

INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES EN LA SENDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES Y DEL «NUEVO TURISMO»

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA
DEYANIRA SÁNCHEZ AMÉZQUITA

Universitat de València

España se ha situado como uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional, debido a aspectos como la seguridad, la oferta de paisajes, cultura, servicios e infraestructuras. De acuerdo con la OMT, España ocupó en 2018 el segundo lugar en el ranking mundial de principales destinos turísticos tanto en volumen de llegadas como en mayores ingresos turísticos, con un movimiento de 83 millones de personas y USD 74 mil millones de negocio.

Sin embargo, estas cifras no reflejan la situación real del sector en el país, ocultando la necesidad real de transformación de la industria turística española hacia una propuesta de turismo sostenible, responsable y de calidad. La urgencia de la reconversión sectorial es evidente ante los importantes retos que enfrenta la industria del turismo global en materia de empleo, medioambiente, producción y consumo responsable, alianzas entre los diferentes actores, transparencia y preservación del entorno natural y el patrimonio cultural.

A estos desafíos estructurales se ha unido la coyuntura de la pandemia COVID-19, que detuvo abruptamente los viajes internacionales y ha ralentizado igualmente el turismo de proximidad ante las restricciones a la movilidad, forzando incluso el cierre de la hostelería y la restauración. Este descalabro no será una crisis más, aunque el sector pueda empezar a repuntar pronto. Los agentes deberían empezar a mentalizarse de la necesidad de prepararse para la reconstrucción de una industria que no volverá a ser la misma. Los cambios en el comportamiento del

consumidor, con tendencias como la creciente preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente, la búsqueda de experiencias únicas y la seguridad, adquieren ahora mayor fuerza. Por ejemplo, el peso en auge de la seguridad en la toma de decisiones obliga ya a los destinos a incluir en sus ofertas garantías y flexibilidad en las reservas sin gastos de cancelación.

La conciliación de la sostenibilidad, la accesibilidad y la seguridad sólo puede abordarse con el desarrollo tecnológico y la transformación digital. La observación de las mejores prácticas de adaptación en estos tiempos turbulentos constata que la superación de la desconfianza y la reanudación de la operatividad normal será imposible sin la digitalización plena del negocio. El sector turístico español tiene aquí otra de sus debilidades, ante las barreras a la innovación digital y al cambio del modelo de negocio procedentes del desconocimiento de las tecnologías avanzadas, la resistencia a la inversión en la reconversión de los procesos, la ausencia o falta de colaboradores tecnológicos y el lastre que supone la falta de competencias en gestión

TABLA 1
LÍNEAS DE ACCIÓN PROGRAMA TURISMO SOSTENIBLE ONE PLANET

Salud Pública	• Integrar indicadores epidemiológicos
	• Conectar los protocolos de higiene con los principios de sostenibilidad
	• Restaurar la confianza a través de las comunicaciones
Inclusión Social	• Canalizar el apoyo hacia grupos vulnerables
	• Canalizar el apoyo a largo plazo a los pequeños y las medianas empresas
	• Reorientar el turismo como soporte para la comunidad
Conservación de la biodiversidad	• El turismo al servicio de la conservación de los ecosistemas
	• Invertir en soluciones basadas en la naturaleza
Acción sobre el clima	• Monitorear y reportar las emisiones de CO ₂ de las operaciones de turismo
	• Acelerar la descarbonización de operaciones de turismo
	• Involucrar al sector turístico en la eliminación del carbono
Economía Circular	• Invertir en la transformación de la cadena de suministro turística
	• Dar prioridad a los enfoques alimentarios sostenibles
	• El cambio hacia una circularidad de los plásticos
Gobernanza y Finanzas	• Medir más allá del impacto económico
	• Dirigir los fondos de recuperación hacia una mejor turismo
	• Consolidar la implementación de asociaciones y alianzas

Elaboración Propia. Fuente (OMT, One Planet vision for a responsible recovery of the tourism sector, 2020)

de las TIC y una cultura empresarial que prioriza «producir y vender» y retomar las rentabilidades de antaño.

Este conservadurismo sectorial ha facilitado la creación de *startups* que han irrumpido en la industria turística con proyectos disruptivos que aportan nuevas y originales soluciones de emprendimiento «tecnosostenible». Las startups no sólo son pilares clave para asegurar la prosperidad de los territorios, generar empleo, ofrecer oportunidades de formación y desarrollo de carreras profesionales y, por lo tanto, conseguir la erradicación de las desigualdades (Pacto Mundial Red Española, 2019). Además, los nuevos operadores han acelerado el cambio hacia modelos de calidad, con mejores y nuevas experiencias para los usuarios, y hacia un turismo inteligente capaz de aunar sostenibilidad, accesibilidad, seguridad y digitalización de forma rentable. Las nuevas formas de turismo deben ser atendidas con modelos de negocio ágiles, inteligentes y sostenibles, donde la innovación y tecnología son ejes claves para moverse hacia una economía turística circular.

EL «NUEVO TURISMO» ↓

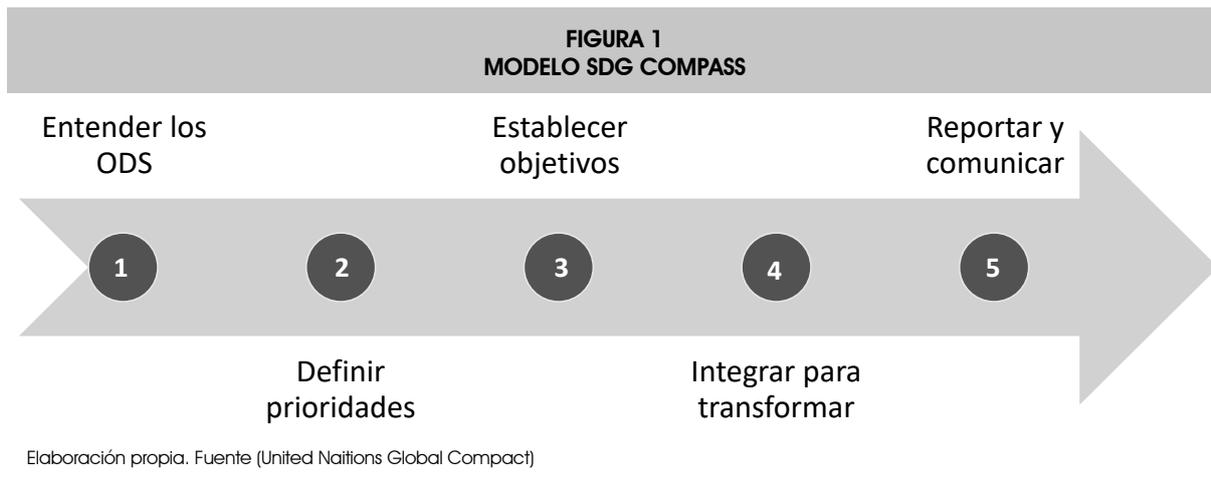
Las directrices que ha venido entregando la OMT respecto a la recuperación del turismo se enmarcan en que la sostenibilidad ya no sea tratada como un nicho de mercado, sino como una visión estratégica y una forma de trabajo que recoja las lecciones aprendidas de la pandemia de cara no solo a la responsabilidad social y medioambiental, sino también a una mejor preparación ante futuras crisis. Así se entiende el mensaje de Zurab Pololikashvili, secretario general

de la OMT: «La sostenibilidad no debe ser ya un nicho del turismo, sino que debe ser la nueva norma en todos y cada uno de los segmentos del sector».

El Programa de Turismo Sostenible *One Planet* aspira a potenciar para 2030 el impacto del sector turístico en el desarrollo sostenible mediante la preparación, la promoción y el escalamiento de prácticas de consumo y producción sostenibles que impulsen un uso eficiente de los recursos naturales, a la vez que se generan menos residuos y se afrontan los retos del cambio climático y la pérdida de biodiversidad. También es importante considerar los cambios que la pandemia ha desencadenado en el comportamiento del consumidor, que se co-relacionan y complementan con las líneas de acción ya mencionadas, derivando en nuevos retos para la industria turística. Las líneas sobre las que los agentes del sector deben tomar acción para caminar en esta dirección son las que se reproducen en la Tabla 1.

De acuerdo con la literatura, los retos a superar para alcanzar un «nuevo turismo» los podemos resumir en los siguientes:

- Turismo de proximidad
- Mejora en las infraestructuras
- Aumento de la seguridad
- Demanda de experiencias individualizadas
- Digitalización del turista
- Nuevos productos y servicios



- Turismo responsable y no masivo
- Menos viajes y más corto
- Certificado de vacunación o pasaporte inmunológico
- Protección personal, seguros, controles en aeropuertos y aviones
- Más espacio en hoteles y restaurantes, añadiendo certificados covid free
- Museos y sitios de interés sin aglomeraciones y con cita previa
- Destinos alternativos para un turismo más selectivo y «slow»

El foco de una estrategia de sostenibilidad se encuentra en:

- La integración de la sostenibilidad en la estrategia principal
- Medir el impacto y el retorno de la inversión
- Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y el Acuerdo de París en la estrategia empresarial

En primera instancia, los ODS no son sólo un reto, sino una oportunidad de negocio en diversos ámbitos que finalmente repercutirá en mejores resultados económicos. Los beneficios de conseguir un alto nivel de contribución a los ODS pueden ser desde el acceso a nuevos mercados, al ahorro en costes, la generación de alianzas, la mejora en la reputación y confianza de la marca, el ahorro en costes, más posibilidades en la contratación pública y adelantarse a la regulación (Pacto Mundial Red Española, 2019).

Dado que las empresas son clave para la consecución de los ODS, el Pacto Global de Naciones Unidas creó SDG Compass, una guía para alinear, medir y gestionar las estrategias y la contribución al logro de estos objetivos. Los 5 pasos para la elaboración de esta guía se resumen en la figura 1.

1. Entender los ODS

El primer paso es comenzar con el conocimiento de los ODS y entender cómo puede contribuir desde la empresa a su cumplimiento. Para familiarizar a la empresa con los contenidos y retos plasmados en la Agenda 2030, es recomendable que sea la máxima dirección quien estimule el compromiso de todos los miembros de la organización.

La clave se encuentra en la estrategia comunicacional, con acciones orientadas a los stakeholders internos y externos. Las campañas en redes sociales y la elaboración de memorias de sostenibilidad son algunas formas de divulgación.

2. Definir Prioridades

En este paso la empresa valora el impacto real y potencial de la incorporación de los ODS a la cadena de valor. El objetivo es lograr una vinculación estrecha de los stakeholders en el diagnóstico de las oportunidades y riesgos, de cara a reducir el impacto negativo y fortalecer el positivo, trascendiendo a todo el sistema de valor.

Como resultado de este análisis, se determinan aquellos ODS que serán prioritarios en la actuación de la empresa debido a la mayor incidencia que estos representan en su actividad, bien sea como oportunidades o como amenazas.

3. Establecer Objetivos:

Es preciso definir los objetivos y establecer los indicadores que midan la contribución de la empresa a los ODS, de tal manera que la organización pueda monitorizar sus progresos y resultados a lo largo de tiempo. Los indicadores que se pueden definir son del tipo siguiente (Tabla 2):

- Porcentaje de reducción del consumo de agua por año.
- Porcentaje de entidades aliadas líderes por mujeres.
- No. de campañas educativas realizadas en el año.

TABLA 2
EJEMPLO DE OBJETIVOS PARA ODS

ODS	OBJETIVOS
ODS 6	Reducir el consumo de agua en las oficinas e instalaciones en un 30% hacia 2022
ODS 5	En 2025, alcanzar un 30% de aliados – proveedores, liderados por mujeres
ODS 4	Durante 2021, realizar 1 campaña trimestral de educación al consumidor sobre turismo sostenible y responsable

Fuente: Elaboración Propia

4. Integrar para transformar

La integración de los ODS a la organización busca alinear los objetivos organizacionales y departamentales a la estrategia de sostenibilidad. Por lo tanto, si tomamos como referencia el mapa estratégico de la compañía y allí están incorporados los ODS, será más fácil para cada departamento y sus miembros poder orientar sus planes de área y acciones individuales al cumplimiento de dicho mapa. De esta manera, las mediciones se realizarán mediante los cuadros de mando de la compañía y existirá una visibilidad y compromiso transversal. Este hecho, movilizará a los miembros de la organización a desarrollar un ADN y una motivación que transmita a los proveedores, aliados, clientes, y demás agentes de la cadena de valor, ese nuevo direccionamiento que llevará a la transformación integral.

5. Reportar y Comunicar

Se recomienda que estos objetivos y compromisos adquiridos se hagan públicos, así como el plan de acción vinculado. Las acciones de comunicación dejan ver las aspiraciones de la compañía en materia de desarrollo sostenible y orgánicamente pueden inspirar y comprometer a los stakeholders, sentando las bases de un diálogo bidireccional y constructivo. Las labores de divulgación son la base fundamental para mejorar la imagen y reputación corporativa, así como para inculcar en otros actores la importancia que la acción conjunta para alcanzar el desarrollo sostenible. Para gestionar el riesgo reputacional en caso de no cumplirse las metas fijadas, la empresa deberá adoptar prácticas de transparencia informativa, y así regularmente dar a conocer su progreso y desafíos que esté enfrentando.

Este nuevo turismo sólo podrá desarrollarse en el marco de los destinos turísticos inteligentes (DTI), en donde la sostenibilidad, la innovación, la tecnología y la accesibilidad sean los pilares que se articulan con el fin único de integrar y facilitar la interacción entre los visitantes y los residentes, en una ecuación que resulte favorable tanto en experiencia como en calidad de vida.

Como se observa en la figura 2, entendemos que a partir de las necesidades de los DTI surgirán nuevos modelos de negocio tecno – sostenibles o intelligen-

tes, que a su vez coadyuvarán a la consolidación del DTI, en un flujo continuo de innovación que tenga aplicación real y sea útil para las personas y las comunidades.

INNOVACIÓN Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES ↓

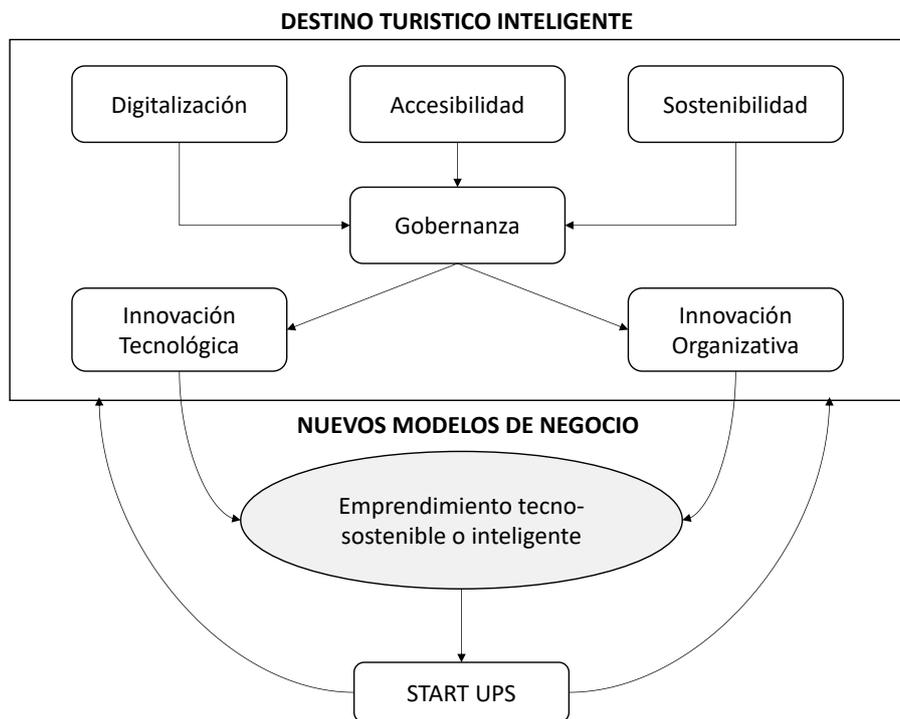
Un modelo de negocio sostenible, que como ya vimos es aquel que incorpora a su estrategia los ODS prioritarios para su actividad y aplica la innovación como eje estructural que apoye la transformación de su cadena de valor, con una perspectiva de largo plazo. Si adaptamos esta definición al sector turístico, un modelo de negocio sostenible requerirá la colaboración con los distintos actores para asegurar el correcto desempeño del ciclo completo de viaje turístico (SEGITUR, 2015).

Los nuevos modelos de negocio no surgen de forma casual, sino mayoritariamente emergen partir de los cambios en el entorno. De ahí la importancia de mejorar la capacidad de reconocer y responder a las nuevas circunstancias. Cada cambio en la cadena de valor de las empresas brinda oportunidades para la innovación, que será sostenible cuando genere impacto tanto social como ambiental y beneficie a más grupos de interés.

Las oportunidades para negocios en marcha y nuevas empresas que quieran ser sostenibles se han venido gestando en ámbitos como:

- Educación e información ambiental con objetivos de concientización a las compañías y comunidades sobre el impacto de la sostenibilidad en proyectos, negocios y organizaciones actuales.
- Mitigación y adaptación al cambio climático.
- Implementar herramientas que utilicen energías renovables
- Mejores prácticas de la construcción de la infraestructura, hacia un enfoque sostenible con materiales y procedimientos amigables con el medio ambiente.
- Soluciones para tratamiento del agua.

FIGURA 2
LOS DTI COMO ENTORNO IDEAL PARA NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO TURÍSTICO TECNO-SOSTENIBLES



Fuente: Elaboración Propia

- Agricultura, ganadería y pesca ecológica como fuentes de reactivación del desarrollo económico en sectores rurales
- Ocio sostenible (cultura local, protección de la diversidad, movilidad)

Estudios previos han encontrado que es posible integrar la sostenibilidad a los negocios. Pero el éxito requiere hacer de la innovación sostenible un pilar transformacional, fundamental y sistémico (Lindsay & Whisnant, 2014). La literatura ha identificado cinco categorías de modelo de negocio que son las referencias para innovar sosteniblemente en turismo (figura 3).

La metodología más extendida para diseñar e incorporar los conceptos de sostenibilidad al modelo negocio es el **Modelo Canvas de triple capa**, que surge para incorporar las dimensiones social y medioambiental a la capa económica del Modelo Canvas tradicional. El Canvas de triple capa «proporciona una coherencia horizontal dentro de cada capa para explorar individualmente el valor económico, ambiental y social; y una coherencia vertical que integra la creación de valor a través de las tres capas del lienzo» (Joyce & Paquin, 2016). En las figuras 4, 5 y 6 observamos las tres capas diferenciadas.

La capa medioambiental busca diagnosticar los impactos y beneficios que la empresa genera en el

medioambiente mediante el desarrollo de su modelo de negocio, surgiendo así ideas que permitan potenciar los beneficios y reducir los impactos en el medioambiente.

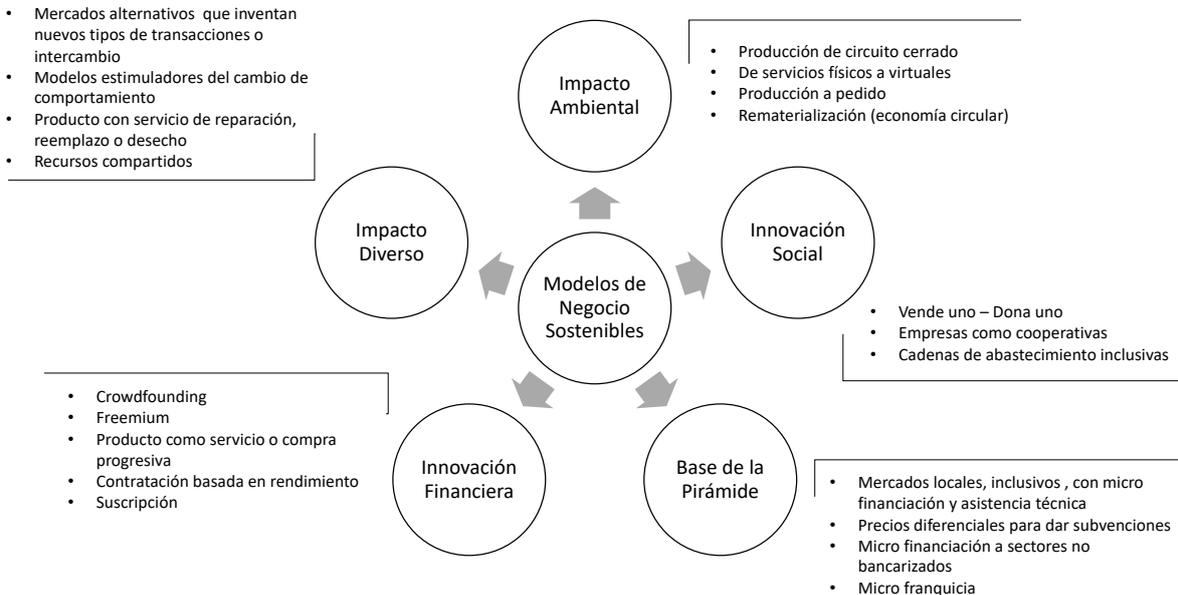
La capa social busca captar e interrelacionar las influencias que se producen entre la organización y todos los stakeholders, en diferentes niveles, tanto internos como externos, con el fin de contribuir a la creación de valor social en el entorno.

CREACIÓN DE UNA STARTUP COMO EXPERIENCIA ⌵

Los modelos de negocio tecno-sostenibles pueden ser un objetivo de reconversión para empresas con modelos tradicionales, sobre todo las pymes, y también pueden crearse desde cero. Esto es, un nuevo proyecto empresarial puede nacer tecno-sostenible. En un entorno globalizado que demanda agilidad en la invención e implementaciones de soluciones, las startups cobran relevancia porque son un modelo de empresa que permite a la sociedad beneficiarse de los nuevos avances en un tiempo más corto, conectando los proyectos con mecanismos de inversión que garantizan su implementación.

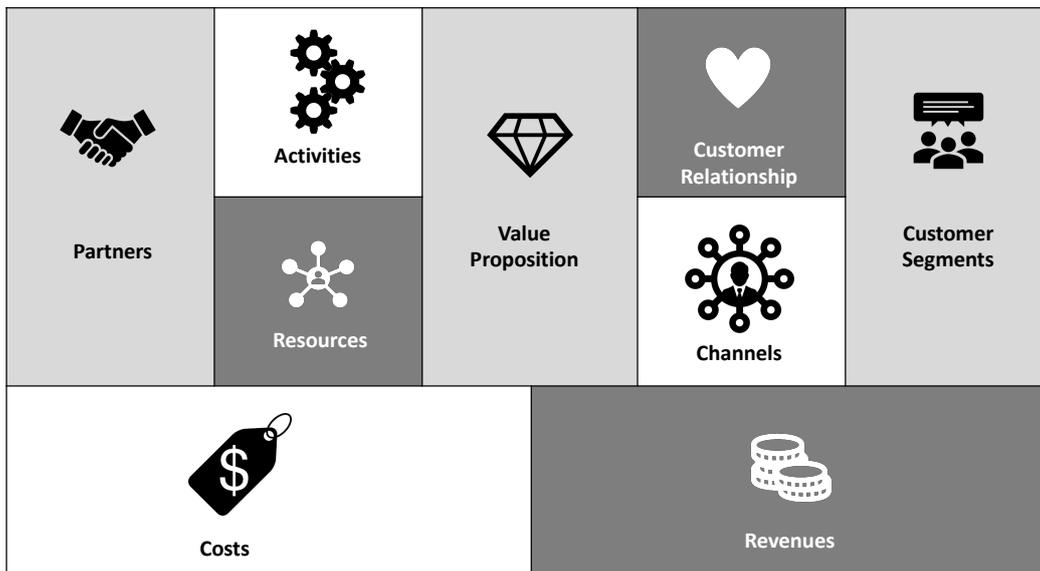
Vamos a continuación a estudiar un caso de proyecto de creación de una start up que sigue la filosofía de modelo de negocio inteligente, para ilustrar las decisiones clave que este proceso entraña, y cómo se ha reorientado para enriquecer

FIGURA 3
MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES



Fuente: Elaboración Propia a partir de Model Behavior. 20 Business Model Innovations for Sustainability

FIGURA 4
CANVAS ECONÓMICO



Fuente: (Florian Lüdeke-Freund, 2016)

su propuesta de valor con las dimensiones de sostenibilidad y prevención frente a la pandemia del coronavirus covid-19.

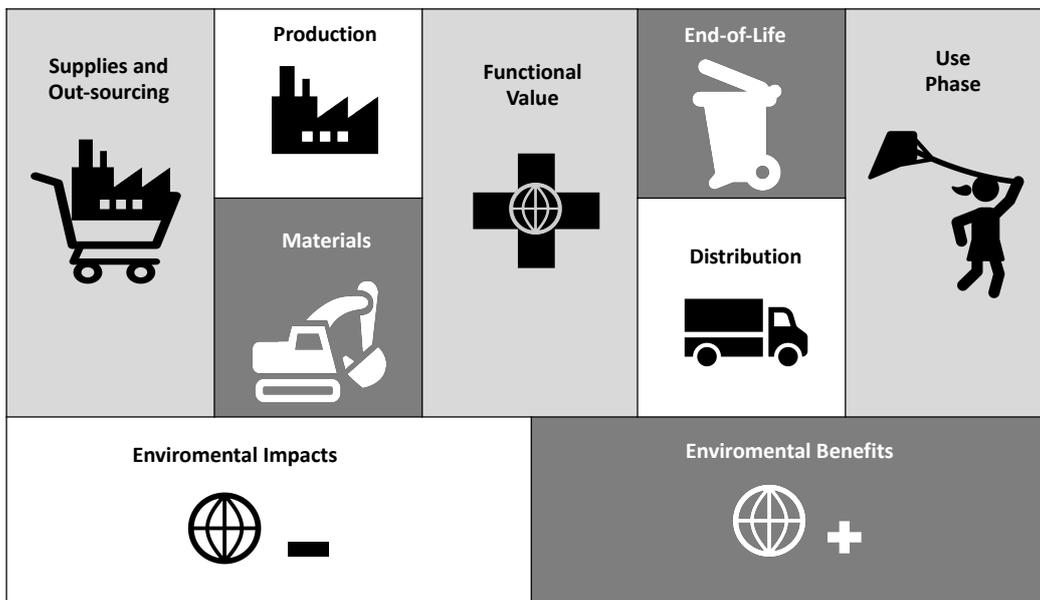
Una idea de negocio

Tahiel City Tours es un proyecto gestado desde el Máster de Creación y Gestión de Empresas Innovadoras de la Universitat de València, una instancia de

confluencia internacional para estudiantes provenientes de diversas regiones del globo, en donde, durante la convivencia a lo largo del curso, se comparten experiencias y puntos de vista dando paso a la generación de ideas.

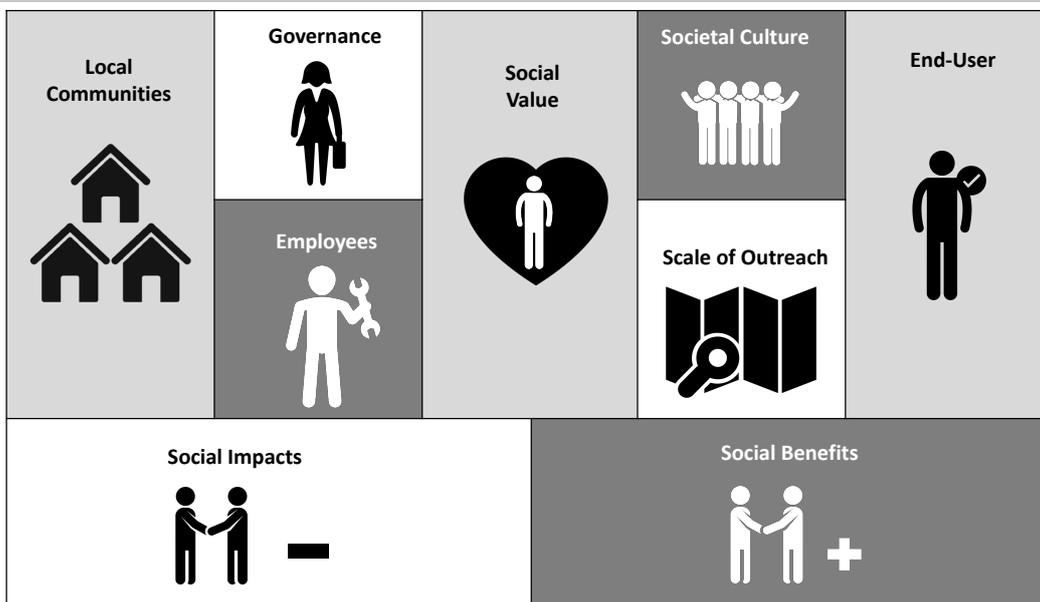
Fue este contexto el que permitió identificar una oportunidad: existen viajeros que por distintas razones se enfrentan a realizar una escala larga en una ciudad, y generalmente esta parte de la experiencia

**FIGURA 5
CANVAS AMBIENTAL**



Fuente: (Florian Lüdeke-Freund, 2016)

**FIGURA 6
CANVAS SOCIAL**



Fuente: (Florian Lüdeke-Freund, 2016)

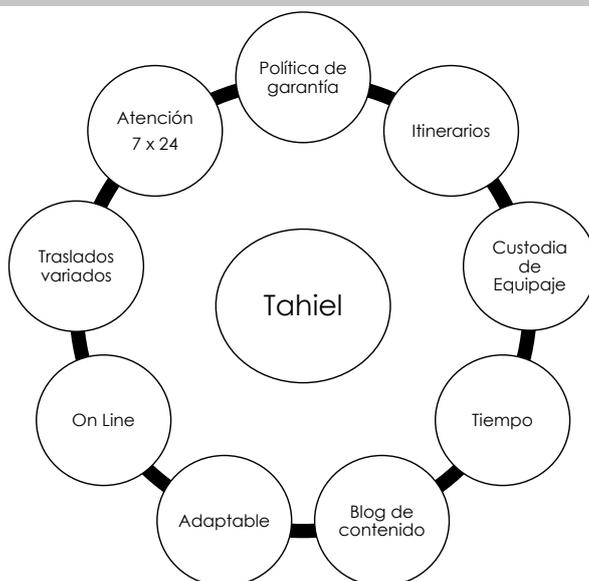
de viaje no es tan agradable al quedarse atrapado en un aeropuerto por varias horas. Producto de lo anterior, surge la idea de ofrecer una solución para mantener la grata y expectante experiencia de viaje, agregando un nuevo destino a conocer al aprovechar el tiempo de escala en la ciudad.

Como toda nueva propuesta de valor, es necesario realizar un primer estudio del cliente en el cual

se valide la existencia de la necesidad o problema que le afecta. Esto de acuerdo con la metodología Lean Start Up y Business Model Canvas que brindan nuevas formas de crear empresas, reduciendo los riesgos a partir del aprendizaje validado, la experimentación y la iteración.

Las primeras validaciones arrojaron que, aun haciendo escalas, los viajeros y viajeras preferían no

FIGURA 7
PROPUESTA DE VALOR INICIAL



Fuente: (Sánchez, 2019)

salir del aeropuerto por miedo a perder el vuelo, no tener donde guardar el equipaje, falta de claridad en los servicios de transporte y traslado. En caso que se les ofreciera un tour por la ciudad en ese tiempo de escala, con traslado incluido, los atributos más relevantes para comprarlo serían la puntualidad, la seguridad, el itinerario interesante y el precio justo.

En respuesta a estas necesidades turísticas de miles de viajeros que transitan realizando escalas largas, entra en escena Tahiel, una Start Up que asume la misión de detectar las escalas largas al instante, y ofrecer alternativas de city tours ajustadas a la duración de la escala del cliente. El proyecto de negocio Tahiel City Tours ha definido su direccionamiento estratégico, con 3 objetivos clave:

- Crear un vínculo estrecho con los clientes a partir del entendimiento de sus necesidades (cliente en el centro).
- Explotar la tecnología disponible para entregar servicios de excelencia a precios asequibles.
- Desarrollar una compañía ágil, eficiente e innovadora y con el mejor equipo humano.

Mediante el aprendizaje validado, el proyecto Tahiel City Tours, evidenció que el concepto debía ser plasmado en un producto, que denominaron **ESKLATE**, el planificador turístico para viajeros con escala.

Modelo Canvas Económico

1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Tahiel (figura 7) consiste en un tour guiado con base en el tiempo disponible y

las atracciones turísticas de la ciudad en escala, con posibilidad de elegir el medio transporte. El hecho de compartir el transporte y experiencia con otros pasajeros que estén en la misma situación en el mismo lugar brindará nuevas emociones al itinerario de viaje.

Será un servicio que se contrata on line y en los canales de distribución disponibles al interior del aeropuerto, brindando atención y postventa las 24 horas.

El servicio incluye acceso a página web y otros canales de comunicación con contenido relativo a los destinos, tendencias y demás temas relevantes en el mundo del turismo y atingente para los consumidores. También planifica políticas especiales para el cliente, frente a disconformidades con los servicios.

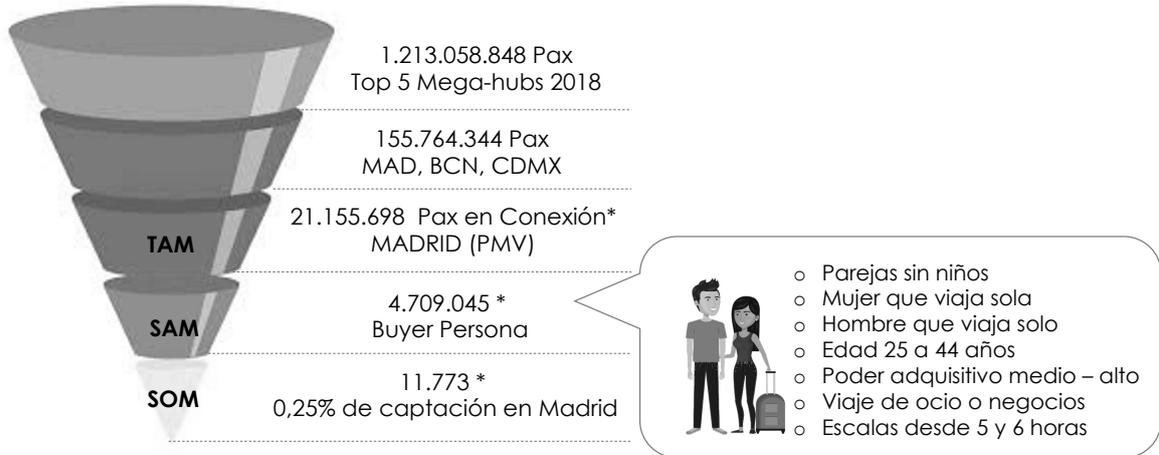
2. Mercado Meta - Clientes

El proyecto crea valor para aquellos viajeros y viajeras que realizan viajes aéreos con escalas mayores a 6 horas, ya sea por elección propia o porque es la opción que les brinda su aerolínea cuando compran un billete de avión.

El mercado-objetivo son personas que viajan solas o en pareja (sin niños), entre los 25 y 45 años, que viajan por ocio o negocios y están dispuestos a explorar una ciudad en vez de permanecer dentro del aeropuerto.

Si bien el sector turístico es muy competitivo, también es de los más grandes a nivel mundial y una adecuada segmentación permite la identificación de nichos no atendidos, como el de los viajeros con escala (figura 8). En 2018 se movieron 88 millones de viajeros en conexiones largas solo en los 20 principales megahubs del mundo. Se trata de un mercado potencial de gran volumen, en un sector que no pa-

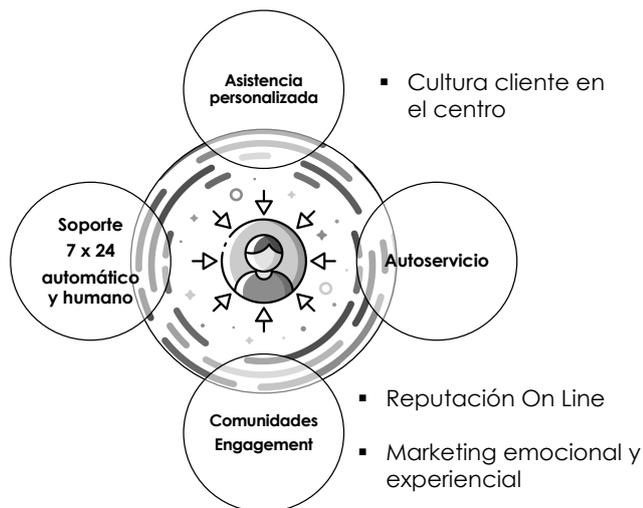
**FIGURA 8
SEGMENTACIÓN DE MERCADO**



*TAM, SAM y SOM sólo para el año 1 - Madrid

Fuente: (Sánchez, 2019)

**FIGURA 9
MODELO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE**



Fuente: (Sánchez, 2019)

raba de crecer. Las proyecciones de mercado y perfilamiento de clientes arrojaron un potencial de alcance sobre 6 millones de viajeros en conexión en los hubs de Madrid y Barcelona.

3. Relaciones con los clientes

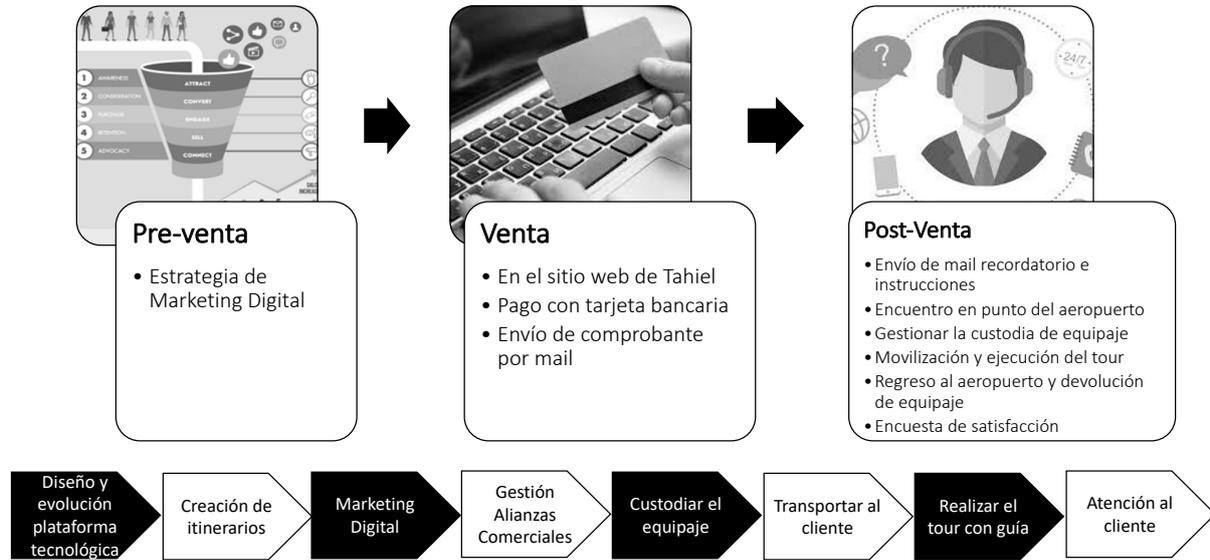
El modelo de relación con el cliente incorpora los elementos definidos en la figura 9. Al ser un servicio digital, el cliente interactúa con la empresa de forma automática a través de la página de compra. En caso de que requiera asistencia, la disponibilidad 24 horas se dará en modalidad de atención híbrida, es decir, con asistentes virtuales y después humanos si el tipo de requerimiento lo demanda.

Se pretende conseguir un trato humano cercano al crear una comunidad única y especial de viajeros con escalas. La estrategia se basa en tener al cliente en el centro, la preocupación de conocer a profundidad sus preferencias para adaptar la oferta a sus gustos y necesidades.

4. Canales de distribución

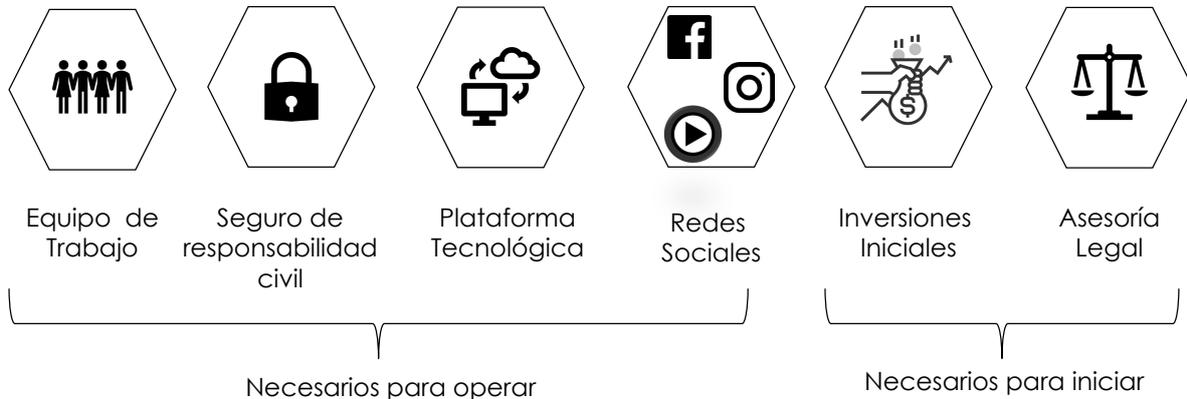
Según las preferencias validadas en los estudios previos, los clientes quieren conocer y adquirir los servicios de Tahiel al comprar el billete de avión, buscando city tours en internet, por redes sociales, por *social travel sites*, en una oficina en el aeropuerto y en aerolíneas y comercios adheridos.

**FIGURA 10
ACTIVIDADES CLAVE**



Fuente: (Sánchez, 2019)

**FIGURA 11
RECURSOS CLAVE**



Fuente: (Sánchez, 2019)

5. Actividades clave

Corresponde a identificar las actividades clave que requiere la propuesta de valor y que son las indicadas en la figura 10.

6. Recursos clave

Los recursos clave necesarios para entregar la propuesta de valor se detallan en la figura 11.

7. Relaciones clave

Se refiere a quiénes son los aliados y / o proveedores clave que proporcionan servicios o colaboraciones para realizar las actividades o acceder a los recursos. La figura 12 concreta los elementos de esta dimensión.

8. Estructura de costes

En esta sección se identifican los costes más importantes para desarrollar la propuesta de valor. Como costos fijos se puede mencionar el diseño y evolución de la plataforma tecnológica, las pólizas de seguro, la plantilla directa, campañas de marketing y publicidad; gestión legal y financiera; los gastos de locales propios o en convenio. Como costos variables, los pagos asociados al transporte y guía turístico; la custodia del equipaje, las comisiones a las pasarelas de pago y las derivadas por alianzas comerciales.

9. Fuentes de ingresos

El modelo de monetización es de pago por uso, por lo que los ingresos de Tahiél están dados por el volu-

**FIGURA 12
SOCIOS CLAVE**



Fuente: (Sánchez, 2019)

men de ventas de cada tour, donde cada tour tiene un precio fijo de venta. La contribución de estos ingresos en los comienzos de la empresa será del 100%.

Por otra parte, se ha pensado en implementar un modelo de intermediación en donde Tahlí captará los clientes y derivará a los guías turísticos o transportistas que estén suscritos a su comunidad de proveedores y prestadores de servicios. En este caso, los prestadores pagan una membresía y/o comisiones por gestión.

El acercamiento a la sostenibilidad y al DTI

Los anteriores elementos del modelo Canvas sólo perfilan un modelo de negocio digital, pero están ausentes de la directriz sostenibilidad. Con una propuesta de valor mejorada y alineada con las tendencias y los DTI, a los emprendedores del caso les sorprendió la pandemia Covid-19. Para finales de mayo de 2020, la emergencia sanitaria había afectado duramente al sector turístico a nivel global y recuperar la libre movilidad internacional si bien era una prioridad, no se esperaba que pudiera lograrse hasta el primer semestre de 2021.

El proyecto se encontraba entonces en una fase de posicionamiento de marca en medios digitales y perfeccionando la oferta en paralelo al desarrollo de los acontecimientos y movimientos del mercado de cara a poder lanzar la prueba piloto para 2021. Asimismo, estaba en la búsqueda de programas de incubación e inversión externa que permitieran desarrollar el producto mínimo viable tecnológico ya descrito.

El cambio de las circunstancias hizo que el modelo de negocio original que se había diseñado se vie-

se totalmente impactado y al encontrarse en una etapa muy temprana de conceptualización, se definió realizar una transición en paralelo al desarrollo de los nuevos acontecimientos. Para ello, se trazó un plan de introducción al mercado paulatino y soportado en la recuperación de la confianza de los viajeros, así como de las políticas nacionales e internacionales relativas a la movilidad e interacción social.

Para compaginar ambas, el proyecto de negocio Tahlí City Tours ha definido dentro de su direccionamiento estratégico el objetivo de construir una marca turística sostenible, ética y responsable, soportada en los siguientes ejes:

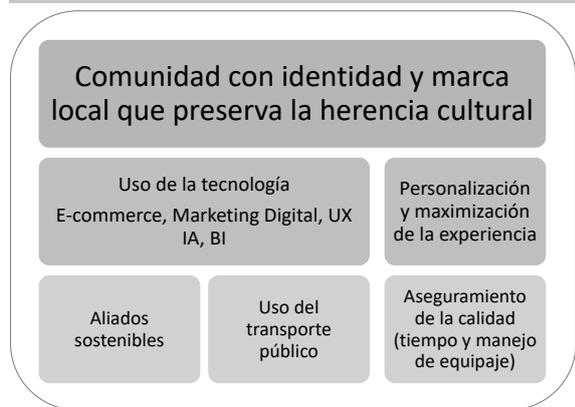
- Compromiso del equipo fundador.
- Modelo operativo 100% digital.
- Equipo humano con las competencias tecnológicas y habilidades humanas idóneas.
- Comunicación y marketing transformador del comportamiento del consumidor hacia una conciencia responsable y sostenible.
- Procesos ágiles y eficientes.

Para conseguir este propósito, la nueva propuesta de valor de Tahlí (figura 13) incorpora nuevos elementos que buscan además converger con los objetivos ODS:

En cuanto al destino:

- Destinos secundarios para evitar la saturación y el impacto medioambiental
- Aporte al desarrollo local

FIGURA 13
NUEVA PROPUESTA DE VALOR



Fuente: Elaboración Propia

La metodología recomienda la aplicación del road-map de producto/servicio para una mejor visualización y facilitar el diagnóstico (figura 14). La propuesta prioriza los ODS con las siguientes acciones:

- Impulsar el desarrollo en los lugares donde opere la empresa, a través del apoyo a la economía y productos locales y contratando a personas en los lugares de destino, especialmente en grupos en situación de vulnerabilidad (ODS 1, 3, 5 y 8).
- Conocer, evaluar y prevenir de forma continua los riesgos medioambientales en las actividades de la empresa, para convertirse en empresas bajas en carbono, que hagan un uso eficiente de los recursos naturales (ODS 6,7,13, 14, 15).

En cuanto a la experiencia:

- Experiencia como local, realizando búsqueda de los lugares favoritos de los «locales»
- Búsqueda de experiencias únicas, de poco impacto ambiental y de alta contribución social y local.

En cuanto a la logística y operativización del viaje:

- Recomendaciones inteligentes basadas en tecnología que minimicen la necesidad del contacto físico.
- Aprovechar el escaso tiempo con la mayor eficiencia.
- Alianzas estratégicas con actores que estén también en el camino de la sostenibilidad, así como desarrollar los productos y servicios que estén dirigidos hacia la construcción de una comunidad que preserve la herencia cultural.

Reforzando la capa medioambiental y social ↓

El turismo es uno de los sectores económicos que mayor crecimiento ha mostrado en los últimos años, ge-

nerando todo tipo de impactos positivos y negativos en su entorno. Dentro de los aspectos negativos encontramos la pérdida de identidad propia, desculturización y contaminación o impactos ecológicos negativos.

Para mitigar el impacto negativo en los destinos turísticos, Taniel implementará unos simples pasos para promover el turismo responsable, basados en el Código Ético Mundial para el Turismo, los Consejos Prácticos del Viajero Responsable de la OMT y la campaña *Sé un Viajero Responsable* de la OMT, la UNESCO y la UNODC

Turismo responsable con Taniel en solo 5 pasos:

1. Información sobre el lugar a visitar

Es importante que el viajero tenga un amplio conocimiento sobre las características, historia, tradiciones, costumbres y lenguaje del destino.

Para llevar a cabo este punto, se enviará a los clientes un documento antes de su viaje con información clave como: condiciones sanitarias, tipo de clima estimado durante su estancia, tips de economía local, costumbres importantes, gastronomía, música y palabras claves para entender el argot popular.

2. Promover el respeto hacia los habitantes del destino a visitar.

Más allá de los monumentos y lugares históricos, los habitantes son el aspecto más importante del destino. Es por ello que desde Taniel promueven con los clientes el buen trato y respeto hacia ellos sin importar las diferencias culturales, religiosas, etc.; evitar comportamientos que los puedan ofender, cumplir las normas y leyes del lugar. Este punto está ligado a la información previa que tenga el viajero sobre el destino.

3. Apoyo a la economía local

Taniel incentiva la política «Compro Local». Para llevarla a cabo realizarán alianzas estratégicas con empresas locales (bares, restaurantes, tiendas de souvenirs, etc.), esto mejorará la experiencia del cliente y a la vez ayudará a impulsar la economía local.

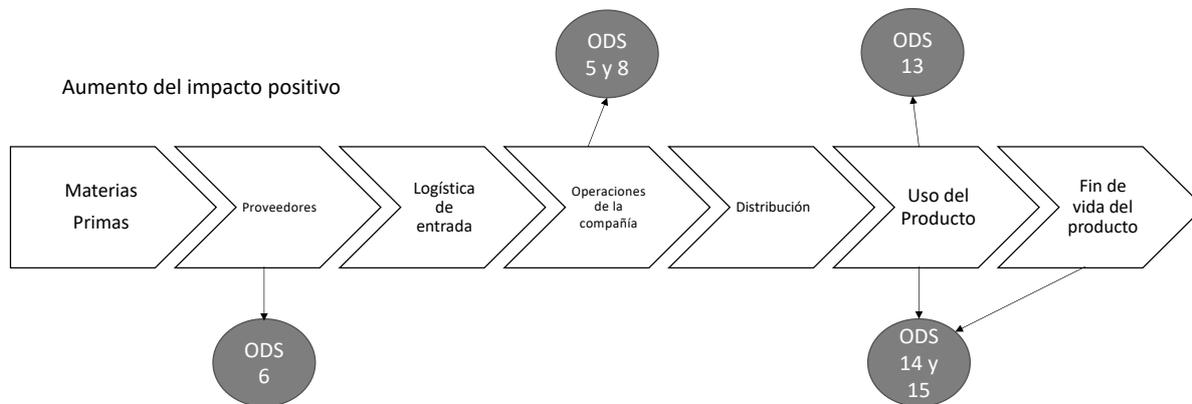
4. Cuidado de los recursos naturales

Teniendo en cuenta el gran impacto que genera en turismo en el hábitat y ecosistema de los diferentes destinos, en Taniel promueven el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales haciendo énfasis en la importancia de mantener limpio los lugares a visitar, reducir la generación de residuos, reciclar, el consumo responsable y el respeto por el agua, promoviendo el uso de bebederos (donde estén habilitados) e incentivar el no uso de botellas plásticas no reutilizables y pajaritas, entre otros.

5. Promoción de medios de transporte sostenibles

Uno de los grandes impactos al medio ambiente está relacionado con la movilidad mediante vehículos de combustión tradicional (fósil), para ayudar a mitigar

FIGURA 14
ROADMAP PRODUCTO/SERVICIO



Minimización del impacto negativo

Elaboración Propia. Fuente (United Nations Global Compact).

este efecto en Tahlí cuentan con la política «Nos movilizamos juntos». Es por ello que en sus Citytours utilizarán el transporte público (Metro, tren, bus, etc.), además la movilización en vehículos que garanticen mínimas emisiones de contaminación.

Así también, respecto al empleo e igualdad de género, la política es la contratación de guías locales para incentivar la economía y trabajo local; hombres y mujeres en igual proporción.

CONCLUSIONES

La nueva forma de hacer turismo exige la incorporación de nuevos modelos de negocio ágiles, inteligentes y sostenibles, donde la innovación y tecnología son ejes claves para la recuperación. La pandemia ha traído consigo cambios adicionales en el comportamiento del consumidor, observando tendencias hacia la preocupación por vivir experiencias únicas, de poco impacto ambiental y de alta contribución social y local.

Las grandes líneas de acción que los agentes del mercado deben trabajar son en respuesta a este nuevo entorno son salud pública, inclusión social, conservación de la biodiversidad, acción sobre el clima, economía circular, gobernanza y finanzas. Estas líneas de acción y los cambios en el consumidor derivan en nuevos retos para la industria turística que hacen de la sostenibilidad no sólo un concepto sino un modo en que las empresas gestionan el negocio. En especial, los ODS además de un reto son oportunidades de negocio que mejoran los resultados económicos de las empresas.

Existen metodologías como el SGD Compass y el Modelo Canvas de Triple Capa, como herramientas que guían a las empresas en la construcción de modelos de negocio sostenibles. Los modelos

de negocio sostenibles facilitan la contribución de las empresas a la consecución de las metas y objetivos que la sostenibilidad propone. Estos modelos facilitan una manera clara de visualizar los múltiples impactos que la actividad empresarial provoca, y cómo conseguir que todas las capas del modelo de negocio converjan en una orientación hacia la sostenibilidad y la circularidad. Estas metodologías son de gran valor para las startups, que son un modelo de empresa que permite a la sociedad beneficiarse de los nuevos avances en un tiempo más corto, y que por su carácter innovador y ágil pueden nacer como empresas sostenibles.

El proyecto de negocio Tahlí City tours, con su planificador turístico ESKLATE, es un ejemplo de cómo desarrollar un modelo de negocio tecno-sostenible y plenamente imbuido de los principios de la economía circular desde el mismo momento de concebir una propuesta de valor (económico, social y medioambiental) que alcance a todos los actores involucrados en la cadena de valor turística. En primera instancia, es tecnológico porque busca tener estructuras livianas y soportar la cadena de valor sobre las tecnologías 4.0. Crea modelos de conocimiento de clientes, así como el modelo de vigilancia competitiva que permita mapear las ciudades donde se tenga operación para entregar una oferta inteligente con los mismos servicios que ofrece la ciudad, utilizando para ello inteligencia artificial y el big data. En segundo lugar, es sostenible porque incorpora los principios de la sostenibilidad y los ODS a su estrategia, operaciones, diseño de productos, y en general a todos los ejes del modelo de negocio. Su diseño de propuesta de valor acorde con los principios de la economía circular incluye ofrecer productos como servicios instrumentalizados digitalmente y servicios para el consumo colaborativo. También configura canales de distribución y de comunicación con cliente que ofrecen

la propuesta de valor de forma digital. Las actividades clave giran alrededor de la virtualización del producto y de conseguir que sea ecoamigable al máximo. En cuanto a los socios clave, el modelo de Taniel descansa en la idea de trabajar con socios que apoyen la economía circular en toda la cadena de suministro.

REFERENCIAS

- Barranco, C. (29 de Octubre de 2013). *Telefónica Empresas*. Obtenido de <https://empresas.blogthinkbig.com/principales-diferencias-entre-una-pyme-y-una-startup/>
- EGM Parc Tecnològic Paterna. (2020). *Diagnóstico de la situación del parque tecnológico de Paterna en materia de prácticas de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y transparencia informativa*. Valencia.
- ESADE. (2019). *Informe de Innovación Turística en España*.
- Ethical Corporation. (2018). *The Responsible Business Trends*.
- Florian Lüdeke-Freund. (20 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://luedekefreund.com/2016/03/20/business-model-workshop-may-2015/>
- Fundación Orange. (2016). *España: La transformación digital en el sector turístico*.
- Gretzel, U. S. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electron Markets* 25, 179-188.
- Joyce, A., & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- KPMG. (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*.

Linday, C., & Whisnant, R. (2014). *Model Behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability*. Sustainability Inc.

Observatorio Nacional del Turismo Emisor. (Verano 2020). *El futuro del turismo - el nuevo viajero*.

OMT. (2019). *Panorama del Turismo Internacional*.

OMT. (2020). *Covid-19 and Tourism*.

OMT. (2020). *One Planet vision for a responsible recovery of the tourism sector*.

OMT. (5 de junio de 2020). www.unwto.org. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/covid-19-oneplanet-recuperacion-responsable>

Pacto Mundial Red Española. (2019). *Guía para PYMES ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Red Española de Ciudades Inteligentes. (s.f.). *Red Española de Ciudades Inteligentes*. Obtenido de <https://www.redciudadesinteligentes.es/>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2018). *El sector privado ante los ODS: guía práctica para la acción*. Madrid.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Madrid: Edamel.

Sánchez, D. (Julio de 2019). Plan de Negocio Taniel City Tours - Trabajo Fin de Máster. Valencia, España.

SEGITUR. (2015). *Informe Destinos Turísticos Inteligentes: construyendo el futuro*. Madrid.

SEGITUR. (s.f.). www.segitur.es. Obtenido de <https://www.segitur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/destinos-turisticos-inteligentes/>

Tourism 4 SDGs. (21 de septiembre de 2020). Obtenido de <http://tourism4sdgs.org/act/companies/>

United Nations Global Compact. (s.f.). *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*.