puede ser socialmente aceptada, pero carecer de saneamiento o movilidad adecuados. Por tanto, la evaluación debe combinar mediciones de presiones ambientales, satisfacción residente y distribución territorial del ingreso, sin reducir la sostenibilidad a una cifra universal de capacidad de carga. Esta aproximación resulta especialmente importante en el litoral y en las islas, donde la conectividad y disponibilidad de recursos condicionan alternativas de adaptación.

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, PATRIMONIO Y DISTRIBUCIÓN DEL PODER

Scheyvens (1999) sostiene que las iniciativas de ecoturismo deben examinarse desde su aporte al empoderamiento económico, social, psicológico y político de las comunidades anfitrionas. La sola contratación de servicios locales no garantiza control sobre decisiones, fijación de precios, representación cultural ni distribución de beneficios. Cardona Prieto y Burgos Doria (2015) abordan el turismo comunitario en Colombia desde sus posibilidades de desarrollo local y apropiación patrimonial. Considerados conjuntamente, estos aportes desplazan la discusión desde la idea de “incluir” proveedores hacia el análisis de quién define el producto turístico, quién negocia con intermediarios y cómo se establecen reglas transparentes para administrar ingresos y proteger bienes comunes.

La investigación de Rodríguez-Escalante y Elías-Caro (2026) examina prácticas de conservación participativa en áreas protegidas del Caribe colombiano y destaca la relevancia de saberes y acciones cotidianas de comunidades indígenas, raizales, afrodescendientes, pescadores y otros actores territoriales. El estudio menciona escenarios diversos como Tayrona, Isla de Salamanca, Los Flamencos y Corales del Rosario y San Bernardo. Este aporte permite reconocer una diferencia sustantiva entre la conservación entendida como vigilancia externa y aquella sostenida por prácticas comunitarias y acuerdos compartidos. No obstante, las experiencias no deben generalizarse como un comportamiento idéntico de todas las comunidades o áreas protegidas de la región. La gobernanza requiere reconocer historias, derechos y presiones ambientales diferentes.

GOBERNANZA COLABORATIVA Y COORDINACIÓN EN TERRITORIOS TURÍSTICOS

Los destinos se organizan mediante relaciones entre operadores, gobiernos, comunidades, transportadores, proveedores culturales y autoridades ambientales. Valderrama et al. (2025), al

estudiar percepciones de actores del turismo rural colombiano, analizan la función mediadora de la gobernanza colaborativa respecto del desarrollo territorial sostenible. La contribución de este enfoque consiste en mostrar que la calidad de los acuerdos y de las relaciones institucionales importa tanto como la existencia de atractivos. Una estrategia orientada solo a la promoción puede resultar insuficiente si no existen mecanismos para resolver conflictos por uso del suelo, ordenar movilidad y residuos, o incorporar a productores locales en circuitos de comercialización con condiciones justas.

Un ejemplo institucional documentado se encuentra en la intervención de señalización náutica realizada en Playa Blanca, Barú, descrita por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2025). La infraestructura de seguridad puede mejorar condiciones de operación y de orientación de usuarios, pero no sustituye por sí sola el manejo de residuos, la protección de ecosistemas ni los acuerdos comunitarios. Este contraste permite distinguir soluciones sectoriales de transformaciones integrales de gobernanza. Para valorar una intervención turística conviene separar infraestructura instalada, calidad de operación, cumplimiento de normas, efectos ecológicos y percepción de habitantes. El vínculo con los ODS no debe inferirse automáticamente del financiamiento de una obra o de su presentación institucional.

EMISIONES, AGUA Y VULNERABILIDAD AMBIENTAL DE LA OFERTA

La huella climática del turismo no se concentra exclusivamente en establecimientos de alojamiento. Lenzen et al. (2018), mediante una evaluación internacional de cadenas de consumo turístico, evidencian la importancia de adoptar perspectivas de ciclo de vida y no limitar el análisis a emisiones directas de un hotel o restaurante. En el Caribe colombiano, una contabilidad ambiental coherente debería distinguir consumos energéticos y de agua en establecimientos, transporte terrestre y marítimo, gestión de residuos y compras a proveedores. El resultado de un estudio mundial no constituye una cifra de emisiones de Cartagena, San Andrés o Santa Marta; sirve para identificar categorías de impacto y riesgos de subestimación cuando se calcula solamente la operación local inmediata.

La discusión ambiental también necesita reconocer interdependencias: un destino puede alcanzar elevados niveles de ocupación turística en periodos en que se restringe el abastecimiento de agua a residentes o se tensionan los sistemas de disposición final. Sin datos locales comparables no es riguroso afirmar magnitudes concretas, pero sí puede plantearse la necesidad de indicadores sobre consumo por pernoctación, generación y separación de residuos, presión sobre ecosistemas y continuidad de servicios básicos. Esas mediciones deben complementarse con participación comunitaria y criterios de equidad. El turismo sostenible no se acredita porque algunos operadores incorporen prácticas ambientales aisladas; requiere coherencia entre crecimiento de la demanda, capacidades públicas y derechos de la población receptora.

CRISIS SANITARIAS, DEPENDENCIA Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Gössling et al. (2021) analizan la disrupción del turismo durante la pandemia y la relacionan con un problema más amplio de vulnerabilidad global. Su argumento es pertinente para destinos cuya economía depende de un tipo de visitante, una temporada o un corredor de transporte. Las crisis no afectan de modo homogéneo a grandes establecimientos y pequeños prestadores: las posibilidades de mantener liquidez, renegociar obligaciones y trasladar actividad a otros mercados varían considerablemente. Una política que promueva diversificación sin atender capacidades empresariales y protección del empleo podría aumentar la precariedad de los operadores menores. La resiliencia territorial debe incorporar, por tanto, acceso a información, alternativas de comercialización y mecanismos de cooperación que sobrevivan a la emergencia.

La diversificación puede combinar turismo cultural, naturaleza, gastronomía y experiencias comunitarias, siempre que la apertura de nuevos productos reconozca restricciones ecológicas y derechos sobre el patrimonio. La multiplicación indiscriminada de rutas o eventos no es un resultado sostenible por definición. Una estrategia territorial debería identificar quién se beneficia, qué inversiones públicas demanda, qué actividades productivas locales articula y qué mecanismos permiten evaluar efectos no deseados. En el Caribe colombiano, estas decisiones requieren especial sensibilidad ante la coexistencia de ciudades portuarias, municipios rurales, destinos insulares y áreas protegidas, cuyo grado de exposición a choques y cuya capacidad institucional difieren.

INNOVACIÓN ORIENTADA A LA SOSTENIBILIDAD: DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL AL VALOR TERRITORIAL

La innovación turística no se agota en incorporar plataformas de reservas, automatizar procesos o diversificar recorridos. Su contribución al desarrollo depende de los problemas que decide resolver y de los grupos que reciben sus beneficios. Adams et al. (2016) distinguen la innovación orientada a la sostenibilidad de la modernización empresarial convencional porque aquella exige modificar valores, prácticas, procesos y relaciones de la organización para producir valor social y ambiental junto con resultados económicos. Esta distinción resulta especialmente pertinente para el Caribe colombiano, donde la competitividad hotelera, gastronómica y recreativa puede coexistir con déficits de agua, presión sobre playas, precariedad laboral y tensiones sobre la apropiación del patrimonio. Una empresa puede reducir su costo operativo y aumentar ventas sin mejorar la sostenibilidad del territorio; incluso podría trasladar costos al municipio, a sus proveedores o a las comunidades vecinas. El criterio relevante es, por tanto, la combinación de cambio empresarial, beneficio colectivo y ausencia de deterioros ocultos.

El enfoque de triple resultado de Elkington (1997) aporta un lenguaje conocido para considerar, simultáneamente, prosperidad económica, justicia social y protección ambiental. Sin embargo, esas tres dimensiones no deben convertirse en columnas independientes que permitan justificar daños ecosistémicos mediante beneficios monetarios. En un destino costero, la rentabilidad de un operador no compensa automáticamente la pérdida de acceso comunitario a la playa, ni un programa filantrópico corrige por sí solo un empleo inseguro o la sobreexplotación de fuentes hídricas. Buckley (2012) advierte la distancia persistente entre el discurso del turismo sostenible y las transformaciones efectivas de la actividad. La articulación entre ambos planteamientos obliga a discutir cuáles impactos son sustituibles, cuáles pueden mitigarse y cuáles representan límites que ninguna ganancia privada debería relativizar.

Para las organizaciones del Caribe, la innovación orientada a la sostenibilidad tendría que formular preguntas incómodas: ¿qué conocimiento local se incorpora al diseño de servicios?, ¿cuántas compras permanecen dentro de los municipios receptores?, ¿cómo cambia la carga sobre sistemas de saneamiento?, ¿qué condiciones de negociación tienen las pequeñas empresas frente a intermediarios dominantes? El interés no reside en imponer una plantilla homogénea a destinos tan distintos como Cartagena, Minca o los corredores de turismo de naturaleza, sino en identificar decisiones que mejoren la capacidad de crear valor sin deteriorar los activos que sostienen la visita. La noción de competitividad de destinos de Ritchie y Crouch (2003) ayuda a reconocer que la sostenibilidad constituye una condición de continuidad territorial, no únicamente una ventaja publicitaria o un componente secundario de reputación.

INNOVACIÓN FRUGAL Y RESTRICCIONES DE RECURSOS EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

La discusión sobre innovación frugal permite reconsiderar el supuesto de que la transformación turística requiere siempre equipos costosos, aplicaciones propietarias o grandes inversiones externas. Agarwal et al. (2017) muestran que las innovaciones desarrolladas bajo restricciones responden a familias conceptuales diversas y que no pueden reducirse a soluciones improvisadas o tecnologías de baja calidad. Weyrauch y Herstatt (2017) proponen criterios para reconocer innovaciones genuinamente frugales, vinculados a reducción de costos, concentración en funciones esenciales y desempeño adecuado. En el turismo caribeño, esos criterios permiten pensar en herramientas accesibles de comercialización, sistemas comunitarios de información, mecanismos sencillos de ahorro de agua o equipamientos de mantenimiento reparable. No basta, sin embargo, con declarar frugal una solución por su bajo precio: debe resolver necesidades reales, ser confiable, susceptible de mantenimiento y accesible para actores que históricamente han quedado fuera de las inversiones sectoriales.

Hossain (2018) sistematiza las condiciones que habilitan y obstaculizan la innovación frugal, mientras Albert (2019) discute sus conexiones potenciales y también sus tensiones con la sostenibilidad. Ambas aproximaciones obligan a desechar una equivalencia automática entre hacer algo con menos recursos y hacerlo de modo ambiental o socialmente responsable. Un alojamiento que reduce consumo energético mediante ventilación pasiva podría obtener beneficios conjuntos, pero una operación que abarata servicios suprimiendo descanso laboral, mantenimiento o tratamiento de aguas produce una falsa eficiencia. Los costos de las innovaciones deben observarse a lo largo de su funcionamiento, incluir reparaciones y efectos sobre trabajadores y residentes, y distinguir austeridad organizacional de transferencia de riesgos

hacia personas con escasa capacidad de negociación.

La innovación frugal también necesita conocimiento situado. Un protocolo diseñado para cadenas internacionales puede ser inadecuado para una asociación de guías rurales, un alojamiento familiar o una comunidad indígena que administra experiencias culturales conforme a reglas propias. Knorrinda et al. (2016) advierten que la innovación frugal puede favorecer inclusión, pero también reproducir desigualdades si los mecanismos de apropiación de valor se concentran en actores externos. El problema relevante para el Caribe colombiano consiste en identificar quién define las necesidades, quién controla la solución y quién obtiene los rendimientos. La cooperación con universidades y centros técnicos puede ser valiosa, pero su legitimidad depende de que los conocimientos locales intervengan desde el diseño y no sean incorporados al final como simple validación simbólica.

MODELOS DE NEGOCIO TURÍSTICOS Y CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

Un producto nuevo no altera necesariamente las reglas mediante las cuales se distribuyen los ingresos turísticos. Rosca et al. (2017) analizan modelos de negocio asociados a productos y servicios frugales y muestran que los beneficios de sostenibilidad dependen de decisiones sobre producción, cooperación, aprovisionamiento, acceso y responsabilidad social. En el Caribe colombiano, la pregunta por el modelo de negocio exige observar de manera conjunta alojamiento, alimentación, transporte, agencias, artesanías, actividades culturales, pagos digitales y plataformas intermediarias. El éxito comercial puede reflejarse en el crecimiento de visitantes mientras la mayor parte de las comisiones se captura fuera del territorio y los operadores locales asumen inversiones, estacionalidad y contingencias climáticas. Ese desajuste obliga a evaluar el modelo de distribución del valor, no solo el atractivo de la experiencia ofrecida.

Bocken y Geradts (2020) explican que innovar modelos de negocio para la sostenibilidad supone remover barreras institucionales, estratégicas y operativas, y desarrollar capacidades que permitan coordinar decisiones internas. Su contribución se estudió en grandes empresas; por ello no resulta legítimo presentar sus conclusiones como un diagnóstico empírico de microempresas caribeñas. Sí es posible trasladar de manera crítica el problema organizacional: no basta con proclamar compras responsables si los responsables de contratación son evaluados solo por reducciones inmediatas de precio. Una estrategia sostenible necesita coherencia entre incentivos, compromisos directivos, medición y relaciones con proveedores. Esto puede requerir acuerdos de compra estables con asociaciones productivas y fórmulas de distribución del riesgo en temporadas de baja demanda.

La perspectiva de innovación colaborativa permite profundizar esa crítica.

Maziliauske (2024) documenta procesos de cocreación de sostenibilidad sociocultural en pequeñas empresas turísticas de destinos rurales nórdicos, relacionando compras locales, educación, inclusión y calidad de vida. Su evidencia no prueba que idénticos mecanismos funcionen en el Caribe; sirve para formular una hipótesis argumentativa: la proximidad territorial y la confianza pueden facilitar arreglos que ninguna empresa lograría aisladamente. El desafío es convertir dicha proximidad en condiciones de intercambio transparentes, remuneración justa y acceso para prestadores pequeños, evitando que la idea de cadena de valor local se limite a exhibir artesanías o gastronomía como complementos decorativos de productos controlados desde fuera.

LIDERAZGO, CAPACIDADES Y APRENDIZAJE COLECTIVO EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

La sostenibilidad exige decisiones que suelen mostrar costos visibles en el corto plazo y beneficios inciertos a través de varios ciclos de actividad. Por ello el liderazgo organizacional no puede reducirse a promover entusiasmo por la innovación. Bass y Avolio (1994) ofrecen fundamentos para comprender la movilización colectiva mediante propósitos compartidos, y Bass y Riggio (2006) profundizan la discusión sobre liderazgo transformacional. Trasladados al turismo, tales aportes permiten distinguir entre un gerente que impone campañas ambientales y quien transforma criterios de contratación, atención al visitante, cooperación territorial y protección de trabajadores. La legitimidad de ese liderazgo debe medirse también por su disposición a distribuir información, reconocer objeciones y aceptar restricciones provenientes de comunidades y autoridades ambientales. Alrowwad et al. (2020), en un contexto financiero distinto del turístico, relacionan liderazgo, innovación, capital intelectual y desempeño organizacional. No se puede

extrapolar directamente su evidencia a hoteles o destinos colombianos, pero sí discutir el papel que desempeñan los activos de conocimiento cuando las empresas operan bajo incertidumbre. Bontis (1998) y Edvinsson y Malone (1997) permiten comprender que capacidades, relaciones con clientes, experiencia acumulada y redes de colaboración no figuran íntegramente en los balances convencionales. En una organización turística comunitaria, el conocimiento de senderos, calendarios de uso, lenguas locales y protocolos culturales puede ser un activo estratégico que se deteriora cuando los trabajadores experimentados abandonan la actividad o cuando la oferta externaliza sin reciprocidad los saberes del territorio.

Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizan la importancia de transformar conocimiento tácito y explícito mediante interacción organizacional. La perspectiva resulta útil para comprender el aprendizaje en emprendimientos turísticos pequeños: las adaptaciones operativas a temporadas secas, fallas de transporte, cambios de demanda o conflictos entre visitantes y residentes no siempre nacen de manuales, sino de la experiencia compartida. Convertir esas experiencias en aprendizajes colectivos no significa apropiarse unilateralmente de conocimientos tradicionales. Los destinos deben reconocer quién posee el conocimiento, bajo qué condiciones puede usarse comercialmente y qué mecanismos de participación y retorno están disponibles. La capacidad empresarial sostenible es, en esta lectura, tanto técnica como ética y territorial.

EMPODERAMIENTO COMUNITARIO Y AUTONOMÍA EN LAS DECISIONES TURÍSTICAS

La participación no garantiza que una comunidad controle las decisiones esenciales de su actividad turística. Scheyvens (1999) ya advertía que el ecoturismo requiere formas de empoderamiento que trasciendan la generación esporádica de ingresos. Tosun (2000) identifica limitaciones estructurales, operativas y culturales que condicionan la participación en países en desarrollo. Estos aportes son especialmente relevantes cuando las comunidades receptoras carecen de títulos claros sobre infraestructuras, acceso estable a financiación, información comercial o capacidad de negociación con autoridades y operadores. Una mesa de diálogo donde los resultados están predeterminados no modifica la distribución de poder, aunque registre asistencia de asociaciones, jóvenes o representantes indígenas.

La revisión de Aghazamani y Hunt (2017) presenta el empoderamiento turístico como fenómeno multidimensional, variable entre residentes, trabajadores, mujeres y otros grupos. Abdullah et al. (2022) insisten en la agencia efectiva de las personas y en la necesidad de evitar proyectos de empoderamiento definidos exclusivamente por organizaciones externas. Dolezal y Novelli (2022), desde el turismo comunitario en Bali, examinan cómo las asociaciones pueden abrir espacios de participación, pero también conservar asimetrías. Las tres contribuciones invitan a reemplazar el lenguaje genérico de «beneficiar a la comunidad» por preguntas verificables sobre derechos de decisión, propiedad, poder de veto, control de tarifas, reglas de acceso y mecanismos para resolver controversias distributivas.

Una gobernanza turística respetuosa del patrimonio debe distinguir participación informativa, deliberación, cogestión y control comunitario. No toda comunidad busca administrar empresas, ni todos sus integrantes comparten idénticos intereses; imponer una sola representación puede invisibilizar mujeres, jóvenes o trabajadores sin propiedad. En el Caribe colombiano, la pluralidad étnica y cultural exige evitar fórmulas indiferenciadas que equiparen turismo comunitario con un producto uniforme de autenticidad. El fortalecimiento de capacidades debería incluir representación efectiva en decisiones sobre aprovechamiento del territorio, contratos equilibrados, salvaguardas culturales y posibilidades reales de rechazar actividades que entren en conflicto con usos tradicionales de espacios naturales o lugares de memoria.

MINCA Y LA PRUEBA TERRITORIAL DE LA GOBERNANZA COMUNITARIA

El estudio de Díaz Rocca y Zielinski (2022) sobre Minca, en la Sierra Nevada de Santa Marta, aporta una referencia empírica especialmente pertinente para el presente capítulo. Los autores relacionan turismo comunitario, capital social y gobernanza en un territorio con experiencias de conflicto, y encuentran que los beneficios comunitarios pueden mantenerse limitados cuando existen redes de confianza débiles y articulación pública insuficiente. La lección no consiste en atribuir a todas las comunidades del Caribe el mismo diagnóstico, sino en reconocer la distancia entre el potencial económico del atractivo y las condiciones sociales que hacen posible

su apropiación inclusiva. La viabilidad del turismo comunitario no depende exclusivamente de voluntad emprendedora: intervienen instituciones, memorias del conflicto, legitimidad de liderazgos y normas de cooperación.

Nunkoo (2017) plantea que confianza, poder y capital social deben estudiarse conjuntamente para comprender la gobernanza de los destinos turísticos. Cuando la confianza es precaria, las redes pueden fragmentarse y aumentar los costos de transacción; cuando las relaciones son excesivamente cerradas, también pueden proteger privilegios y excluir nuevos participantes. El capital social, en consecuencia, no representa una virtud automática. Guo et al. (2018) examinan distintas modalidades de capital social en relación con resiliencia percibida en destinos chinos, lo que ofrece un punto de comparación conceptual, pero no una medición transferible a Minca o a otros territorios colombianos. Estas fuentes convergen en la necesidad de observar quién puede conectar comunidades con instituciones y mercados en condiciones transparentes.

En territorios turísticos con trayectorias de violencia, la protección del capital social requiere una prudencia adicional: la expansión rápida de alojamientos o excursiones puede elevar precios de bienes básicos, transformar relaciones de propiedad y producir una reconfiguración del poder local. No basta con adjudicar a una comunidad una marca o un relato de reconciliación si no se revisa la distribución material de beneficios. En Minca, la investigación de Díaz Rocca y Zielinski (2022) permite formular un argumento decisivo: la sostenibilidad se juega en la arquitectura institucional y social que rodea los servicios, tanto como en sus características ambientales. La política turística debería fortalecer mediación, rendición de cuentas y cooperación, evitando crear dependencias permanentes de actores externos.

COOPERACIÓN, COMPETENCIA Y GOBERNANZA DE REDES

Los destinos no operan como una sola empresa. Alojamiento, restaurantes, transporte, operadores, guías, artesanos, comunidades y administraciones públicas mantienen intereses parcialmente convergentes y parcialmente competitivos. Nguyen et al. (2022) analizan la coexistencia de cooperación y competencia en destinos vietnamitas y señalan que las acciones colectivas orientadas a sostenibilidad afectan las relaciones entre actores. Esta idea ayuda a discutir la organización turística del Caribe colombiano sin idealizar la colaboración. Acuerdos sobre rutas, horarios, límites ambientales o atención de emergencias pueden ser compartidos por competidores que, al mismo tiempo, disputan clientes y margen comercial. La gobernanza responsable reconoce esos conflictos y diseña reglas explícitas en lugar de depender de compromisos informales difícilmente exigibles.

En términos económicos, la cooperación puede ser racional cuando resuelve problemas de infraestructura o reputación que ningún prestador individual puede manejar. Sin embargo, no todos poseen iguales recursos para participar. Un operador con capacidad de promoción digital y capital de trabajo puede imponer estándares imposibles a prestadores comunitarios, y una asociación formal puede quedar capturada por quienes controlan la comercialización. El análisis de Bocken y Geradts (2020) sobre barreras institucionales y operativas a la innovación sostenible permite comprender por qué los incentivos diseñados dentro de una organización pueden bloquear acuerdos colectivos. Para construir una cadena turística responsable se necesitan reglas que compatibilicen competencia, transparencia, reparto de costos y acceso a oportunidades para actores menos capitalizados.

El problema adquiere mayor complejidad cuando el destino trasciende los límites administrativos de un municipio. Los visitantes compran una experiencia que atraviesa corredores viales, playas, parques, centros históricos y zonas rurales, mientras cada institución tiene atribuciones parciales. Un acuerdo turístico sostenible debería delimitar responsabilidades respecto a residuos, seguridad, conservación, calidad laboral y manejo de conflictos, con mecanismos de seguimiento adecuados. El desarrollo territorial no consiste en sustituir la autoridad pública por asociaciones empresariales, sino en aprovechar capacidades de coordinación sin diluir las obligaciones del Estado. Esta perspectiva evita convertir la gobernanza de redes en una simple estrategia de promoción conjunta que silencia sus disputas distributivas.

CO-CREACIÓN, IDENTIDAD CULTURAL Y LEGITIMIDAD DE LOS PRODUCTOS

La cocreación de experiencias turísticas puede ampliar la participación cultural o reducir las comunidades a proveedoras de imágenes, relatos y expresiones patrimoniales. Maziliauske (2024)

muestra, en destinos rurales nórdicos, que la innovación colaborativa de pequeñas empresas puede contribuir a beneficios socioculturales cuando se apoya en relaciones locales y compras responsables. Su evidencia es relevante para el diseño de preguntas en el Caribe colombiano, pero no debe interpretarse como prueba de impactos locales. La identidad cultural carece de valor sostenible si la apropiación comercial de prácticas musicales, gastronomía, artesanías o memoria histórica prescinde del consentimiento de sus portadores y de la distribución equitativa de ingresos.

La economía de experiencias incentiva a presentar diferencias territoriales como atractivos de mercado, pero los usos comunitarios del patrimonio pueden incorporar significados que no deberían someterse a disponibilidad turística permanente. La innovación responsable necesita reconocer la posibilidad de conservar espacios no comercializables, calendarios de uso comunitario y límites a la grabación o reproducción de ciertas expresiones. Adams et al. (2016) permiten leer esas decisiones como cambios organizacionales orientados a valor social, no como ineficiencias frente a la demanda. Rosca et al. (2017), al vincular modelos de negocio y sostenibilidad de innovaciones frugales, recuerdan que las configuraciones empresariales afectan la distribución de beneficios tanto como los atributos del producto final.

La autenticidad no es una característica que pueda fijarse desde una agencia intermediaria. Es negociada continuamente por residentes, organizaciones culturales y visitantes. En consecuencia, el turismo cultural sostenible exige acuerdos sobre autoría de contenidos, reconocimiento de procedencia, criterios de remuneración y representación pública. Cuando la comunidad conserva autonomía sobre lo que muestra y cómo lo muestra, la experiencia puede contribuir a su vitalidad cultural. Si la presión comercial impone versiones simplificadas o uniformes de la identidad, el crecimiento de visitantes puede producir una pérdida gradual de control simbólico. El Caribe colombiano requiere prestar atención a esta tensión porque sus destinos combinan patrimonios tangibles e intangibles en espacios con desigualdades históricas de acceso a mercado.

CAPITAL INTELECTUAL Y CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO

La ventaja turística de una empresa no depende únicamente de su localización ni de sus inversiones físicas. Bontis (1998) ofrece un marco para analizar el capital intelectual, y Edvinsson y Malone (1997) destacan el valor de activos intangibles que los informes contables convencionales registran de forma parcial. En el Caribe colombiano esos activos pueden expresarse en conocimiento de ecosistemas, capacidades de mediación intercultural, relaciones de confianza, conocimiento gastronómico y experiencia del personal en atención a públicos diversos. Estos recursos generan valor para la organización, pero también pueden estar vinculados a comunidades cuyo aporte merece reconocimiento. Confundir el conocimiento colectivo con un activo apropiable sin condiciones por una empresa reproduce problemas de gobernanza y sostenibilidad que la literatura empresarial debe hacer visibles.

El aprendizaje organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) permite comprender cómo la experiencia se convierte en conocimiento compartido y en capacidades de mejora. Un establecimiento puede acumular aprendizajes sobre mantenimiento preventivo, consumo energético, gestión de temporadas o protocolos de emergencia sin recurrir a consultorías de alto costo. Pero la sostenibilidad de ese aprendizaje exige estabilidad relativa del equipo, formación accesible y espacios donde los trabajadores participen en decisiones. La rotación excesiva o la dependencia de personal estacional no calificado pueden destruir conocimientos tácitos valiosos. Tampoco es suficiente informatizar los procedimientos si el sistema excluye a trabajadores con dificultades de acceso tecnológico o desconoce prácticas locales de organización.

La noción de capital intelectual invita a ampliar los indicadores empresariales del turismo más allá de ventas y ocupación. Podrían examinarse la continuidad de relaciones con proveedores, las horas de formación útil, la participación de trabajadores en mejoras, la estabilidad de acuerdos comunitarios y la capacidad de resolver controversias de forma legítima. Esos indicadores no son, por sí mismos, resultados empíricos del Caribe, sino dimensiones conceptuales cuya pertinencia debe establecerse en cada destino. En la medida en que se combinen con el seguimiento ambiental y distributivo, permitirían evaluar la calidad del servicio como una propiedad de relaciones sociales y organizacionales, no exclusivamente como satisfacción inmediata del visitante.

TURISMO, ACCIÓN CLIMÁTICA Y LÍMITES MATERIALES DE LA INNOVACIÓN

La digitalización del turismo suele presentarse como una vía inmediata de desmaterialización, pero toda operación turística moviliza transporte, energía, agua, alimentos, infraestructura y residuos. El argumento de Albert (2019) resulta particularmente valioso porque muestra que la innovación frugal tiene posibilidades de reducir recursos, aunque no garantiza por definición un resultado sostenible. La evaluación de un servicio turístico debe considerar el ciclo completo de la experiencia: los desplazamientos hasta el destino, el aprovisionamiento, el mantenimiento de instalaciones, la presión sobre playas o senderos y la gestión de residuos. Un procedimiento de reservas sin papel puede mejorar la administración, pero su efecto ambiental es limitado si la misma empresa multiplica recorridos de alto consumo energético sin criterios de conservación.

La discusión de Buckley (2012) sobre la distancia entre investigación y realidad permite evitar una visión complaciente de las iniciativas «verdes». El principal problema no es la falta de etiquetas, sino la dificultad para alinear inversiones, regulación, expectativas del visitante y protección de bienes comunes. En destinos costeros, la disponibilidad de agua y la conservación de los ecosistemas condicionan la continuidad económica, y la infraestructura de servicios opera muchas veces al límite en temporadas de mayor demanda. Los incentivos de eficiencia deben acompañarse de reglas sobre capacidad de carga, tratamiento de vertimientos y acceso público. Cuando la regulación es débil, la solución técnicamente más eficiente para una empresa puede resultar territorialmente perjudicial si aumenta sin control el volumen total de actividad.

En este punto, la innovación turística necesita dialogar con la planificación ambiental y no quedar confinada al emprendimiento privado. Un alojamiento pequeño puede introducir dispositivos de ahorro de agua, pero carece de capacidad para resolver por sí mismo la insuficiencia del alcantarillado o la erosión de la franja costera. La colaboración entre organizaciones y entidades competentes resulta imprescindible para distinguir consumos controlables por cada actor de impactos acumulados del destino. La sostenibilidad no es simplemente disminuir el consumo unitario por visitante: también supone examinar cambios en la demanda total, episodios de escasez y distribución del recurso entre turistas y habitantes permanentes. Esta distinción impide que una mejora relativa se utilice para ocultar deterioros absolutos.

TURISMO RURAL, RESILIENCIA Y DIVERSIFICACIÓN DE MEDIOS DE VIDA

La resiliencia de las comunidades turísticas se vincula con su capacidad para afrontar crisis sin desorganizar las redes sociales o agotar el patrimonio que sostiene la actividad. Wakil et al. (2021) presentan un marco que conecta desarrollo turístico con distintas formas de capital comunitario —humano, social, natural, físico, financiero y psicológico— y proponen considerar sus interdependencias. Desde esta perspectiva, diversificar la oferta no equivale únicamente a crear más excursiones. Una comunidad puede construir mejores condiciones de respuesta si combina actividades productivas, preserva saberes locales, mantiene redes de apoyo y reduce su dependencia de un único intermediario. Sin embargo, la diversificación carece de sentido si simplemente traslada trabajadores desde ocupaciones tradicionales hacia servicios precarios y estacionales.

La relación entre resiliencia y sostenibilidad exige reconocer escalas temporales distintas. Un negocio puede sobrevivir una temporada de baja demanda reduciendo salarios, suspendiendo inversiones de mantenimiento o utilizando ahorros familiares. Esa supervivencia inmediata no prueba fortaleza estructural y podría aumentar su vulnerabilidad posterior. El análisis de Guo et al. (2018), realizado en destinos chinos, permite considerar el papel del capital social en las percepciones de resiliencia, pero sus hallazgos deben mantenerse como evidencia comparativa. En el Caribe colombiano se requieren interpretaciones sensibles a la heterogeneidad entre áreas costeras, centros urbanos patrimoniales, territorios rurales y comunidades que combinan turismo con agricultura, pesca u otras actividades.

La estrategia territorial puede apoyarse en la identificación de vínculos entre sectores que generen continuidad económica sin aumentar de manera desproporcionada la presión ecológica. El turismo gastronómico puede mejorar ingresos agroalimentarios si existen acuerdos transparentes de compra, mientras las experiencias de naturaleza requieren coordinación con reglas de protección y capacidades de atención. La diversificación debe acompañarse de análisis de riesgos asociados al clima, a la seguridad vial, al acceso a salud y a la variabilidad de ingresos. Un destino resiliente no es el que atrae más visitantes a cualquier costo, sino el que preserva alternativas económicas, capacidad colectiva de decisión y recursos naturales suficientes para

sostener formas de vida dignas.

DE LA PARTICIPACIÓN FORMAL AL REPARTO DE PODER EN LA GOBERNANZA TURÍSTICA

La revisión de Aghazamani y Hunt (2017) ayuda a problematizar el uso indiferenciado del término «empoderamiento». En el turismo, pueden mejorar ingresos de ciertas personas mientras se reduce su influencia sobre decisiones o se incrementa su dependencia respecto a intermediarios. Abdullah et al. (2022) insisten en que la agencia local es central para valorar cualquier proceso de fortalecimiento comunitario. Así, la mera asistencia a reuniones no prueba participación influyente. En un municipio turístico, las decisiones sobre concesiones, capacidad de visita, normas de uso y contratación deberían examinarse preguntando quién posee información suficiente, quién establece la agenda, qué objeciones reciben respuesta y en qué condiciones una comunidad puede rechazar una propuesta.

Tosun (2000) identifica límites de participación que se originan en estructuras institucionales y sociales y que no se resuelven solamente aumentando el número de talleres. La desigualdad de recursos económicos, educativos o jurídicos puede convertir una convocatoria abierta en un espacio prácticamente inaccesible para prestadores pequeños. Los problemas se agravan cuando la participación exige desplazamientos, disponibilidad de tiempo y manejo de documentación que no todos los actores poseen. Corregir estas asimetrías implica diseñar formas diversas de deliberación y mecanismos de devolución de resultados, pero también ampliar la capacidad de negociación y reconocer los conflictos de intereses. No existe sostenibilidad democrática cuando la consulta se usa para legitimar decisiones adoptadas previamente.

El caso de Minca estudiado por Díaz Rocca y Zielinski (2022) refuerza la importancia de la confianza y la gobernanza multinivel en destinos posconflicto. Dolezal y Novelli (2022), aunque trabajan un contexto cultural distinto, muestran que las alianzas pueden abrir o restringir posibilidades de empoderamiento. La comparación invita a distinguir colaboración de dependencia. Una alianza turística puede ofrecer acceso a mercados, asistencia técnica y promoción, pero sus efectos deben examinarse también por el poder contractual que mantiene la comunidad. La gobernanza es más sólida cuando las reglas se conocen, los beneficios pueden auditarse y los acuerdos son revisables frente a cambios en circunstancias ambientales, sociales y económicas.

INNOVACIÓN DIGITAL FRUGAL, ACCESIBILIDAD Y SOBERANÍA COMERCIAL

La incorporación de tecnología es pertinente en organizaciones pequeñas cuando resuelve problemas de acceso y coordinación sin producir dependencias desproporcionadas. Weyrauch y Herstatt (2017) recuerdan que la innovación frugal debe evaluarse por su funcionalidad esencial y accesibilidad, mientras Agarwal et al. (2017) muestran la diversidad de enfoques de innovación bajo restricciones. En servicios turísticos, estas ideas justifican examinar plataformas de comercialización de uso sencillo, herramientas de traducción, señalización accesible y registros de ocupación compartidos. La calidad no depende del costo de adquisición de la tecnología, sino de su pertinencia, fiabilidad, posibilidad de reparación, protección de información y capacidad de mantenerse en funcionamiento por actores con recursos limitados.

La autonomía comercial merece atención particular. Cuando una empresa obtiene la totalidad de su demanda a través de una sola plataforma, puede ganar visibilidad al precio de aceptar cambios unilaterales en comisiones, algoritmos de posicionamiento o condiciones de devolución. Esa vulnerabilidad no se soluciona necesariamente mediante el desarrollo de una aplicación local propia, que también puede imponer costos elevados de mantenimiento y promoción. La innovación frugal puede consistir en diversificar canales, mejorar información común del destino o coordinar ventas entre asociaciones, siempre que se preserve libertad de elección para visitantes y prestadores. El diseño tecnológico debe favorecer la continuidad de la relación comercial y la transparencia de condiciones.

Iram et al. (2026) examinan capacidades tecnológicas e innovación frugal en hoteles boutique familiares, aportando evidencia comparativa sobre la interacción entre alfabetización tecnológica y desempeño innovador. Esa investigación no corresponde a empresas del Caribe colombiano y no permite extrapolar directamente sus estimaciones. Su utilidad reside en mostrar que las herramientas digitales necesitan capacidades humanas y organizacionales para convertirse en innovación efectiva. La accesibilidad debe comprender también a trabajadores, proveedores y

visitantes con conectividad limitada o dificultades de uso. Una solución técnicamente sofisticada pero socialmente excluyente no constituye una mejora universal del destino.

EMPLEO, LIDERAZGO Y EQUITAD EN CADENAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

La expansión del sector turístico suele valorarse por el número de ocupaciones creadas, aunque los empleos pueden diferir mucho en estabilidad, protección y posibilidades de aprendizaje. El liderazgo transformacional, tal como fue desarrollado por Bass y Avolio (1994) y Bass y Riggio (2006), ofrece elementos para comprender la importancia de visión compartida y compromiso organizacional, pero resulta insuficiente si la organización no respeta condiciones básicas de trabajo. Una campaña de cultura corporativa no reemplaza acuerdos laborales justos, formación remunerada, descanso, protección social y procedimientos contra discriminación. La sostenibilidad empresarial requiere evaluar tanto el servicio entregado a visitantes como las relaciones que lo hacen posible.

Los trabajadores de alojamiento, limpieza, cocina, transporte y atención a turistas suelen conocer de manera directa dificultades que no aparecen en los indicadores gerenciales: procedimientos inseguros, desperdicio de recursos, insatisfacción por información insuficiente y prácticas de discriminación. Nonaka y Takeuchi (1995) permiten interpretar ese conocimiento operativo como fuente de aprendizaje, mientras Alrowwad et al. (2020) subrayan la conexión potencial entre liderazgo, innovación y recursos de conocimiento en el desempeño organizacional. La evidencia de estos autores no proviene del Caribe turístico; su contribución es conceptual. El interés radica en diseñar organizaciones capaces de escuchar a su personal y convertir observaciones en mejoras verificables, sin presentar la participación laboral como sustituto de derechos.

La equidad también depende de la estructura de contratación entre empresas grandes y prestadores pequeños. Las condiciones de pago, los descuentos comerciales y la exigencia de inversiones sin compromisos estables pueden trasladar riesgos a transportistas, productores de alimentos, guías y artesanos. Una cadena turística responsable necesita revisar esas asimetrías. La mejora del empleo no debería restringirse a establecimientos formalmente visibles mientras excluye actividades complementarias que sostienen la experiencia. Los indicadores de valor territorial deben observar remuneración, continuidad de contratos, oportunidades de cualificación y participación efectiva de trabajadores y proveedores en las decisiones que afectan su actividad.

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD Y DECISIONES PÚBLICAS BASADAS EN RESULTADOS

El crecimiento de llegadas, las noches vendidas y el gasto agregado describen dimensiones importantes de la actividad, pero no sustituyen la evaluación de sostenibilidad. Choi y Sirakaya (2006) proponen indicadores comunitarios de distintas dimensiones, lo cual recuerda la necesidad de reconocer relaciones políticas, culturales, económicas y ecológicas en los destinos. El Marco Estadístico para la Medición de la Sostenibilidad del Turismo respaldado por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 2024 ofrece una referencia contemporánea para integrar variables económicas, sociales y ambientales (ONU Turismo, 2024). Su valor no consiste en imponer una sola cifra sintética, sino en fortalecer la coherencia de la información utilizada para diagnosticar impactos y dependencias del turismo.

En el Caribe colombiano, la aplicación de estos enfoques debería distinguir territorios con disponibilidad de información muy desigual. Los hoteles formales pueden reportar ocupación, consumo energético o generación de residuos con relativa facilidad; algunos prestadores comunitarios carecen de sistemas contables o conectividad suficiente para registros frecuentes. Un sistema estadístico razonable debe combinar datos administrativos, observaciones de campo y participación local sin confundir ausencia de registro con ausencia de actividad. Tampoco debería atribuir a las empresas pequeñas el costo completo de producir información que beneficia al conjunto del destino. La responsabilidad pública de recopilar, proteger y utilizar datos requiere especial atención para evitar exclusiones por razones tecnológicas. Los resultados deberían interpretarse mediante comparaciones que revelen tensiones: aumento de ingresos turísticos junto con encarecimiento residencial, reducción de consumo por huésped al mismo tiempo que crece el consumo total del destino, o mejora de satisfacción del visitante mientras disminuye la percepción favorable de residentes. El enfoque de triple resultado de Elkington (1997) ayuda a ordenar esas tensiones, pero no establece por sí mismo cómo resolverlas. El uso responsable de

indicadores exige deliberación, transparencia y reconocimiento de límites ecológicos y sociales. La Agenda 2030 aporta orientación general, mientras las decisiones territorialmente legítimas requieren datos adecuados, responsabilidades institucionales definidas y seguimiento de consecuencias distributivas.

COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y PRESIÓN SOBRE EL TERRITORIO

Ritchie y Crouch (2003) desarrollan la noción de competitividad de destinos desde una perspectiva que incorpora sostenibilidad. Esta relación es importante porque las ventajas a corto plazo pueden erosionar recursos fundamentales para el atractivo turístico. Una zona que crece sobre humedales, restringe el acceso público o deteriora el paisaje podría mostrar dinamismo inmobiliario inmediato y, a la vez, comprometer su propia capacidad de sostener visitantes y residentes. En una economía territorial, los bienes comunes cumplen funciones productivas que no siempre tienen precio de mercado. La competitividad debe comprender infraestructura, reputación, cultura, protección ambiental y relaciones institucionales, evitando identificar capacidad de mercado únicamente con número de plazas hoteleras.

El razonamiento conduce a distinguir expansión de consolidación. Un destino puede mejorar su posición competitiva mediante calidad de servicios, mejor reparto de ingresos y estabilidad ambiental, sin aumentar ilimitadamente el volumen de visitas. En otros casos, la saturación hace necesario revisar usos del suelo, movilidad, acceso al agua o actividades permitidas. Bramwell y Lane (1993) ya planteaban el turismo sostenible como un enfoque en evolución que requiere integrar criterios sociales y ambientales en las decisiones de desarrollo. El paso del planteamiento a la gestión demanda reconocer que ciertas inversiones privadas generan costos sociales difíciles de revertir y que las comunidades necesitan mecanismos oportunos de información y participación. La reflexión se conecta con los debates sobre innovación empresarial. Adams et al.

(2016) muestran que una innovación orientada a la sostenibilidad implica cambios intencionales más profundos que la eficiencia, y Bocken y Geradts (2020) explican la importancia de las capacidades organizacionales para modificar modelos de negocio.

Aplicados de forma crítica al Caribe, estos argumentos sugieren que la competitividad sostenible depende de la articulación entre iniciativas privadas y reglas territoriales. Una mejora en el servicio puede ser valiosa, pero sus efectos dependen de la red institucional que regula límites ambientales, normas laborales y bienes comunes. La competitividad territorial es, en este sentido, un resultado colectivo y no la simple suma de desempeños empresariales individuales.

INNOVACIÓN RESPONSABLE EN CONTEXTOS DE DESIGUALDAD TERRITORIAL

La discusión de Knorringer et al. (2016) sobre innovación frugal y desarrollo muestra que la inclusión no puede suponerse a partir de la accesibilidad de un producto. La cuestión decisiva es si las innovaciones modifican o refuerzan relaciones de desigualdad. En el turismo, una plataforma de bajo costo puede facilitar la comercialización de servicios comunitarios, pero también intensificar la competencia sobre precios y consolidar dependencia de intermediarios. El resultado social depende de propiedad, gobernanza, capacidades locales, normas de pago y posibilidad de negociar condiciones. En el Caribe colombiano, la diversidad de escalas empresariales exige analizar con cautela las promesas de inclusión tecnológica y acceso ampliado a mercados.

La innovación responsable tiene además una dimensión cultural. Un servicio puede ampliarse digitalmente, ofrecer reservas automatizadas y atraer nuevos públicos, pero su expansión puede alterar prácticas culturales si convierte el patrimonio en una representación estandarizada sujeta a horarios comerciales. Rosca et al. (2017) muestran la importancia de los modelos de negocio para interpretar la sostenibilidad de innovaciones frugales; esta idea permite afirmar que los atributos técnicos de un producto turístico son inseparables de su organización social y económica. La valoración de la innovación debe incluir la legitimidad de sus reglas de comercialización y la capacidad de los titulares del conocimiento cultural para decidir sobre su uso. La misma prudencia corresponde a la incorporación de inteligencia artificial y herramientas digitales. El estudio de Iram et al. (2026) sobre hoteles boutique familiares ofrece argumentos para analizar la complementariedad entre tecnología, aprendizaje e innovación frugal, pero no constituye evidencia local. Adoptar una herramienta comercial no demuestra automáticamente mayor inclusión ni reducción de huella ambiental. El diseño de productos turísticos digitales debería considerar consentimiento sobre datos, accesibilidad, transparencia en recomendaciones

y efectos sobre el trabajo. El objetivo de la innovación no es desplazar indiscriminadamente conocimientos humanos, sino crear condiciones para que las organizaciones respondan mejor a necesidades de visitantes y residentes sin reducir su autonomía.

CONTRASTES TERRITORIALES Y LÍMITES DE LA TRANSFERENCIA DE MODELOS

El Caribe colombiano reúne destinos urbanos patrimoniales, áreas costeras, espacios insulares y territorios rurales cuyo desarrollo turístico responde a historias y estructuras empresariales diferentes. La investigación sobre Minca de Díaz Rocca y Zielinski (2022) ilustra la importancia del capital social y la gobernanza en contextos posconflicto; no permite establecer los mismos mecanismos en Cartagena, ni equiparar los desafíos de una comunidad de montaña con los de prestadores en un frente de playa. De forma semejante, los estudios internacionales sobre innovación frugal, liderazgo y cocreación aportan categorías analíticas, pero sus resultados no se transforman automáticamente en hechos comprobados para los destinos colombianos. La comparación académica exige identificar las condiciones que hacen plausibles ciertas conexiones y las que limitan su traslado.

El sentido de incorporar teorías de innovación al turismo consiste en enriquecer la explicación de fenómenos concretos: restricciones de capital, coordinación de proveedores, gestión de conflictos, aprendizaje colectivo y protección de recursos comunes. Una discusión sólida no necesita afirmar que todos los problemas tienen igual intensidad en cada destino. Por el contrario, debe identificar qué dimensiones requieren constatación antes de formular decisiones. Esta prudencia fortalece la relevancia del capítulo para administraciones, asociaciones y empresas, pues evita transformar modelos conceptuales en diagnósticos pretendidamente universales. La innovación sostenible no es una receta; es una forma de reconsiderar objetivos, medios de acción y criterios de evaluación bajo restricciones territoriales específicas.

La literatura sobre gobernanza comunitaria, desde Tosun (2000) hasta Abdullah et al. (2022), recuerda que los mecanismos participativos deben examinarse en relación con poder y agencia. La literatura empresarial, desde Elkington (1997) hasta Adams et al. (2016), ayuda a precisar por qué una mejora económica aislada no justifica atribuir sostenibilidad al conjunto de la actividad. La convergencia de ambas perspectivas permite una conclusión crítica: el turismo puede contribuir al desarrollo del Caribe cuando la rentabilidad se articula con capacidades locales, participación significativa, integridad ecológica y distribución verificable de beneficios; cuando estas condiciones no se cumplen, la innovación comercial puede coexistir con dependencia y deterioro territorial.

CONCLUSIONES

El turismo sostenible no puede definirse por el crecimiento de llegadas ni por una etiqueta comercial. Su contribución al desarrollo depende de que los beneficios económicos sean compatibles con el bienestar de residentes, la conservación ecológica, la integridad del patrimonio y la calidad del trabajo. El Caribe colombiano necesita estrategias diferenciadas según destino, ecosistema, estructura empresarial y condiciones socioculturales. La gestión participativa y la información territorial son requisitos para establecer prioridades legítimas y anticipar conflictos.

El marco de seis dimensiones ofrece una guía conceptual para diagnosticar y ordenar decisiones, pero requiere validación con evidencia empírica y participación de comunidades receptoras. La Agenda 2030 debe utilizarse para formular metas verificables y revisar resultados, no como sustituto de la evaluación. Se recomienda desarrollar investigaciones comparativas entre destinos costeros, urbanos, rurales e insulares, con indicadores longitudinales y métodos mixtos. Particular atención merecen la distribución del gasto, la percepción de residentes, la adaptación climática, la calidad del empleo y la gobernanza del patrimonio.

La innovación orientada a la sostenibilidad y la innovación frugal complementan, pero no sustituyen, el análisis territorial del turismo. Las estrategias empresariales más prometedoras son aquellas capaces de mejorar servicios con recursos apropiados y, al mismo tiempo, reconocer límites ecológicos, relaciones laborales dignas y control comunitario sobre el patrimonio. La experiencia de Minca, interpretada junto con la literatura sobre gobernanza, muestra que capital social e instituciones importan tanto como la iniciativa privada. En consecuencia, las decisiones sobre expansión, diversificación y digitalización deben valorarse por sus impactos distributivos y no únicamente por ingresos o satisfacción del visitante.

DECLARATORIA DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la elaboración de este capítulo se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa como recursos de apoyo para la búsqueda y recopilación preliminar de información, la organización y sistematización de contenidos, el procesamiento de información, la estructuración del manuscrito y el mejoramiento de su redacción y presentación editorial.

Su utilización se desarrolló bajo la dirección y supervisión de los autores, quienes conservaron la responsabilidad sobre el diseño y desarrollo del trabajo, la selección y evaluación crítica de las fuentes, la verificación de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y la construcción de los aportes académicos. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas fuentes primarias de evidencia científica ni sustituyeron el criterio, el rigor metodológico o el juicio académico de los autores.

En consecuencia, los autores reconocen expresamente el uso de estas tecnologías como instrumentos auxiliares y asumen la responsabilidad integral por la originalidad, integridad, precisión y contenido de la obra, así como por la revisión y aprobación de su versión final. La utilización de inteligencia artificial no implica atribución de autoría a dichas herramientas ni modifica la titularidad de los derechos que legalmente correspondan a los autores sobre sus contribuciones originales.

REFERENCIAS

- Abdullah, T., Carr, N., & Lee, C. (2022). Re-conceptualising the empowerment of local people into tourism. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), 550–562. <https://doi.org/10.1002/jtr.2521>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–<https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Agarwal, N., Grottke, M., Mishra, S., & Brem, A. (2017). A systematic literature review of constraint-based innovations: State of the art and future perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(1), 3–15. <https://doi.org/10.1109/TEM.2016.2620562>
- Aghazamani, Y., & Hunt, C. A. (2017). Empowerment in tourism: A review of peer-reviewed literature. *Tourism Review International*, 21(4), 333–346. <https://doi.org/10.3727/154427217X15094520591321>
- Albert, M. (2019). Sustainable frugal innovation: The connection between frugal innovation and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 237, Article 117747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117747>
- Alrowwad, A., Abualoush, S., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), Article 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.1080/09669589309450696>
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, 24(1), 5–12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Cárdenas-Londoño, L. V., & Bernate-Martínez, J. M. (2024). Marca Región Meta, una herramienta de fortalecimiento económico y turístico para el territorio llanero. *Región Científica*, 3(2), 2024287. <https://doi.org/10.58763/rc2024287>
- Cardona Prieto, M. N., & Burgos Doria, R. (2015). El turismo comunitario en Colombia: iniciativa de desarrollo local y estrategia de empoderamiento del patrimonio cultural. *Administración & Desarrollo*, 45(1), 129–141. <https://doi.org/10.22431/25005227.15>
- Choi, H. S. C., & Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, 27(6), 1274–1289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.018>
- Díaz Rocca, L. H., & Zielinski, S. (2022). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: The case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism Management Perspectives*, 43, Article 100985. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100985>
- Dolezal, C., & Novelli, M. (2022). Power in community-based tourism: Empowerment and partnership in Bali. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2352–2370. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1838527>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Giampiccoli, A., Dłużewska, A., & Mnguni, E. M. (2022). Host population well-being through community-based tourism and local control: Issues and ways forward. *Sustainability*, 14(7), <https://doi.org/10.3390/su14074372>
- González Ávila, D. I. N., Garzón Salazar, D. P., & Sánchez Castillo, V. (2023). Cierre de las empresas del sector turismo en el municipio de Leticia: una caracterización de los factores implicados. *Región Científica*, 2(1), 202342. <https://doi.org/10.58763/rc202342>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Guo, Y., Zhang, J., Zhang, Y., & Zheng, C. (2018). Examining the relationship between social capital and community residents' perceived resilience in tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 973–986. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1428335>
- Hossain, M. (2018). Frugal innovation: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 926–936. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.091>
- Iram, T., Ahmad, Z., Alwadi, B. M., Iftikhar, H., & Mustamil, N. (2026). Bridging old and new: How AI literacy and frugal innovation enable family-owned boutique hotels to transform Industry 4.0 into innovation performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.

- Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JHTT-06-2025-0461>
- Knorringer, P., Peša, I., Leliveld, A., & van Beers, C. (2016). Frugal innovation and development: Aides or adversaries? *The European Journal of Development Research*, 28(2), 143–153. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2016.3>
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
- Lenzen, M., Sun, Y.-Y., Faturay, F., Ting, Y.-P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8, 522–528. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50, Article 101201. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101201>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Política de turismo sostenible: Unidos por la naturaleza. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025, 12 de abril). El Gobierno del Cambio fortalece la seguridad y la sostenibilidad turística con la entrega del sistema de señalización náutica en Playa Blanca, Barú. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/el-gobierno-del-cambio-fortalece-la-seguridad-y-la>
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., & Young, T. (2022). Networking, coopetition and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.003>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nunkoo, R. (2017). Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 277–285. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.003>
- Onofre Mendoza, N. O. (2026). Desarrollo turístico en El Salvador: Diagnóstico desde la perspectiva de actores locales en el litoral del Pacífico. *Región Científica*, 5(1), 2026550. <https://doi.org/10.58763/rc2026550>
- ONU Turismo. (2024). Statistical framework for measuring the sustainability of tourism. <https://www.untourism.int/tourism-statistics/statistical-framework-for-measuring-the-sustainability-of-tourism>
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2020). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI.
- Rodriguez-Escalante, G. C., & Elías-Caro, J. E. (2026). Conservación participativa y ecoturismo comunitario en el Caribe colombiano: percepciones de comunidades, etnias y actores del territorio. *Clío América*, 20(39). <https://doi.org/10.21676/23897848.7287>
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation: An empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*, 162, S133–S145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121–1140. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.007>
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245–249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)
- Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932–1946. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613–633. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00009-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00009-1)
- Valderrama, E.-L., Polanco, J.-A., & Hernandez-Diaz, P. M. (2025). Does collaborative governance mediate rural tourism to achieve sustainable territory development? Evidence of stakeholders' perceptions in Colombia. *Sustainable Development*, 33(1), 493–507. <https://doi.org/10.1002/sd.3117>
- Wakil, M. A., Sun, Y., & Chan, E. H. W. (2021). Co-flourishing: Intertwining community resilience and tourism development in destination communities. *Tourism Management Perspectives*, 38, Article 100803. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100803>
- Weyrauch, T., & Herstatt, C. (2017). What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*, 2, Article 1. <https://doi.org/10.1186/s40669-016-0005-y>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.