

---

## Chapter 6 | Capítulo 6

The case Totonal Viajes que Iluminan:  
tourist and sustainable product in Mexico

### Caso Totonal Viajes que Iluminan: producto turístico y sostenible en México

Marisol Herrera Tostado y Susana Conde Rey  
Totonal Viajes

#### Abstract

Currently, sustainable tourism is an activity that has been consolidated as an alternative in the development process of any place in the world. However, this activity requires applying a government policy that will regulate, establish rules and promote the areas of tourist attraction, besides making things easier through permanent programmes for operators, such as: training, financing, promotion and commercialisation that will give rise to development in an organised way.

That is the reason why it is so important for the tourism actors of a destination to assume an active and proactive role, as well as to promote the tourism competitiveness of our Mexican land, through innovative proposals. One of our goals on the long term is to cooperate, in order to transform the ecotourism and cultural environment of our country in a positive and planned way, reorganising the facilities and activities that have been developed in a non-organised way, which affects the quality of the offered tourism services, and has turned traditional tourism into a destructive activity.

In this article, we want to share our experience in the construction of a sustainable tourism product in the Veracruz area, Mexico. We were born in 2012, and it is our mission to put together several local initiatives, both in rural and urban areas, in order to generate a platform for tourism operation and commercialisation that will be able to respond to the demands of the international market.

In order to design a tourism product, we need to know extremely well the environment it is directed to, but it is even more important to have a great level of creativity, of the ability to assess and characterise its attractiveness for the target market. Therefore, and in order to achieve our goals regarding the development of a really innovative tourism product for Mexico, our work is based in the federal SECTUR guide, where the five key aspects that a potential tourism product must have are clearly established: originality, diversity, competitiveness, sustainability and reliability. Those five variables have been the foundation to develop and execute our tourism products that are operated and commercialised through our company.

With this document we want to share our experience in the design and operation of innovative tourism products, in an environment that still does not understand the philosophy of responsible tourism. We have faced many gaps, including those inherent to entrepreneurship and the weaknesses of service providers, due to the lack of training.

**Key words:** sustainable tourism, ecotourism, cultural, product, environment.

#### Resumen

El turismo sostenible en la actualidad es una actividad que se ha consolidado como una alternativa en el proceso de desarrollo de cualquier sitio en el mundo. Sin embargo esta actividad exige la aplicación de una política de gobierno que regule, y promueva las zonas de atracción turística y dé facilidades a través de programas permanentes para los operadores en ámbitos como: capacitación, financiamiento, promoción y comercialización, que originen el desarrollo en forma instrumentada.

De ahí la importancia de que los actores turísticos de un destino asumamos un rol activo y e impulsemos la competitividad turística de nuestra tierra mexicana a través de propuestas innovadoras. Uno de nuestros principales objetivos a largo plazo es cooperar para transformar el entorno ecoturístico y cultural de nuestro país en forma positiva y planificada, reordenando las instalaciones y actividades que se han desarrollado en

forma no organizada, lo cual afecta la calidad de los servicios turísticos ofertados, y ha convertido al turismo tradicional en una actividad destructiva.

Por medio de este artículo queremos compartirles nuestra experiencia en la construcción de productos turísticos sostenibles en la región de Veracruz, México. Nacimos en el año 2012 y nuestra misión es articular diversas iniciativas locales, inmersas tanto en zonas rurales como en zonas urbanas, con el objetivo de generar una plataforma de operación y comercialización turística que sepa responder a las demandas del mercado internacional.

Para diseñar un producto turístico es necesario conocer profundamente el ambiente para el cual está dirigido el mismo, pero aún más importante será poseer un alto grado de creatividad, de capacidad para evaluar y caracterizar su atractivo para el mercado meta. Por ende y para lograr nuestros objetivos en desarrollar un producto turístico realmente innovador para México, nos basamos en la guía de SECTUR federal donde claramente se marcan cinco aspectos claves que un potencial producto turístico debe cubrir: originalidad, diversidad, competitividad, sostenibilidad y confiabilidad. Estas cinco variables han sido la base para desarrollar y ejecutar nuestros productos turísticos que son operados y comercializados a través de nuestra empresa Totonal Viajes que Iluminan.

Durante esta ponencia nuestro objetivo es compartir nuestra experiencia en el diseño y operación de productos turísticos innovadores en un entorno que aún no comprende la filosofía del turismo responsable. Muchos han sido los vacíos a los cuales nos hemos afrontado, desde los inherentes al emprendimiento hasta las debilidades de los prestadores de servicio locales por falta de capacitación.

**Palabras clave:** turismo sostenible, ecoturístico, cultural, producto, ambiente.

## Propuesta de valor

Diseñamos experiencias y circuitos eco-turísticos-culturales bajo una filosofía de turismo responsable en el centro y sur mexicano. Nuestra propuesta de valor es generar experiencias integrales que estimulen el espíritu del viajero al estar en contacto en hermosos lugares naturales y ricos en cultura. Nuestra innovación radica en el cómo articulamos nuestra cadena de valor con pequeños proyectos eco-turísticos del México rural y emprendimientos locales urbanos en un producto turístico bien diseñado que satisfaga las tendencias del mercado turístico que se inclina cada vez más por viajes más personalizados y con mayor conciencia ambiental y social.

El turismo sostenible en la actualidad es una forma de viajar, que se ha consolidado como una alternativa en el proceso de desarrollo de cualquier sitio en el mundo. Sin embargo esta actividad exige la aplicación de una política de gobierno que regule, norme y promueva las zonas de atracción turística sostenibles y dé facilidades a través de programas permanentes para los operadores turísticos y otros establecimientos turísticos, en ámbitos como: capacitación, financiamiento, desarrollo de iniciativas turísticas, promoción y comercialización, que originen el desarrollo en forma instrumentada.

De ahí la importancia de que los actores turísticos de un destino asumamos un rol activo y propositivo, e impulsemos la competitividad turística de nuestra tierra mexicana a través de propuestas innovadoras y a la vez sostenibles. Uno de nuestros principales objetivos a largo plazo es cooperar para transformar el entorno ecoturístico y cultural de nuestro país, en forma positiva y planificada, reordenando las instalaciones y actividades que se han desarrollado en forma no organizada y a veces poco competitiva, lo cual afecta a la calidad de los servicios turísticos ofertados, y ha convertido al turismo tradicional en una actividad destructiva o que impacta negativamente.

En esta ponencia, nosotras queremos compartirles nuestra experiencia en la construcción de producto turístico sostenible en la región de Veracruz, México. Nacimos en el año 2012 y nuestra misión es articular diversas iniciativas locales, inmersas tanto en zonas rurales como en zonas urbanas, con el objetivo de generar una plataforma de operación y comercialización turística justa, que sepa responder a las demandas del mercado internacional.

## Diseño de producto turístico: Totonal Viajes que Iluminan

Para diseñar un producto turístico es necesario conocer profundamente el mercado objetivo para el cual está dirigido el mismo, pero aún más importante será poseer un alto grado de creatividad, de capacidad para evaluar y caracterizar su atractivo para el mercado meta.<sup>1</sup> Por ende y para lograr nuestros objetivos en desarrollar un producto turístico realmente innovador para México, nos basamos en la guía de SECTUR federal donde claramente se marcan cinco aspectos claves que un potencial producto turístico debe cubrir: originalidad, diversidad, competitividad, sostenibilidad y confiabilidad. Estas cinco variables han sido la base para desarrollar y ejecutar nuestros productos turísticos que son operados y comercializados a través de nuestra empresa Totonal Viajes que Iluminan.

*Claves para crear experiencias turísticas:* Originalidad, diversidad, competitividad, sostenibilidad y confiabilidad.

## Originalidad e innovación

¿Qué entendemos por originalidad?

“Originalidad es la cualidad de las obras creadas o inventadas que las hace ser novedosas, y que las distingue de las copias [o] plagios. Una obra original ni deriva de otras obras ni es una copia realizada sobre otra”<sup>2</sup>.

Definición de “originalidad” según Wikipedia.

Trasladado al producto turístico, un producto es original cuando es presentado de manera diferente a los demás, cuando sus atributos no son los mismos de todos los demás.<sup>3</sup> Y lograr la originalidad es una de las tareas más difíciles en el mercado turístico ya que, en esencia, todos ofrecen los mismos pero la identificación de elementos diferenciadores y su potenciación son el elemento clave para lograrlo. En Totonal así lo hemos comprendido y por ende, en nuestro caso definitivamente la originalidad se basa en el concepto de innovación.

1 Secretaría de Turismo (2009), *Guía para desarrollo de productos turísticos*, SECTUR, México.

2 Wikipedia: “Originalidad” (en línea), disponible en: [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) (08-06-2016), <https://es.wikipedia.org/wiki/Originalidad> (02-11-2016).

3 Secretaría de Turismo (2009).

Hay distintos enfoques para analizar los procesos de innovación en las empresas.<sup>4</sup> El más popular es el que se enmarca en la teoría neoclásica pero no es el más adecuado para examinar el proceso de innovación en el sector servicios. Por una parte, en esta teoría económica se concibe a “la empresa como una caja negra, un lugar de producción, sin distinguir el funcionamiento interno de la misma”<sup>5</sup>.

Por otra parte, afirman, no permite visualizar los mecanismos vinculados al surgimiento de la firma, sus procesos internos, los métodos de organización, ni ciertas características fundamentales. Por ende, para los objetivos de desmenuzar el proceso de innovación en una empresa, se consideró pertinente utilizar el enfoque de la teoría evolucionista porque permite analizar y explicar este proceso en el ámbito organizacional. Al tomar en cuenta los comportamientos de los actores, la empresa se vuelve una organización con personas que toman decisiones con objetivos y comportamientos diferentes que hay que integrar.<sup>6</sup>

Los estudios realizados en el marco del pensamiento evolucionista conciben al proceso de innovación como un aprendizaje continuo. Se considera a la empresa como un reagrupamiento de competencias, no de individuos.<sup>7</sup> Por ende, para garantizar la innovación en el diseño de producto turístico se consolida en la puesta en marcha del servicio. La repetición y la experiencia acumulada son factores claves para el éxito de un servicio turístico innovador.

Así, una organización se califica, se diferencia de otra y se vuelve más eficiente no por la calidad intrínseca de sus factores de producción sino por la manera en que los pone en marcha; es el saber hacer y las competencias organizacionales lo que la distingue del resto.<sup>8</sup> En Totonac estamos conscientes de la importancia de saber implementar nuestros procesos, ya que la calidad de nuestros productos turísticos radica en el dominio de nuestros procesos organizacionales y nuestra capacidad de aprendizaje.

En nuestra trayectoria como emprendedoras nos hemos dado cuenta de la importancia de desarrollar nuestra capacidad de asimilación, entendida como la habilidad de la nuestra empresa para reconocer el valor de una nueva información externa, absorberla y aplicarla con fines comerciales. Y esto ha implicado saber invertir en investigación y desarrollo para poder sostener un efectivo proceso de innovación y aprendizaje, ya que estas dos actividades no sólo generan conocimiento para la creación de nuevos productos turísticos o procesos para operarlos, sino que además nos proporcionan la habilidad de la empresa para asimilar y aprovechar la información externa disponible.

---

4 Rodríguez Torres, F. y Brown Grossman, F., (2012), ‘El proceso de innovación en el sector del alojamiento turístico mexicano’, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, volumen 21, pp. 372–387, Universidad Nacional Autónoma de México., Ciudad de México.

5 Rodríguez Torres, F. y Brown Grossman, F. (2012).

Zerwas, D. (2014), ‘Organizational Cultural and Absorptive Capacity, The Meaning for SMEs’, Universitat Koblenz-Landau, tesis de doctorado, Ed. Springer Gabler, p. 27.

6 Mowery, D. C. y Oxley, J. (1995), ‘Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems’, *Cambridge Journal of Economics*, volumen 19, número 1, pp. 67–93.

7 Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row Publishers, New York.

Carlsson, B. and Gunnar, E. (1994), ‘The nature and importance of Economic Competence’, *Industrial and Corporate Change*, volumen 3, número 1, pp. 687–711.

8 Rodríguez Torres, F. y Brown Grossman, F. (2012).

En nuestra empresa hemos adoptado como filosofía organizacional estas dos variables claves para garantizar la originalidad de un producto turístico: innovación y aprendizaje. Para no solamente satisfacer la creación de un producto turístico original, sino también la experiencia *per se* del viajero. La participación y el aprendizaje por parte del viajero son dos de las tendencias que más van a definir el futuro del sector. La evolución hacia un turismo cada vez más creativo es tan evidente que se ha fundado la Red Internacional para la Promoción del Turismo Creativo, también conocida como Creative Tourism Network para fomentar la creación de productos turísticos creativos.

## El proceso de innovación en el turismo

El proceso de innovación en el sector turismo se puede considerar en dos fases: una de asimilación de innovaciones tecnológicas y otra de generación de innovaciones organizacionales. La justificación de estas fases se desprende del hecho de que no todas las empresas de servicios innovan con la misma intensidad e iguales objetivos. Algunas empresas sólo asimilan las nuevas tecnologías y las usan para mejorar la gestión de sus procesos, mientras que otras generan innovaciones organizacionales actuando en forma más activa y agresiva, diseñando nuevos productos y procesos, modificando sus estructuras y realizando actividades de I+D.<sup>9</sup>

En el caso de esta etapa inicial de desarrollo de nuestra operadora turística, ha sido predominante la innovación en procesos y desarrollo de productos turísticos. Nos percatamos que era fundamental invertir en investigación y desarrollo para poder implementar procesos eficientes de operación de productos que garanticen originalidad y sostenibilidad. La innovación es un pilar fundamental para sostener nuestra propuesta de valor. Hemos invertido importantes recursos intelectuales y financieros para desarrollar nuestra cadena de valor, la cual articula a diversas regiones rurales y urbanas de ese México menos conocido y muchas veces olvidado por el turismo convencional.

Retomando el análisis que realizan Rodríguez y Brown sobre las dos áreas que conforman la innovación en una empresa, en Totonal hemos hecho una revisión sobre las debilidades que tenemos como pequeña empresa para implementar las innovaciones tecnológicas en nuestros procesos.<sup>10</sup>

En la fase de asimilación de innovaciones tecnológicas es posible identificar las siguientes capacidades organizacionales básicas:

1. Adquisición de nuevas tecnologías de información y comunicación, es decir, de *software* y *hardware* de aplicación general y específica para la operación de empresas de operadoras turísticas y agencias de viaje.

En este caso hemos diseñado una página web muy funcional y específica para una gestión eficiente de nuestra oferta comercial, que logra muy bien sus dos principales cometidos, comunicar nuestra propuesta de valor y facilitarnos el proceso de venta con el cliente.

Por otro lado, estamos en proceso de implementar el uso de un software específico para operadoras turísticas que agilizará mucho nuestros procesos de reserva y operación de viajes.

---

9 Ibid.

10 Ibid.

Esto nos permitirá aprovechar las innovaciones tecnológicas en los procesos de producción de nuestros servicios. Hará mucho más eficientes nuestras de actividades de control y supervisión de los procesos de producción de viajes, como registro de ventas, comisiones, tiempos de realización, verificación de realización, etcétera. Así como el manejo de bases de datos de nominas, control de inventarios, administración de reservaciones, etc.

2. Conectividad a la red de *internet* para el intercambio y concentración de información entre unidades de costo, empresas y clientes.  
Internet para nosotros es una herramienta fundamental. Utilizamos servidores que se encuentran en la nube como Dropbox para guardar y compartir nuestra información y herramientas de envío de información muy pesada como videos, presentaciones, fotografías a través de servidores como WeTransfer y YouSendit.
3. Capacitación de los recursos humanos de la organización. El aprendizaje obtenido se acumula al conocimiento previo de la organización y prepara para efectuar las actividades rutinarias de operación.  
Como pequeña empresa con potencial de escala este ha sido uno de nuestros cuellos de botella y hemos comenzado resolverlo al hacer una alianza estratégica con la empresa Leaf Media Global Alliance, empresa experta en transferencia de metodología para desarrollo de talentos a través de su plataforma tecnológica. Con ellos comenzaremos a capacitar a todo nuestro equipo actual y potenciales clientes internos para lograr transmitir eficientemente este aprendizaje acumulado por la organización y facilite nuestras actividades diarias de operación.

A diferencia del sector manufacturero, en el que la innovación culmina con patentes y nuevos productos en el mercado, en el de los servicios turísticos la innovación genera nuevos productos turísticos y nuevas formas de la organización para prestar los servicios.<sup>11</sup>

Estos autores han identificado cinco aspectos claves que integran la **fase de la generación de innovaciones organizacionales**:

1. **diseño de nuevos sistemas administrativos para el uso interno de la empresa, o la modificación de los ya existentes:** en Totonal apostamos por generar procesos administrativos basados en una filosofía empresarial holística donde es el ser humano el protagonista. Es por ello que trabajamos bajo un esquema horizontal, donde todos los miembros del equipo tengan el espacio para aportar y puedan también balancear en más armonía su vida personal y laboral. Apostamos por trabajo desde casa, con horarios flexibles y bajo un esquema de trabajo por objetivos,
2. **cambio de los procesos de producción de servicios:** como pequeña empresa aún estamos en proceso de sistematizar nuestros procesos internos para lograr garantizar la innovación en la generación de productos turísticos originales y la calidad en cada uno de nuestros viajes. Estos dos aspectos representan ahora nuestros principales retos en cuánto al diseño de procesos que inciten la creatividad y motiven a cada uno de nuestros clientes internos a entregar un servicio siempre con la mejor calidad. Para ello, consideramos clave invertir en capacitación tanto en todos los valores y el quehacer del turismo responsable como en la generación y entrega de un producto que comunique nuestra propuesta. Hemos

11 Rodríguez Torres Federico, Brown Grossman, Flor (2012).

identificado que es en este punto donde se encuentra uno de nuestros mayores retos actuales,

3. **modificar las estructuras organizacionales** para crear nuevos departamentos, destinando personal capacitado para realizar estas actividades en sustitución de las asesorías de terceros: Por lo incipiente que es el turismo responsable en México, crear un departamento especializado en capacitación y consultoría dentro de nuestro modelo de negocio es clave. Este departamento será el encargado de permear toda nuestra filosofía tanto dentro de nuestro equipo interno, como a nuestra cadena de proveedores,
4. **actividades de desarrollo:** este aspecto ha sido clave para nuestro desempeño y generación de producto turístico. Hemos formado parte de programas de consultoría internacional y pertenecemos a diversas redes internacionales de turismo sostenible que alimentan nuestro desarrollo y fortalecen nuestras redes. Es aquí donde la variable de aprendizaje y capacidad de asimilación forman un dúo esencial para Totonal, y
5. **actividades de investigación:** a este aspecto le damos una importancia relevante puesto que en nuestro corporativo realmente estamos convencidos de lo importante que es investigar y retroalimentar nuestras estrategias con datos tangibles que nos ayuden a direccionar mucho mejor nuestras estrategias. De hecho, en el momento presente nos cuestionamos cómo poder patentar las innovaciones que generamos en nuestros procesos para explorarlos comercialmente con candados que dificulten el acceso a competidores.

El producto turístico innovador de Totonal Viajes que Iluminan cuenta con cuatro elementos que a continuación se describen: Diversidad, competitividad, sostenibilidad y confiabilidad.

## I: Diversidad

En Totonal hemos construido un producto turístico que garantice una rica gama de opciones que ofrecemos a nuestros clientes. Para ello hemos implementado la modalidad de viaje a la medida para adaptar ciertos requerimientos de nuestros clientes. Mantener esta flexibilidad es muy importante para el sector del turismo responsable ya que los viajeros buscan experiencias cada vez más personalizadas. Esto ha implicado una profesionalización mayor y una capacidad de respuesta más alta.

Además, hemos diseñado experiencias en diversas regiones del centro y sur de México que engloban distintos aspectos del turismo cultural. Desde experiencias de relajación con música, talleres artesanales, tours gastronómicos, foto-paseos, viajes solidarios. Todas ellas enmarcadas bajo la filosofía del turismo responsable. Cada uno de nuestros productos exige una perfecta articulación entre nuestra cadena de proveedores para poder sostener esta diversidad con calidad en nuestra oferta.

Compartimos algunos de los productos que hemos diseñado y muestran la diversidad de nuestra oferta:

- experiencia de **cantos mágicos en Veracruz:** experiencia que integra el contacto con la naturaleza y la música para brindarle a nuestro visitante un espacio de armonización y encuentro consigo mismo a través de cantos recopilados por tradición oral, danza, temazcal,
- visitas a **centros ceremoniales** como Quiahuitlan, Tajin, Cempoala: en estas visitas integramos elementos culturales vivos como música, flores, abrazar a los árboles guardianes

del lugar para brindarle al visitante una **experiencia cultural dinámica que lo acerque desde otra perspectiva a nuestras raíces ancestrales,**

- apreciar su arquitectura y el color de sus piedras, cuyos cortes y textura parecen haber sido creados específicamente para recibir la lluvia. Un lugar hecho para contar el tiempo, para llevar su cuenta exacta y simularlo en la danza donde los hombres se vuelven pájaros; Visitas a **talleres de laudería en Tlacotalpan y recorrido cultural en bicicleta,**
- **clases de danzón** en el puerto de Veracruz, símbolo del patrimonio intangible de esta región,
- **talleres artesanales** como: tejido con lirio, elaboración de papel amate, y
- Recorridos por **comunidades indígenas con actividades que fomenten el intercambio cultural.**

## II: Competitividad

Un producto es competitivo cuando se posiciona mejor que los demás en la mente del público objetivo, cuando es referente de los demás y cuando, adicionalmente, genera mayor beneficio relativo a quien lo produce.<sup>12</sup>

En Totonal generamos competitividad con la práctica. En el mismo proceso de servicio perfeccionamos la producción de cada uno de nuestros viajes. El aprendizaje es constante ya que un servicio nunca va a ser igual que otro. No podemos homogeneizar dada la naturaleza de nuestra empresa, sin embargo, la capacidad de aprendizaje y asimilación de los directores de la empresa llevan a un proceso de mejora constante.

Por otro lado, también hemos mejorado en controlar mejor nuestros costos y nuestras técnicas de mercadeo, especialmente en el sector del turismo responsable. Estas dos actividades son claves para lograr una mayor rentabilidad y lograr mejores beneficios a partir de todos los recursos que hemos invertido.

Con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de nuestro producto turístico Totonal forma parte de las principales organizaciones que trabajan por un turismo más responsable y sostenible:

- **Sustainable Travel International:** es una organización sin fines de lucro con un propósito, colaborar con los destinos, empresas y viajeros para conseguir un desarrollo sostenible del turismo innovador y soluciones de conservación desde 2002.  
Sustainable Travel International es reconocida a nivel mundial para promover el desarrollo sostenible a través de los viajes y el turismo.  
La misión de Sustainable Travel International es ayudar a los destinos, empresas y viajeros de desarrollar e implementar soluciones innovadoras que protejan el medio ambiente, el apoyo a la adaptación al cambio climático, mantener el sentido del lugar, y generan beneficios económicos,
- **Global Sustainable Tourism Council:** el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) es el organismo internacional para promover un mayor conocimiento y comprensión de las prácticas de turismo sostenible, la promoción de la adopción de principios universales de turismo sostenible y la construcción de la demanda de transporte sostenible. Su misión es promover la adopción generalizada de estándares globales de turismo sostenible para

12 SECTUR (2009).

asegurar la industria del turismo continúa impulsando la conservación y la reducción de la pobreza,<sup>13</sup>

- **Fundación para el Asesoramiento y Acción en Defensa de los Animales (FAADA):** ejerce acciones y campañas a favor de la protección de todos los animales al objeto de concienciar y sensibilizar a la sociedad sobre la protección y defensa de los animales no humanos, bajo diferentes perspectivas, unidas a la defensa de la naturaleza y, en definitiva, de la vida. Deberíamos reflexionar en cómo afectan a los animales algunas de las actividades que se nos ofrecen cuando viajamos. Se debe trabajar para minimizar los impactos de la industria del turismo sobre la naturaleza y también los animales, que son parte de ella, y promover una industria responsable,  
**Tourism Concern:** buscamos un mundo libre de explotación en la que todas las partes involucradas del turismo se beneficien por igual y en el que las relaciones entre la industria, los turistas y las comunidades de acogida se basan en la confianza y el respeto. La misión de Tourism Concern es asegurar que el turismo siempre beneficie a las personas locales,
- **Coalition Internationale pour un Tourisme responsable:** la Coalición Internacional para el Turismo Responsable ahora cuenta con 156 miembros de 55 países de todo el mundo comprometidos con el turismo responsable. El objetivo de la Coalición Internacional es informar, educar, convencer, exponer y movilizar a los principales agentes del turismo (profesionales, gobiernos, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales) por el interés del Turismo Responsable, y
- **Adventure Travel Trade Association (ATTA):** es una organización cuya misión es contribuir al crecimiento y profesionalización, así como el desarrollo responsable y sostenible de la industria del turismo de aventura a nivel mundial. Dado que el turismo es uno de los proveedores de empleo más grandes del mundo, éste tiene un gran impacto en el bienestar económico de la gente y la salud del planeta. Es más, el turismo de aventura depende inextricablemente del capital humano y natural, por lo que la protección y promoción de éstos recursos es fundamental.

### III: Sostenibilidad

Estamos firmemente comprometidos con un México que progrese de manera sostenible a través del turismo cultural. Para ello necesitamos la implicación de todos, incluidos nuestros viajeros. Nuestro plan de acción se reparte en cinco ámbitos:

#### 1. Gobernanza

##### Transparencia y anticorrupción

Este año como en años anteriores, nuestra prioridad será la de promover la transparencia y la ética en nuestra actividad empresarial, así como la de nuestros proveedores.

##### Economía del Bien Común

En una apuesta clara por el desarrollo de nuestra actividad empresarial de una manera ética y transparente, a través de un modelo económico del bien común. La Economía del Bien Común

13 El Consejo Global de Turismo Sostenible (en línea), disponible en: [www.gstcouncil.org](http://www.gstcouncil.org) (28-11-2016) .

es una visión política, que pretende crear una economía para los seres humanos y el medio ambiente. Para ello el objetivo no ha de ser exclusivamente la maximización del provecho, sino la maximización del “bien común”. El “bien común” será definido en base a la Matriz del Bien Común:

Cómo vivo como empresario/a los cinco valores (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y democracia y transparencia) en contacto con mis grupos de interés (proveedores, financiadores, empleados, clientes/competidores y el entorno social). Por ello nos comprometemos a cumplimentar nuestra Matriz del Bien Común y publicar nuestro Informe de Balance del Bien Común al finalizar el año.

## 2. Sensibilización, concientización de proveedores, colaboradores y viajeros

### **Capacitar y concientizar a los anfitriones locales de Totonal**

Trabajar los conceptos del respeto y la sostenibilidad en la figura del guía, que es el enlace y portavoz del país con los viajeros y también a los colaboradores internos de la empresa.

Se va apoyar la capacitación continua de todo el equipo a través de un Plan Formativo Anual y se va a desarrollar una capacitación básica en Turismo Responsable en nuestra plataforma de formación online con la empresa Leaf Media Global Alliance.

### **Capacitar, sensibilizar y motivar las buenas prácticas en turismo responsable entre nuestros proveedores**

Premiar y poner en valor el trabajo bien hecho de nuestros proveedores. Con el objetivo de brindarles mayor visibilidad y motivarlos para adoptar las prácticas del turismo responsable hemos creado nuestro sello interno de Turismo Responsable.<sup>14</sup>

### **Educar y sensibilizar a los viajeros de Totonal sobre los beneficios del turismo responsable**

1. promoviendo un viaje sostenible y responsable a través de nuestras recomendaciones y asesoramiento, y
2. junto a la documentación de viaje, se hace entrega del Decálogo del Viajero Responsable de Totonal, junto con la información referente a buenas actitudes respecto a los animales en los viajes de la Campaña de FAADA e información práctica sobre como reducir la generación de residuos y botellas de plástico durante su viaje de la Campaña TAP.

## 3. Medioambiente

### **Identificar los principales impactos ambientales de nuestra actividad en las comunidades receptoras**

Detectar los riesgos, buscar alternativas para evitarlos o minimizarlos e incorporar toda esta información al cliente para involucrarles en la manera de evitar o minimizar estos impactos durante el viaje.

---

14 Totonal viajes que iluminan, *Sello sostenible Tourism* (en línea), disponible en: [www.totonal.com](http://www.totonal.com) (08-06-2016), [www.totonal.com/sello](http://www.totonal.com/sello).

**Huella de carbono**

Reducir la Huella de Carbono de Totonal y de los viajes que ofrecemos a nuestros clientes. Continuaremos compensando la Huella de Carbono de Totonal con el proyecto de Carbono Biodiverso de la Reserva de la Biosfera de Sierra Gorda.

**Promover activamente el uso de transporte público terrestre durante nuestros viajes**

Continuaremos diseñando nuestros programas en base a la posibilidad de utilización de transporte público y otros transportes sostenibles.

**Protección animal**

Promover la protección animal y un turismo responsable a través de nuestra publicidad en redes sociales. Impulsaremos una campaña de esterilización canina y felina con la asociación civil Wowcomunidad de Veracruz y la facultad de veterinaria de la Universidad Veracruzana en Tlacotalpan, donde el problema de perros callejeros y animales abandonados es muy fuerte y causa una muy mala imagen a los visitantes. Además, promover la protección animal y un turismo responsable con los animales durante nuestros viajes a través de la colaboración con FAADA y fomentar la inclusión en el Pacto de Sostenibilidad Turística un apartado dedicado a las actividades con animales para nuestros proveedores.

**Promover la protección de la biodiversidad y patrimonio natural**

- priorizar como criterio básico en el desarrollo de nuestras actividades y programas de viaje la protección del Patrimonio Natural y la Biodiversidad, y
- continuar con el apoyo en promoción a proyectos ecoturísticos que promueven la reforestación de la selva de los Tuxtlas como Rancho Los Amigos y La Otra Opción.

**Reducción de la generación de residuos en el viaje**

- asesorar a nuestros viajeros de cómo no utilizar botellas de plástico, a través de la campaña de reducción de generación de botellas de plástico durante los viajes, y
- entrega de cantimplora reciclada y reutilizable y otros accesorios a nuestros viajeros que realicen actividades de turismo activo y senderismo.

**Minimizar el impacto ambiental de las actividades de la empresa**

- promover entre nuestros empleados el uso del transporte público o bicicleta para acudir al puesto de trabajo,
- evitar impresiones innecesarias y usar hojas recicladas, y
- promover el cuidado del agua y la luz en nuestras oficinas.

## 4. Sociocultural

**Medición del impacto positivo sobre la cultura y la comunidad local de nuestra actividad**

Detectar los riesgos, buscar alternativas para evitarlos o minimizarlos e incorporar toda esta información al cliente para involucrarles en la manera de evitar o minimizar impactos negativos durante el viaje y maximizar los positivos.

**Protección al patrimonio cultural**

- promover la protección del Patrimonio Cultural Tangible e Intangible y un turismo responsable con la cultura y los locales durante nuestros viajes. Este criterio ha sido establecido como un principio básico en la preparación de nuestros productos turísticos,
- apoyar campañas e iniciativas de protección del Patrimonio Cultural Tangible e Intangible, y
- trabajar de la mano de organizaciones como UNESCO ETXEA en esa puesta en valor y protección del Patrimonio.

**Apoyar el empoderamiento de las comunidades locales así como de proyecto liderados por mujeres y otros colectivos de riesgo de exclusión**

En este sentido promovemos dos experiencias que apoyan activamente a estos grupos como:

- Tejiendo sueños: experiencia de taller artesanal con una cooperativa de mujeres en la comunidad de Ojoxapan, en los Tuxtlas, Veracruz, y
- expedición al desierto Wirikuta para conocer de cerca la cultura huichol.

**Implicarnos en la protección infantil y otros colectivos afectados así como en la protección de los derechos humanos en el turismo**

- apoyar todas las campañas de Protección Infantil y de los Derechos Humanos posibles además del Código Ético Mundial del turismo y The Code,
- apoyo de campañas de denuncia de las organizaciones que promueven el turismo responsable y ético, y
- contribuir a la campaña de recogida de materiales y productos necesarios para comunidades en México a través de la iniciativa.

**Mejorar las condiciones socio-laborales en nuestra empresa**

Compromiso de mejorar las condiciones socioeconómicas y laborales del equipo de Totonal en base a las posibilidades de la empresa.

## 5. Socioeconómico

**Identificar los principales impactos económicos de nuestra actividad en los destinos receptivos**

Para ello hemos desarrollado una herramienta metodológica cuantitativa que mide el impacto de nuestra actividad en el flujo de ingresos, gasto promedio por visitante, número de visitantes en las comunidades receptoras hacia donde llevamos viajeros. Esto es muy importante para nosotros puesto que por ejemplo, en la comunidad de Ojoxapan en Veracruz con la visita de un grupo de extranjeros logramos generar una compra para la cooperativa de artesanas de 5.000 pesos mexicanos (aproximadamente EUR 230) en solo unas horas, sin que esto implicara ningún costo de traslado para ellas ya que nosotros llevamos a los clientes hasta su comunidad.

**Priorizar la relación comercial y económica con pequeños emprendedores locales y cooperativas en comunidades rurales**

Nunca trabajamos con hoteles todo incluido, ni hoteles de grandes cadenas hoteleras. Siempre priorizamos trabajar con hoteles locales con encanto, integramos a prestadores de servicio que están innovando en su comunidad con alguna experiencia, restaurantes que resalten la gastronomía local.

**Establecer condiciones de comercialización justas y equitativas**

- continuaremos desarrollando redes de comercialización justas y equitativas para esas propuestas de viaje responsables. Jamás comisionamos a nuestros proveedores rurales, al contrario, los empoderamos para aprender a valorar su servicio a través de una justa tarificación de sus servicios, y
- tendremos en cuenta en todos nuestros canales de comercialización en concepto de precio justo y la minimización de intermediarios innecesarios o abusivos o que desvirtúan el producto turístico responsable.

**Adquisición de productos de comercio justo y sostenibles**

- Continuar con nuestra política de compra de productos de comercio justo y sostenibles tanto para los materiales de oficina como para los detalles que se entregan a los viajeros como cortesía, y
- Desarrollo de la línea de souvenirs sostenibles y de comercio justo para nuestros viajeros que visiten España, para que el souvenir que se lleven de recuerdo sea coherente con la filosofía de su viaje.

## IV: Confiabilidad

Uno de los mayores retos para una nueva empresa de servicios turísticos es generar confianza. Vender un servicio, dada su característica de intangibilidad, requiere estrategias que fortalezcan lo que el cliente va a poder experimentar una vez que compre tu servicio. Y más allá de eso, cumplir con esas expectativas generadas para garantizar la calidad de tu servicio es lo más importante. Es por ello que en Totonal integramos en nuestra estrategia de comunicación los sellos de las diversas instituciones y asociaciones que avalan y conocen de nuestro trabajo y existencia. Esto es el primer paso para generar confianza en el potencial cliente.

Por otro lado, especificamos claramente nuestras políticas internas de reservación y la garantía que ofrecemos en caso de incumplimiento por nuestra parte. Mantener la coherencia entre lo que se dice y se hace es el más simple y sabio consejo que una empresa puede seguir para consolidar la confianza entre sus clientes que le otorgará una buena o mala reputación según sea el caso.

Nuestra filosofía sobre capacidad de respuesta, nuestras políticas internas que defienden el derecho de nuestros usuarios y los espacios abiertos que generamos donde los clientes pueden compartir sus opiniones respecto a nuestros servicios es como garantizamos y cuidamos la seguridad de nuestros pasajeros. Este esfuerzo por generar una excelente reputación que genere confianza a todos nuestros potenciales clientes queda reflejada en las encuestas de satisfacción que aplicamos al final de cada uno de nuestros viajes.

## Conclusiones

Sin duda, el camino por construir un producto turístico que cumpla con todas estas características ha sido sumamente motivante y retador, que nos ha servido para aprender y evolucionar como operador turístico.

Estamos convencidos que debemos impulsar a través de muchos casos de éxito la innovación en la creación de productos turísticos que impulsen la competitividad turística de México a la vez que lo desarrolle como un destino sostenible.

Las empresas turísticas que apuesten por la innovación y sostenibilidad, sin duda serán las más competitivas y las que prestarán un servicio a sus clientes de mayor calidad, lo que será muy valorado por el mercado y servirá para su diferenciación en el mismo.

Poner en valor la riqueza y diversidad natural y cultural de México de una manera responsable abrirá canales mucho más equitativos para distribuir mucho mejor la riqueza que genera la actividad turística.

Sin más por el momento, agradecemos la atención recibida a nuestra ponencia. Realmente para nosotros ha sido un placer y orgullo contribuir al desarrollo turístico de esta bella tierra.

## Referencias y bibliografía

- Carlsson, B. y Gunnar, E.** (1994). 'The nature and importance of Economic Competence', *Industrial and Corporate Change*, volumen 3, número 1, pp. 687-711.
- Centro de Estudios Superiores en Turismo** (2011), *Estudio sobre las necesidades de la oferta turística para la población de clase media del turismo doméstico en México*, CESTUR/SECTUR, Ciudad de México (en línea), disponible en: [www.gob.mx/sectur](http://www.gob.mx/sectur) (06-06-10).
- Centro de Estudios Superiores en Turismo** (n.d.), *Perfil y Grado de Satisfacción del Turista. Reporte Veracruz, Octubre-Diciembre 2010*, CESTUR/SECTUR, Ciudad de México (en línea), disponible en: <http://ictur.sectur.gob.mx/> (02-11-2016).
- Díaz, B.** (2011), *Diseño de productos turísticos*, Síntesis, Madrid.
- El Consejo Global de Turismo Sostenible** (en línea), disponible en: [www.gstcouncil.org](http://www.gstcouncil.org). (28-11-2016).
- Mowery, D. C. y Oxley, J.** (1995), 'Inward Technology Transfer and Competitiveness: The Role of National Innovation Systems', *Cambridge Journal of Economics*, volumen 19, número 1, pp. 67-93.
- Rodríguez Torres, F. y Brown Grossman, F.** (2012), 'El proceso de innovación en el sector del alojamiento turístico mexicano', *Estudios y Perspectivas en Turismo*, volumen 21, pp. 372-387, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Selznick, P.** (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row Publishers, New York.
- Secretaría de Turismo** (2009), *Guía para desarrollo de productos turísticos*, SECTUR, México.
- Totonal Viajes que Iluminan, Sello sustainable Tourism** (en línea), disponible en: [www.totonal.com](http://www.totonal.com) (08-06-2016), [www.totonal.com/sello](http://www.totonal.com/sello).
- Wikipedia:** "Originalidad" (en línea), disponible en: [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) (08-06-2016), <https://es.wikipedia.org/wiki/Originalidad> (02-11-2016).
- Zerwas, D.** (2014), 'Organizational Cultural and Absorptive Capacity, The Meaning for SMEs', Universitat Koblenz-Landau, tesis de doctorado, Ed. Springer Gabler, p. 27.

---

## Chapter 7 | Capítulo 7

Innovation for sustainability: practices contributing to the competitiveness of Brazilian tourist destinations

### Innovación para la sostenibilidad: prácticas que contribuyen a la competitividad de los destinos turísticos brasileños

Daniela Maria Rocco Carneiro y Elimar Pinheiro do Nascimento  
Universidade de Brasília, Brasil

#### Abstract

As a contribution to the scientific development of the union between innovation and sustainability in tourism, the proposal of this paper comprises part of an unprecedented doctoral study in Brazil and has been published in 2014. The main objective of the research is to identify and analyse how Brazilian tourist destinations adopt innovations for sustainability. This analysis includes a relationship with tourism competitiveness, which is the ability to optimize attracting places, with quality services, innovation and efficient and sustainable use of resources, ensuring welfare for residents and nonresidents.

This paper has the objective to present the main results of the responses obtained through the online application forms with Brazilian experts in the field of tourism and innovation. The results helped create a mapping of Brazilian tourist destinations that have innovation practices for sustainability which have contributed to the competitiveness of the same. Moreover, although such practices are still very specific and embryonic in Brazil, they can help the tourist destinations that want to be more competitive through innovation, especially through the creation of more sustainable value and tourism value. Disruptive innovations in tourism (especially related to sustainability), meanwhile, are rare in Brazil. However, we see an effort to align the public agenda of the Brazilian government to dialogue between innovation and sustainability, as well as an environment of challenges and opportunities to further develop the tourism competitiveness.

**Keywords:** Innovation, sustainability, competitiveness, Brazilian tourist destinations.

#### Resumen

Como contribución al desarrollo científico de la unión entre innovación y sostenibilidad en el turismo, la propuesta de este artículo comprende parte de un estudio doctoral inédito en Brasil y que ha sido publicado en 2014. El objetivo principal de la investigación es identificar y analizar cómo los destinos turísticos brasileños adoptan innovaciones para la sostenibilidad. Este análisis incluye una relación con la competitividad turística, que es la capacidad de optimización de la atracción de lugares, con servicios de calidad, innovación y uso eficiente y sostenible de los recursos, garantizando bienestar para residentes y no residentes.

Este artículo tiene como objetivo central presentar los principales resultados de las respuestas obtenidas a través de la aplicación de formularios online a expertos brasileños en el campo del turismo e innovación. Los resultados ayudaron a crear un mapeo de destinos turísticos brasileños que poseen prácticas de innovación para la sostenibilidad que han contribuido para la competitividad de los mismos. Por otra parte, aunque tales prácticas sean todavía muy específicas y embrionarias en Brasil, pueden ayudar a los destinos turísticos del país que quieren ser más competitivos mediante la innovación, sobre todo a través de la creación de más valor turístico y valor sostenible. Las innovaciones disruptivas en el turismo (especialmente relacionadas a la sostenibilidad), por su parte, son poco comunes en Brasil. No obstante, vemos un esfuerzo por alinear la agenda pública del gobierno brasileño con el diálogo entre la innovación y la sostenibilidad, así como un escenario de retos y oportunidades para desarrollar aún más la competitividad turística.

**Palabras clave:** Innovación, sostenibilidad, competitividad, destinos turísticos brasileños.

## Introducción

La innovación es, paradójicamente, una de las prácticas humanas más antiguas y recientes en el mundo, así como el desplazamiento. Esto se justifica desde la demanda de alimentos y protección en la antigüedad hasta la búsqueda del descanso, negocios y otras experiencias del turismo contemporáneo. Entendemos que innovación es un concepto bastante amplio. Es un proceso sistémico e incluso una estrategia capaz de hacer algo diferente para hacer mejor (no necesariamente producir algo nuevo, pudiendo ser un producto/servicio mejorado y comercializable). Conjuntamente, la innovación asume básicamente tres formas:

1. incremental (mejorías incrementales en un producto/servicio),
2. radical o disruptiva (desplazan la cadena, generando discontinuidades en el mercado y en la tecnología vigente), y
3. abierta (red abierta de compartimiento de informaciones, involucrando diversos *stakeholders* en el proceso).

En el actual mundo d.i. (después de internet)<sup>1</sup>, a pesar de los numerosos avances y legados, aún persisten diversos males sociales en todo el mundo. La superación de estos es parte de una propuesta de sociedad y economía más sostenible según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>2</sup>. El concepto de sostenibilidad se entiende de varias maneras, pero comprendemos que es un proceso complejo de desarrollo sistémico, dinámico e integrado que requiere valores de equidad social, conservación de la naturaleza y cultura y prosperidad económica para las actuales y próximas generaciones<sup>3</sup>. Además, sus cuatro dimensiones (ambiental, cultural, social y económica) deben ser combinadas simultáneamente. La combinación de dos dimensiones o el fortalecimiento de sólo una no es suficiente para asegurar la sostenibilidad de una organización o territorio.

Por todo eso, es necesario promover la diversificación productiva, generando así más empleos y riqueza para las personas, así como generar el menor impacto ambiental. Un sector productivo en aumento y con gran potencial de sostenibilidad es el de servicios, y nos centraremos especialmente en el turismo. La literatura revela que es innegable que se trata de una actividad económica que puede contribuir al desarrollo sostenible.<sup>4</sup> Pero, si en el reciente pasado el turismo era conocido como la “industria sin chimeneas”, hoy es notable la gama de impactos negativos

1 Expresión usada por “Joi” Ito, Director de MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) Media Lab.

2 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, PNUD, ‘Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Dos ODM aos ODS’, Brasília (en línea), disponible en: [www.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html](http://www.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html) (10-08-2015).

3 Este concepto fue parcialmente inspirado a partir del *Informe Brundtland (Nuestro Futuro Común)*, publicado en 1987 y que adoptó la expresión “*actuales y futuras generaciones*” (Brundtland, 1991), en las dimensiones de la sostenibilidad de Sachs (1993; 2002; 2004) y en el libro de Veiga (2010), que entiende la sostenibilidad como valor.

Brundtland, G. (1991), *Nosso futuro comum*, volumen 2, Río de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas.

Sachs, I. (1993), *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*, São Paulo, Nobel/Fundap.

Sachs, I. (2002), *Caminhos para o desenvolvimento sustentável, Organização*, Paula Yone Stroh, Río de Janeiro, Garamond.

Sachs, I. (2004), *Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado*, Río de Janeiro, Garamond.

Veiga, J. (2010), *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*, São Paulo, Senac.

4 Scott, N. y Cooper, C. (2010), ‘Innovation for sustainable urban tourism: Some thoughts on best practice’, *Revista de Administração Pública*, volumen 44 (5), pp. 1.171-1.190.

Costa, H. (2013), *Destinos do turismo: percursos para a sustentabilidade*, Editora FGV, Río de Janeiro.

que se generan cuando la actividad no es planificada y monitoreada.<sup>5</sup> Desde la Cúpula Mundial de Rio 92 iniciativas innovadoras de sostenibilidad han sido creadas y desarrolladas en múltiples sectores productivos. Además, en el ADN de las nuevas empresas ya hay preocupación por el medio ambiente y las personas, incluso por medio de innovaciones.<sup>6</sup>

Hoy, innovar es también considerar la sostenibilidad en los procesos de producción. Por lo tanto, una de las maneras más favorables para minimizar la problemática actual es la innovación para la sostenibilidad. Esta es entendida como un proceso que debe ocurrir durante todo el ciclo de vida de bienes y servicios. A su vez, se incluye a lo largo de cualquier proceso de producción el trabajo justo, un menor uso de recursos no renovables, tecnologías para la eco-eficiencia, el reciclaje, el desarrollo de soluciones creativas e inteligentes, entre otras acciones.

En cuanto al turismo, no sólo basta considerar la sostenibilidad del propio destino, sino a todo el sistema turístico, compuesto por complejos y distintos encadenamientos productivos que generan valor.

Innovación y sostenibilidad son temas inagotables, y el diálogo consistente entre ambos temas es todavía una laguna. Aún más es el *gap* en la reflexión de la innovación para la sostenibilidad en el turismo, aunque existan esfuerzos claros de la academia, gobiernos, iniciativa privada, sociedad civil y tercer sector.

El turismo es uno de los segmentos del sector terciario que más crece mundialmente.<sup>7</sup> Aunque Brasil haya demostrado relativo crecimiento de turistas internacionales, en términos cuantitativos, su competitividad turística está muy inferior comparada a los destinos más visitados del mundo.<sup>8</sup> Brasil es el país más competitivo de América del Sur y a partir de 2004 creó una legislación específica para incentivar la innovación. Basándose en este contexto, creemos que la innovación para la sostenibilidad es una oportunidad para aumentar la competitividad turística brasileña. Este trabajo presenta algunas prácticas que pueden ayudar a cambiar y mejorar el escenario turístico del referido país.

---

5 Dias, R. (2011), *Introdução ao Turismo*, Atlas, São Paulo, Brasil.

6 Rocco Carneiro, D. M. (2014), 'Visitando o século XXI: inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros', Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) - Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, p. 350 f.

7 Organización Mundial del Turismo (2015), *Panorama OMT del turismo internacional*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (28-05-2015).

8 Ministério do Turismo, Brasil (2014), *Turismo brasileiro avança em competitividade* (en línea), disponible en: [www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140127.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140127.html) (27-01-2014).

## Competitividad turística en Brasil y los pilares innovación y sostenibilidad

El proceso de innovación ha determinado cada vez más la competitividad global, siendo visto por muchos autores como un factor clave de los cambios y mejoras en los procesos y en los encadenamientos productivos de todas las escalas y territorios.<sup>9</sup> No obstante, la competitividad trae consigo, entre otros, cinco pilares esenciales en el mercado actual, que son: productividad, calidad, marketing, innovación y sostenibilidad conforme lo visto en el gráfico 7.1 a continuación.<sup>10</sup>

Gráfico 7.1 Principales pilares de la competitividad



Fuente: Datos de la tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M. (2014) con base en Porter y van der Linde (1995); Crouch (2007); Lowitt (2011) y Brasil (2013).

Desde 2005, el Foro Económico Mundial basa su análisis en el Índice de Competitividad Global, que es una herramienta que mide la microeconomía y la macroeconomía de más de cien países. El concepto de competitividad adoptado en los informes, que se publica anualmente, es el siguiente:

“[...] el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de la productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser ganado por una economía. El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenidas por las inversiones en una economía, que a su vez son los factores fundamentales para el crecimiento de las tasas. En otras palabras, una economía más competitiva es una que es susceptible de sostener el crecimiento.”

World Economic Forum (2013).

- 9 Arbix, G. (2007), *Inovar ou inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro*, Editora Papagaio, São Paulo.
- Bessant, J. y Tidd, J. (2009), *Inovação e empreendedorismo*, Bookman, Em Porto Alegre.
- Cruz, R. (2011), *O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras*, Editora SENAC, São Paulo.
- De Bes, F. y Kotler, P. (2011), *A bíblia da inovação*, Leya, São Paulo.
- Christensen, C. (2012), *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*, M. Books do Brasil Editora, São Paulo.
- Galembek, F. (2013), 'Inovação para a sustentabilidade', *Quím. Nova*, volumen 36 (10), São Paulo.
- Menezes, V. O. y Cunha, S. K. (2014), 'Inovação como instrumento de desenvolvimento de atividade turística', *Observatório de Inovação do Turismo*, volumen VIII (1), pp. 18-38.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2015), *Gestão da inovação*, volumen 5, Bookman, Porto Alegre.
- 10 Porter, M. y Van der Linde, C. (1995), 'Green and Competitive: Ending the Stalemate', *Harvard Business Review*, set-out.
- Crouch, G. (2007), *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*, STCRC, Melbourne.
- Lowitt, E. (2011), *The Future of Value* (en línea), disponible en: [www.ericlowitt.com/thefutureofvalue/](http://www.ericlowitt.com/thefutureofvalue/) (23-01-2014).
- Ministério do Turismo, Brasil (2013), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional*, Brasília.

Los más tradicionales y citados índices de competitividad mundial, tales como los del *World Economic Forum* (WEF), adoptan 12 pilares, distribuidos por su parte en tres grupos:<sup>11</sup>

1. factores básicos de competitividad,
2. factores de eficiencia, y
3. factores de innovación y sofisticación de negocios.

La competitividad del turismo en un destino está vinculada a:

“[...] la capacidad del lugar para optimizar su atractividad para los residentes y no residentes, ofrecer servicios turísticos de calidad, innovativos y atractivos a los consumidores (por ejemplo, proporcionando una buena relación calidad-precio) y ganar participación en el mercado doméstico y global, asegurando que los recursos disponibles para apoyar el turismo sean empleados de manera eficiente y sostenible”<sup>12</sup>.

Dupeyras, A. y Maccallum, N. (2013).

La propia OCDE ha reconocido recientemente la importancia de la sostenibilidad en los índices de competitividad, ya que sin ella no hay competitividad que se sostenga económica, ambiental y socialmente. Por lo tanto, es necesario medir la competitividad, y esto se efectúa por medio de índices compuestos por varios pilares. El índice coincide con el “valor agregado al final de todo un procedimiento de cálculo, donde se utilizan, indicadores así como variables que lo componen”<sup>13</sup>.

En cuanto a la medición de la competitividad del turismo mundial, el WEF adopta estos 14 pilares:<sup>14</sup>

- |                                                                    |                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. ambiente de negocios,                                           | 8. competitividad de los precios,             |
| 2. seguridad y protección,                                         | 9. sostenibilidad ambiental,                  |
| 3. sanidad e higiene,                                              | 10. infraestructura de transporte aéreo,      |
| 4. recursos humanos y mercado de trabajo,                          | 11. infraestructura terrestre y portuaria,    |
| 5. facilidades tic (tecnologías de la información y comunicación), | 12. infraestructura de servicios turísticos,  |
| 6. priorización de viajes y turismo,                               | 13. recursos naturales, y                     |
| 7. apertura internacional,                                         | 14. recursos culturales y viajes de negocios. |

En cuanto al índice de competitividad turística brasileña, el Ministerio de Turismo de Brasil (MTur) adopta 13 pilares, que son:<sup>15</sup>

- |                                              |                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. infraestructura general,                  | 8. monitoreo,               |
| 2. acceso,                                   | 9. economía local,          |
| 3. servicios y equipamientos turísticos,     | 10. capacidad empresarial,  |
| 4. atractivos turísticos,                    | 11. aspectos sociales,      |
| 5. <i>marketing</i> y promoción del destino, | 12. aspectos ambientales, y |
| 6. políticas públicas,                       | 13. aspectos culturales.    |
| 7. cooperación regional,                     |                             |

11 World Economic Forum (2015a), *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, WEF, Ginebra.

12 Dupeyras, A y Maccallum, N. (2013), *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*, OCDE Tourism Papers.

13 Siche, R. et al. (2007), ‘Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países’, *Ambiente y Sociedade*, Campinas, volumen 10 (2), pp 137–148.

14 World Economic Forum (2015b), *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Ginebra.

15 Ministério do Turismo, Brasil (2013).

A pesar del relativo crecimiento del turismo brasileño,<sup>16</sup> comparativamente con otros países, se puede afirmar que el nivel de competitividad turística del país aún está muy abajo, cuantitativamente, de los destinos más buscados del mundo: Francia, Estados Unidos de América y España, que recibieron en 2014, respectivamente, 83,7 millones, 74,8 millones y 65,0 millones de turistas internacionales. En ese mismo año Brasil recibió 6,4 millones de turistas internacionales.<sup>17</sup>

Aún se encuentran empresas brasileñas poco competitivas y con fallos de gestión, y en el contexto del turismo esto no es diferente. Sin embargo, es innegable que existen progresos.<sup>18</sup> El país ocupa la décima posición entre las economías de turismo del mundo, cuyos líderes son los Estados Unidos de América, con un ingreso de 177,2 miles de millones de dólares en 2014, generados por el turismo, y España, con un ingreso anual de 65,2 miles de millones de dólares. La contribución directa del turismo en Brasil es de miles de millones de dólares (aproximadamente 3,7% del producto interno bruto). Por lo demás, Brasil está en la séptima posición en el *ranking* mundial de realización de eventos internacionales de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA)<sup>19</sup>.

En consonancia con el *Informe de Competitividad sobre Viajes y Turismo* del WEF de 2015, Brasil ocupa la posición 28 como país más competitivo del mundo en relación con el total de 141 países investigados. Los principales puntos positivos son:<sup>20</sup>

- recursos naturales (1°),
- número de especies (1°),
- número de sitios naturales declarados como Patrimonio de la Humanidad (6°), y
- recursos culturales y viajes de negocios (8°).

En cuanto a los principales puntos negativos, se destacan:

- infraestructura de aeropuertos (130°),
- ambiente de negocios (126°), y
- protección y seguridad (104°).

Aunque Brasil sea el país más competitivo de Sudamérica (en términos de turismo) y uno de los principales titulares de recursos naturales y culturales, la competitividad brasileña en el ámbito global está disminuyendo.<sup>21</sup> Es importante resaltar que las acciones e incentivos de innovación en el país todavía son muy recientes, sobre todo porque sólo a partir del año 2004 fue creada una legislación específica de innovación al nivel federal: la Ley 10.973, del 2 de diciembre 2004.

Según el informe del *Índice de Competitividad del Turismo Nacional*, producido por el Ministerio de Turismo, hay muchos obstáculos que superar, sin embargo, obtuvo la puntuación más alta desde que fue creado el referido índice, en 2008. Fueron realizadas diversas acciones para aumentar la competitividad de los destinos turísticos brasileños, por ejemplo:

16 Ministério do Turismo, Brasil (2014).

17 Organización Mundial del Turismo (2015).

18 Costa, H. (2013).

19 Ministério do Turismo, Brasil (2014).

20 World Economic Forum (2015).

21 IMD Business School (2013), *IMD releases its 25th Anniversary World Competitiveness Rankings* (en línea), disponible en: [www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm](http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm) (20-01-2014).

- la premiación de los destinos que más evolucionaron en competitividad,
- la inclusión de la cadena turística en el *Plan Brasil Mayor* del gobierno federal, que visa el aumento de la competitividad global del país,
- la informatización del Registro Nacional de Datos de Huéspedes, y
- la firma de un convenio de colaboración entre el Ministerio de Turismo, Embratur (Instituto Brasileño de Turismo) y el Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) con el fin de aumentar la competitividad turística de Brasil. Este acuerdo establece las inversiones previstas que llegan a BRL 35,5 millones.<sup>22</sup>

La innovación y la sostenibilidad ambiental, social, cultural y económica asumen un carácter muy importante y al mismo tiempo complejo en este contexto. Con la diversidad conceptual y la recurrencia fuerte en la literatura, aún reconocemos una brecha entre la innovación y la sostenibilidad. Además, la interfaz real entre estos dos pilares de competitividad (innovación y sostenibilidad), no se encuentra en los modelos más tradicionales.<sup>23</sup>

Como fue presentado, en Brasil las acciones que pueden estimular la competitividad turística aún son bastante puntuales. No obstante, es posible fortalecer más sus potencialidades turísticas y minimizar fragilidades (ej.: transporte, infraestructura y burocracia en los negocios) para aumentar más la competitividad no sólo en el país en general, sino también en el nivel local de los destinos turísticos. Los pilares innovación y sostenibilidad son clave en ese proceso y la relación entre ambos se muestra a continuación.

## Innovación para la sostenibilidad en el turismo: construcción de un concepto

La sociedad contemporánea, predominantemente capitalista, es susceptible a rupturas y transformaciones, y tenemos vivenciado actualmente un momento de crisis económica, crisis de valores, crisis social, crisis de paradigmas y también crisis ambiental.<sup>24</sup> Por eso, cada vez más se justifica:

- la innovación como una de las estrategias para que las empresas salgan de un contexto de crisis, y
- la importancia de la sostenibilidad como valor capaz de cambiar sociedades y economías.

22 Ministério do Turismo, Brasil (2014).

23 Crouch, G. y Ritchie, J. (1995), *Destination Competitiveness and the role of the tourism enterprise*, The University of Calgary, Calgary, Canadá.

Crouch, G. y Ritchie, J. (1999), 'Tourism competitiveness, and societal prosperity', *Journal of Business Research*, volumen 44, número 3, pp. 137-152.

Dwyer, L. y Kim, C. (2003), 'Destination Competitiveness: a model and determinants', *Current issues in tourism*, volumen 6, número 5, pp. 369-414.

Dwyer, L. (2004), 'Attributes of destination competitiveness: a factor analysis', *Tourism Analysis*, 9, volumen 1, número 2, pp. 91-101.

Alves, S. (2013), 'Modelo de mensuração da competitividade turística sustentável de municípios no Brasil', Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

24 Capra, F. (1989), 'O ponto de mutação', *Cultrix*, volumen 8, São Paulo, Brasil.

Morin, E. (1999), 'Ciência com consciência', *Bertrand Brasil*, volumen 3, RJ, Rio de Janeiro, Brasil.

Leff, E. (2001), *Epistemologia ambiental*, Cortez, São Paulo, Brasil.

Loureiro, C. (2006), 'O movimento ambientalista e o pensamento crítico: uma abordagem política', *Quartet*, Rio de Janeiro, Brasil.

Como respuesta para minimizar los riesgos, desencadenados por el modo de producción industrial y crisis recurrentes, se han adoptado conceptos como:

- “innovación sostenible”<sup>25</sup>,
- “innovación ambientalmente sostenible”<sup>26</sup>,
- “innovación ambiental”<sup>27</sup>,
- “innovación verde/green innovation”<sup>28</sup>, y
- “eco-innovación/eco-innovation”<sup>29</sup>.

Percibimos muchas veces en la literatura reproducciones, readaptaciones y creaciones de conceptos sin análisis crítico y contextualizado. Además, descubrimos en un sólo artículo cuatro conceptos (“innovación ambientalmente sostenible”; “innovación verde”; “innovación de productos verdes” e “innovación sostenible”) como sinónimos, siendo que se encuentran distinción entre ellos. Entendemos que, para la ciencia, no es posible que existan sinónimos para un sólo concepto. Es por ello que muchos investigadores pueden cometer errores en sus textos, una vez que, en la tentativa de no causar repetición textual, buscan sinónimos para conceptos.<sup>30</sup>

Además, creemos que el uso de los conceptos arriba citados no es aconsejable desde el punto de vista teórico, pues pecan por la inobservancia de la multiplicidad de aspectos envueltos en las relaciones sociedad-naturaleza. Y son, así, simples paliativos.

Los conceptos “innovación ambientalmente sostenible”, “innovación ambiental”, “innovación verde” y “eco-innovación”, por ejemplo, tienden a priorizar la dimensión ecológica de la sostenibilidad, que sólo es posible si es sistémica e integrada a las otras dimensiones: social, cultural y económica (por lo menos). En cuanto a la “innovación sostenible”, esta no considera en su alcance conceptual la faz negativa del proceso innovador. Esto porque la innovación no siempre es sostenible, una vez que también destruye productos para que otros nuevos sean comercializados – la lógica de la “destrucción creadora” de Schumpeter<sup>31</sup> –, elimina empleos, crea productos y servicios superfluos/inútiles, se asocia a procesos productivos sin condiciones dignas de trabajo y no siempre se apropia racionalmente de los recursos naturales. Adoptar el concepto “innovación sostenible” es, por lo tanto, problemático, en la medida en que sugiere

25 Barbieri, J.; Vasconcelos, I.; Andreassi, T. y Vasconcelos, F. (2010), ‘Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições’, *RAE*, São Paulo, volumen 50, número 2, pp. 146–154.

Bessant, J. y Tidd, J. (2009).

26 Medeiros, J.; Ribeiro, J. y Cruz, C. (2012), ‘Inovação ambientalmente sustentável e fatores de sucesso na percepção de gestores da indústria de transformação’, volumen 10, *Cad. EBAPE.BR*, Río de Janeiro, Brasil.

27 Agra Filho, S.; Andrade, J.; Figuerôa, E.; Costa, D. y Kiperstok, A. (2003), *Inovação e meio ambiente: elementos para o desenvolvimento sustentável na Bahia*, volumen 2, Centro de Recursos Ambientais, Construindo os recursos do amanhã, Salvador.

Angelo, F.; Galina, S. y Jabbour, C. (2011), ‘Inovação Ambiental: das imprecisões conceituais a uma definição comum no âmbito da Gestão Ambiental pró-ativa’, *GEPROS*, volumen 6, número 4, pp. 143–155.

28 Radons, D.; Battistella, L. y Grohmann, M. (2012), ‘Vantagem competitiva das empresas: qual a influência da inovação verde?’, *Revista Brasileira de Administração Científica*, volumen 3, número 3, pp. 97–111.

29 Pastor, L.; Oña, S. y Signes, A. (2011), ‘¿Cómo medimos la Ecoinnovación? Análisis de indicadores en el Sector Turístico’, *Tec Empresarial*, volumen 5, número 2, pp. 15–25.

Horbach, J.; Rammer, C. y Rennings, K. (2012), ‘Determinants of eco-innovations by type of environmental impact – The role of regulatory push/pull, technology push and market pull’, *Ecological Economics*, volumen 28, pp. 112–122.

30 Medeiros, J.; Ribeiro, J. y Cruz, C. (2012).

31 Schumpeter, J. (1961), *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Río de Janeiro, Editora Fundo de Cultura.

que los procesos de producción industrial sean duraderos, constantes e ilimitados, lo que ser demostró ser imposible.<sup>32</sup> Es diferente de una innovación orientada para la sostenibilidad.

La innovación para la sostenibilidad no es un tipo de innovación, y sí un proceso transversal (o que por lo menos debería ser) a todos los tipos de innovación, tanto de producto, proceso, *marketing*, organizacional, de servicio, diseño de negocio, tecnológica como de innovación social.<sup>33</sup>

Entendemos que la innovación para la sostenibilidad es un proceso que debe ocurrir durante todo el ciclo de vida de los bienes y servicios. A su vez, se debe incluir a lo largo de cualquier proceso de producción el trabajo justo, un menor uso de recursos no renovables, tecnologías para la eco-eficiencia, el reciclaje, el desarrollo de soluciones creativas e inteligentes, entre otras acciones.<sup>34</sup>

La tabla 7.1 muestra algunas condiciones que el proceso de innovación permite cambiar. Se trata de una mejora o cambio de condición, por ejemplo, de una realidad menos sostenible para una realidad más sostenible, escenario este que puede ser adecuado a la realidad de los destinos turísticos brasileños.

Tabla 7.1 Cambios en las condiciones del proceso de innovación

Mejorar/cambiar una condición de:	Hacia:
No sostenibilidad	Sostenibilidad
Inseguro	Seguro
Lentitud	Velocidad/eficiencia
Menos ergométrico	Más ergométrico
Local	Global
Fijo	Móvil
Máximo	Mínimo
Sucio	Limpio
No reciclable	Biodegradable
Deshilvanado	Integrado

32 Georgescu-Roegen, N. (2012), *O decrescimento: entropia, ecologia, economia*, São Paulo, Senac.

33 Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (2005), 'Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação', OCDE/FINEP, Paris.

Freitas, C. et al. (2012), *Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade*, volumen 46, número 2, Rev. Adm. Pública, Río de Janeiro.

34 Una vez avanzado el proceso de innovación para la sostenibilidad entre productos y servicios, creemos que esa cultura se diseminará con mayor fuerza entre la sociedad global, y esto ya comienza a ser visto. Un ejemplo es, por medio del mayor acceso a la conectividad y movilidad, personas que se conectan física y virtualmente a comunidades de actitudes colaborativas vueltas para diversas causas socioculturales, ambientales, entre otras. Para Rifkin (2014), una tercera revolución industrial ya está en marcha y el capitalismo será sustituido, hasta la mitad del siglo, por la economía del reparto y de los bienes comunes colaborativos, proceso que ya fue iniciado por medio del Internet de las cosas.

Rifkin, J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons and the Eclipse of Capitalism*, Palgrave MacMillan New York, United States of America.

Mejorar/cambiar una condición de:	Hacia:
Fragmentado	Sistémico
Microscópico	Macroscópico
Asincrónico	Tiempo real
Analógico	Digital
Real	Virtual
Aislamiento	Redes sociales

Fuente: Datos de la tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M.(2014).

Es importante recordar que la innovación en el campo de la Administración es un tema bastante recurrente, debido a la repercusión de las publicaciones de Drucker, Porter y Kotler, como principales exponentes.<sup>35</sup>

No obstante, la sostenibilidad también viene siendo ampliamente debatida en la academia, incorporada en gobiernos y practicada por la iniciativa privada, sociedad civil y tercer sector.

La innovación y la sostenibilidad son temas inagotables, por otra parte, el diálogo consistente entre ambos temas es todavía una laguna. Aún más es el gap en la reflexión de la innovación para la sostenibilidad en el turismo, aunque existan esfuerzos claros de la Organización Mundial del Turismo (OMT) a través del desarrollo de proyectos que abordan estos temas, así como incentivos con premios (ej.: Premios a la Innovación) y eventos (ej.: FiturGreen). El *trade* turístico en general y la academia también han expresado recientemente sobre el tema.

En el ámbito académico, se realizó un estudio en Australia y consideraron dos formas de innovación para la sostenibilidad en el contexto del turismo urbano.<sup>36</sup>

- **directa:** como el uso de mapas verdes, promoción del uso de transportes locales, incentivo al carril de bicis y andar a pie, conservación del patrimonio cultural y consumo de productos locales, e
- **indirecta:** como la adopción de energía renovable, reciclaje, uso de transporte turístico de bajo impacto y reducciones en el uso del agua.

En el turismo no basta considerar sólo la sostenibilidad del propio destino, como también todo el sistema turístico, compuesto por distintos y complejos encadenamientos productivos que generan valor. El valor turístico representa la riqueza social producida en el tiempo y espacio de un destino turístico, sobre todo a partir de la construcción de la imagen, imaginario y percepción del patrimonio.<sup>37</sup> Es un proceso social continuo de agregación (en términos de atracción y hospitalidad) y es constituido por bienes naturales y colectivos y de productos humanos.

Con base en el contexto actual de escasez de recursos y los tiempos de crisis, creemos que la innovación orientada hacia la sostenibilidad puede ser una gran aliada para fortalecer la

<sup>35</sup> Rocco Carneiro, D.M. (2014).

<sup>36</sup> Río de Janeiro

<sup>37</sup> Lemos, L. (2005), *O valor turístico na economia da sustentabilidade*, Aleph, São Paulo.

competitividad de las empresas y de los países, creando círculos virtuosos que reverberan en la generación de valor<sup>38</sup> para la sociedad y el medio ambiente. Tomando por base ese presupuesto, hemos desarrollado una investigación que busca analizar cómo la innovación para la sostenibilidad puede contribuir a la competitividad de los destinos turísticos brasileños. Parte de los resultados obtenidos en la tesis doctoral de Rocco Carneiro (2014) serán presentados en las próximas secciones.<sup>39</sup>

## Metodología

El método adoptado en este trabajo está respaldado básicamente por el análisis cualitativo, pues el tema en cuestión aún no fue profundizado en Brasil y requiere, por lo tanto, mayor comprensión del fenómeno como un todo.

Este artículo tiene como objetivo central presentar los principales resultados de las respuestas obtenidas junto a expertos brasileños en el campo del turismo e innovación. Fueron enviados correos electrónicos para 130 expertos con el enlace de acceso para un formulario *online*, por su vez creado por medio de Google® Docs. Se recibieron 50 respuestas, y esta es la muestra de la investigación. El período de esta investigación se extendió desde noviembre de 2013 hasta febrero de 2014. La selección de los expertos fue hecha a partir de la búsqueda de autores que publicaron sobre innovación en revistas científicas de turismo, así como expertos de innovación reconocidos en el gobierno, mercado y tercer sector.

En este trabajo presentamos parte de los resultados obtenidos, como prácticas de innovación para la sostenibilidad en los destinos turísticos brasileños que pueden contribuir para la competitividad del país y los destinos turísticos brasileños que más poseen esas prácticas. Un listado de 12 prácticas fue hecho a partir de revisión de la literatura y entrevistas cualitativas con expertos de innovación de Brasil y de algunos países de Europa en el año 2013. Las referidas prácticas, fueron presentadas a los 50 expertos brasileños de tal modo que analizaran la importancia de cada una de ellas para los destinos turísticos brasileños y para la competitividad turística del país.

Las 12 prácticas de innovación para la sostenibilidad en el turismo son las siguientes:<sup>40</sup>

1. políticas públicas menos burocráticas (gestión eficiente), adopción de 'compras públicas verdes' y estímulo a la cultura de la Ciencia, Tecnología e Innovación – repercusión directa/indirecta en el turismo,
2. incentivo al emprendimiento y a la gestión empresarial enfocada en la innovación, con programas de financiación y subvenciones económicas teniendo como requisitos la innovación y la sostenibilidad,
3. acciones de marketing y comunicación social que amplíen la conciencia pública sobre la necesidad de modelos de negocios más sostenibles, incentivando inclusive la reducción del consumo – repercusión directa/indirecta en el turismo,
4. certificación de destinos y empresas turísticas – Sistema de Gestión Ambiental, de Calidad, del Trabajo y Eventos Sostenibles, además de iniciativas voluntarias y sellos,

38 Amit, R. y Zott, C. (2012), 'Creating Value Through Business Model Innovation', *MIT Sloan Management Review*, volumen 53, Cambridge.

39 Rocco Carneiro, D. M. (2014).

40 Datos de tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M. (2014).

5. plataforma de intercambio gratuito de informaciones gestionada por alianzas público-privadas para fomentar la cooperación, especialmente entre micro y pequeñas empresas de turismo,
6. el uso de las TIC (tecnología de la información y comunicación) destinadas a turistas (facilitación de la movilidad) y para la planificación y prevención de impactos negativos (ej.: geoprocésamiento para identificar puntos de crímenes y prevenir quemadas),
7. aplicación de tasas de uso ambiental retornando a la sociedad como forma de inversión en innovaciones y sostenibilidad, como mejoría de la infraestructura, mantenimiento de senderos, protección de los ecosistemas, uso de nuevas tecnologías, entre otros,
8. innovaciones sociales con mejoría de las condiciones de trabajo, educación, salud y socialización en los espacios públicos – repercusión directa/indirecta en el turismo,
9. actividades económicas en los destinos turísticos que sean de uso sostenible de la biodiversidad, valorando la cultura local y considerando los principios de mercado justo/ economía solidaria,
10. creación/consolidación de programas de eficiencia energética y gestión del agua y residuos en las empresas, instituciones públicas y tercer sector – repercusión directa/indirecta en el turismo,
11. premiación de iniciativas de innovaciones vinculadas a la sostenibilidad en los destinos turísticos, y
12. uso de vehículos y medios de transporte (carretera, férreo, aéreo, marítimo y fluvial) ecológicamente adecuados con reducción de la huella ecológica (ej.: biocombustible, energía solar, energía eólica, etc).

## **Destinos turísticos de Brasil: mapeo de prácticas de innovación para sostenibilidad que contribuyen a la competitividad turística y análisis del escenario actual**

En esta sección serán analizadas los resultados obtenidos en la investigación realizada con los 50 expertos brasileños de turismo e innovación. Está dividida en cuatro partes, que son:

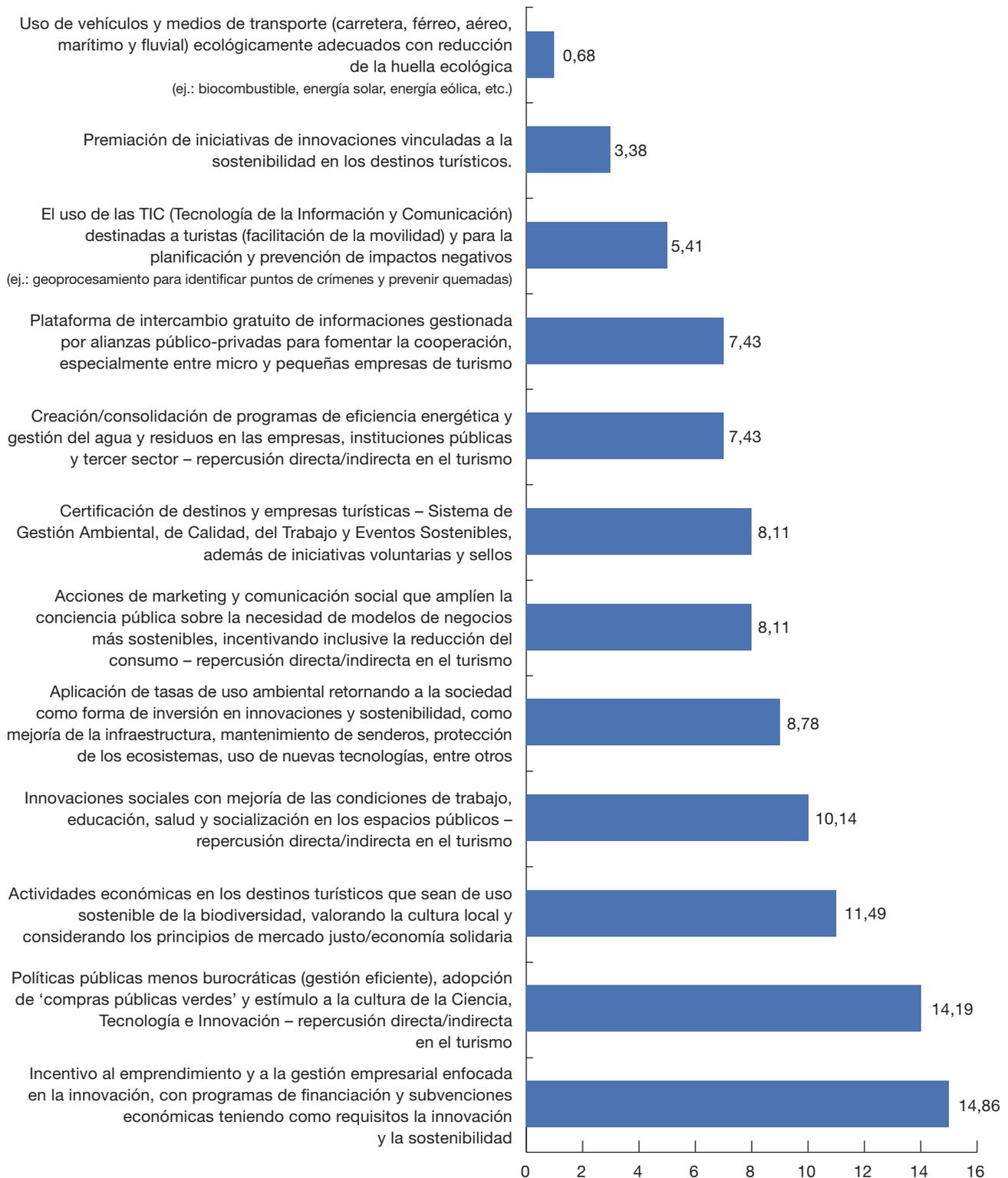
1. breve caracterización de los expertos,
2. prácticas de innovación para la sostenibilidad en los destinos turísticos brasileños y la relación con la competitividad,
3. los destinos turísticos brasileños con más prácticas de innovación para la sostenibilidad, y
4. Análisis SWOT del turismo Brasileño (innovación, sostenibilidad y competitividad).

### **Breve caracterización de los expertos**

En lo que respecta a la ocupación de los expertos, los profesores universitarios representan casi la mitad de la muestra, con 44%. Participaron también consultores expertos (32%), empresarios (18%), profesionales del tercer sector (4%) y representantes del gobierno (2%). Más de la mitad de la muestra es proveniente de la región sudeste de Brasil (52%), destacando la ciudad de São Paulo. La región menos comprendida es el Norte, con 4%. Por fin, sobre su práctica en el área, 30% de los expertos poseen más de 20 años de experiencia. Por otro lado, 52% de la muestra tiene menos de 15 años de experiencia.

## Prácticas de innovación para la sostenibilidad en los destinos turísticos brasileños y la relación con la competitividad

Gráfico 7.2 Prácticas más importantes para los destinos turísticos (%)



Fuente: Datos de la tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M. (2014).

De acuerdo con el gráfico 7.2, las tres prácticas de innovación para la sostenibilidad más citadas por los expertos fueron:

1. “Incentivo al emprendimiento y a la gestión empresarial enfocada en la innovación, con programas de financiación y subvenciones económicas teniendo como requisitos la innovación y la sostenibilidad”, con 15%,
2. “Políticas públicas menos burocráticas (gestión eficiente), adopción de ‘compras públicas verdes’ y estímulo a la cultura de la Ciencia, Tecnología e Innovación – repercusión directa/indirecta en el turismo”, con 14%, y
3. “Actividades económicas en los destinos turísticos que sean de uso sostenible de la biodiversidad, valorando la cultura local y considerando los principios de mercado justo/economía solidaria”, con 11%.

La práctica relativa al “uso de vehículos y medios de transporte (carretera, férreo, aéreo, marítimo y fluvial) ecológicamente adecuados con reducción de la huella ecológica (ej.: biocombustible, energía solar, energía eólica, etc)” fue la menos citada, con sólo 1% de las respuestas. En cuanto al peso para la competitividad de los destinos turísticos brasileños, la tabla 7.2 destaca tres prácticas de innovación para la sostenibilidad:

1. “Incentivo al emprendimiento y a la gestión empresarial enfocada en la innovación, con programas de financiación y subvenciones económicas teniendo como requisitos la innovación y la sostenibilidad”, con 98% (muy importante e importante),
2. “Innovaciones sociales con mejoría de las condiciones de trabajo, educación, salud y socialización en los espacios públicos – repercusión directa/indirecta en el turismo”, con 92% (muy importante e importante), y
3. “Políticas públicas menos burocráticas (gestión eficiente), adopción de ‘compras públicas verdes’ y estímulo a la cultura de la Ciencia, Tecnología e Innovación – repercusión directa/indirecta en el turismo”, con 90% (muy importante e importante).

De forma general, las 12 prácticas fueron consideradas como muy importantes para la competitividad de los destinos turísticos brasileños. Con relación al grado “sin importancia” para la competitividad turística, pocas prácticas fueron así caracterizadas por los expertos:

- “Innovaciones sociales con mejoría de las condiciones de trabajo, educación, salud y socialización en los espacios públicos – repercusión directa/indirecta en el turismo”,
- “Uso de vehículos y medios de transporte (carretera, férreo, aéreo, marítimo y fluvial) ecológicamente adecuados con reducción de la huella ecológica (ej.: biocombustible, energía solar, energía eólica, etc.)”, y
- “Certificación de destinos y empresas turísticas – Sistema de Gestión Ambiental, de Calidad, del Trabajo y Eventos Sostenibles, además de iniciativas voluntarias y sellos”, con 2% cada una en cuanto al grado “sin importancia” para la competitividad turística brasileña.

Tabla 7.2 **Grado de importancia de las prácticas en cuanto a la competitividad (%)**

Práctica	Muy importante	Importante	Menos importante	Sin importancia	No sabe
Políticas públicas menos burocráticas (gestión eficiente), adopción de ‘compras públicas verdes’ y estímulo a la cultura de la Ciencia, Tecnología e Innovación – repercusión directa/indirecta en el turismo	25	20	5	0	0

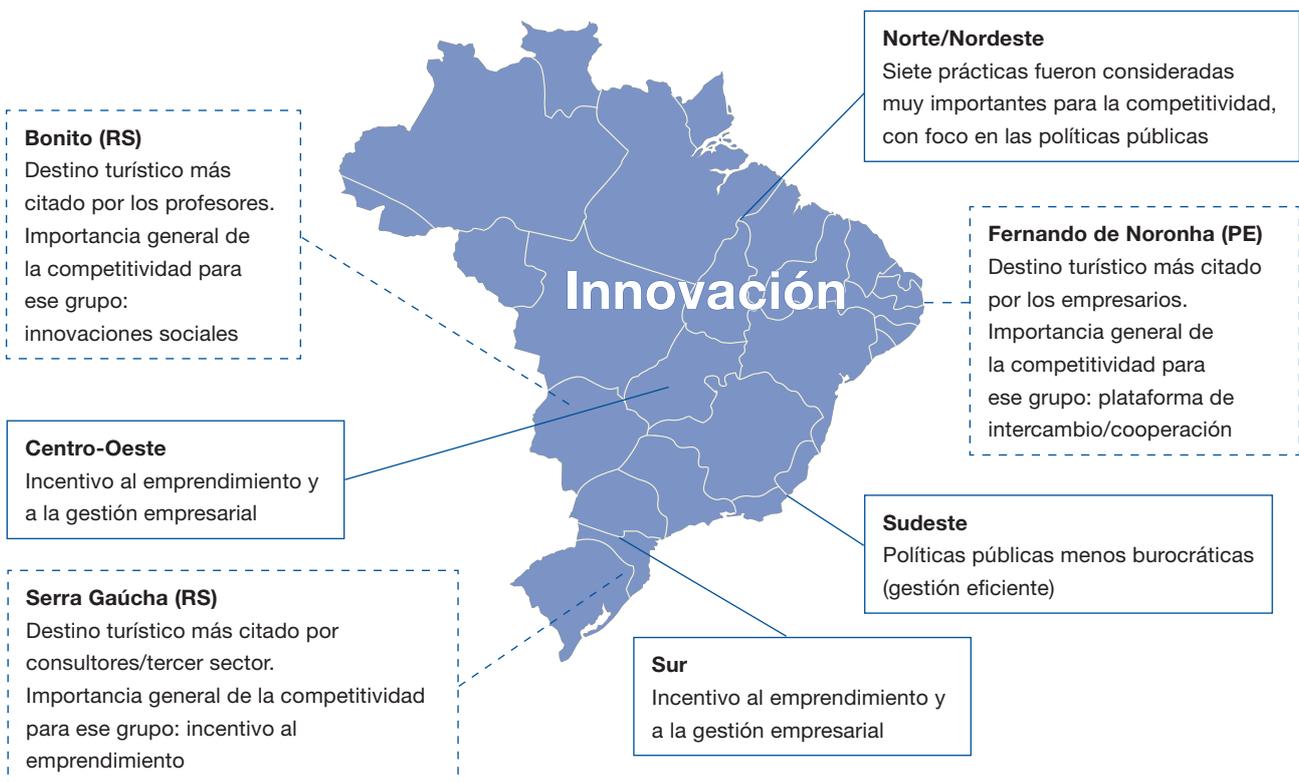
Práctica	Muy importante	Importante	Menos importante	Sin importancia	No sabe
Incentivo al emprendimiento y a la gestión empresarial enfocada en la innovación, con programas de financiación y subvenciones económicas teniendo como requisitos la innovación y la sostenibilidad	30	19	1	0	0
Acciones de marketing y comunicación social que amplíen la conciencia pública sobre la necesidad de modelos de negocios más sostenibles, incentivando inclusive la reducción del consumo – repercusión directa/indirecta en el turismo	16	25	9	0	0
Certificación de destinos y empresas turísticas – Sistema de Gestión Ambiental, de Calidad, del Trabajo y Eventos Sostenibles, además de iniciativas voluntarias y sellos	17	23	6	4	0
Plataforma de intercambio gratuito de informaciones gestionada por alianzas público-privadas para fomentar la cooperación, especialmente entre micro y pequeñas empresas de turismo	13	22	15	0	0
El uso de las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) destinadas a turistas (facilitación de la movilidad) y para la planificación y prevención de impactos negativos (ej.: geoprocesamiento para identificar puntos de crímenes y prevenir quemadas)	18	20	9	3	0
Aplicación de tasas de uso ambiental retornando a la sociedad como forma de inversión en innovaciones y sostenibilidad, como mejoría de la infraestructura, mantenimiento de senderos, protección de los ecosistemas, uso de nuevas tecnologías, entre otros	14	25	8	1	2
Innovaciones sociales con mejoría de las condiciones de trabajo, educación, salud y socialización en los espacios públicos – repercusión directa/indirecta en el turismo	28	18	3	1	0
Actividades económicas en los destinos turísticos que sean de uso sostenible de la biodiversidad, valorando la cultura local y considerando los principios de mercado justo/economía solidaria	26	18	6	0	0
Creación/consolidación de programas de eficiencia energética y gestión del agua y residuos en las empresas, instituciones públicas y tercer sector – repercusión directa/indirecta en el turismo	21	17	11	1	0
Premiación de iniciativas de innovaciones vinculadas a la sostenibilidad en los destinos turísticos	10	20	16	4	0
Uso de vehículos y medios de transporte (carretera, férreo, aéreo, marítimo y fluvial) ecológicamente adecuados con reducción de la huella ecológica (ej.: biocombustible, energía solar, energía eólica, etc)	6	31	12	1	0

Fuente: Datos de la tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M. (2014).

## Los destinos turísticos brasileños que más poseen prácticas de innovación para la sostenibilidad

De acuerdo con los expertos, Brasil posee 40 destinos turísticos con prácticas de innovación para la sostenibilidad. El gráfico 7.3 presenta la cartografía de regiones brasileñas versus el listado de 12 prácticas de innovación para la sostenibilidad. Esta cartografía, por su vez, indica cuáles son, de entre las 12 prácticas de innovación para la sostenibilidad, las más importantes para la competitividad turística conforme región de residencia de los expertos: Norte/Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste y Sur. Además, fueron indicados los destinos turísticos más citados por grupos de profesores, empresarios y consultores/representantes del tercer sector, así como la opinión de ellos sobre cuál sería la práctica más importante para aumentar la competitividad de los destinos turísticos brasileños.

Gráfico 7.3 **Cartografía de regiones brasileñas versus el listado de 12 prácticas de innovación para la sostenibilidad**



Fuente: Datos de la tesis doctoral de Rocco Carneiro, D. M. (2014), imagen basada en Imagine Publicidad and Design (2014).

Los tres destinos turísticos más citados de forma general por los 50 expertos participantes de la investigación fueron: Bonito (Mato Grosso do Sul), que ocupa la primera posición, con 15%; en segundo, Fernando de Noronha (Pernambuco), con 9% y en tercero la Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul), con 7%. Las regiones brasileñas que más tienen destinos turísticos con prácticas de innovación para la sostenibilidad son Centro-Oeste (21%) y Sur (21%). La que menos destaca es la región Norte del país (4%). En cuanto al estado más citado, es Mato Grosso do Sul, con 17%.

Merece la pena mencionar que los estados Pará, Ceará y Alagoas alcanzaron sólo un 1% entre las menciones de los expertos. Además, nueve estados brasileños no fueron citados: Acre, Rondônia, Roraima, Amapá, Tocantins, Rio Grande do Norte, Paraíba, Sergipe y Espírito Santo.

Probablemente existan prácticas de innovación para la sostenibilidad en los destinos turísticos de los estados no mencionados. Esto porque la presente investigación no comprendió el universo de expertos en innovación y turismo de Brasil, es un tema reciente de estudios y también el territorio brasileño es extremadamente vasto.

## Análisis SWOT del turismo Brasileño: innovación, sostenibilidad y competitividad

El gobierno brasileño presentó el primer plan de turismo en 1992, sin embargo, no se hizo ley hasta 1996. Antes las intervenciones eran bastante pulverizadas y direccionadas, sobre todo, para la regulación de la iniciativa privada del sector.

Desde la creación del Ministerio de Turismo de Brasil (MTur) en 2003, fueron creados cinco planes distintos en sólo 10 años, lo que revela cierta falta de sincronidad. Sin embargo, de forma general, la política brasileña de turismo tiende a proponer un plan más articulador, y eso ya es un avance positivo, aunque relativo. Adicionalmente, con la crisis que MTur vivenció hace pocos años, hubo un intenso trabajo de búsqueda por la transparencia en todos los procesos, lo que de cierto modo no hizo priorizar programas más vigorosos de desarrollo del propio turismo hasta el momento.

Un producto de esta investigación ha sido también la Matriz de Análisis SWOT<sup>41</sup> del Turismo brasileño, construida con enfoque en la innovación, sostenibilidad y competitividad a partir de revisión de la literatura y entrevistas con 250 expertos<sup>42</sup>. La Matriz es un pequeño retrato del escenario turístico brasileño y evidencia algunos reflejos de las acciones en general del gobierno, acciones específicas de turismo, características y debilidades en la sociedad y tendencias en general.

### Oportunidades

- Aumento continuado de la economía de servicios y el turismo global,
- crecimiento de segmentos como el ecoturismo y turismo de aventura,
- tendencia global en la creación de soluciones innovadoras y creativas con principios de sostenibilidad,
- mayor diversificación de las TIC, mayor conectividad y la creación de redes abiertas de innovación,
- aparición de comunidades globales y virtuales para el bien colectivo (especialmente para las minorías), y
- tendencias crecientes: nómadas digitales, *Big Data*, *crowdfunding*, *couchsurfing*, servicios personalizados, ciudades inteligentes, movimiento *slow food*, etc.

41 SWOT es un acrónimo de Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) y Threats (Amenazas). La Matriz SWOT es una herramienta de análisis muy utilizada en el campo de las Ciencias Sociales Aplicadas que ayuda a comprender mejor una situación, como es el caso del turismo brasileño.

42 Rocco Carneiro, D. M. (2014).

### Amenazas

- Cuestiones básicas de desarrollo aún no resueltos en el mundo: el hambre, la pobreza y la miseria,
- el tiempo de crisis económica puede estancar proyectos de sostenibilidad en función de otras prioridades,
- cambios climáticos y tragedias que repercuten sobre las personas y el medio ambiente,
- enfermedades, endemias, epidemias y pandemias,
- la escasez de recursos naturales y la degradación de los recursos paisajísticos,
- el terrorismo, las guerras, los conflictos y las amenazas,
- gobernabilidad mundial aún no consolidada, y
- aumento de la competitividad de destinos turísticos internacionales por la diferenciación.

### Fortalezas

- País de referencia a nivel mundial en: la agricultura, los biocombustibles, la extracción de petróleo, el proceso electoral y el sistema bancario,
- creación de la Ley de Innovación, incentivos fiscales y premios,
- Brasil es signatario de varios acuerdos ambientales,
- megadiversidad de los recursos naturales y el paisaje reconocidamente considerados como activos de competitividad en relación con más de un centenar de países,
- la hospitalidad de los brasileños,
- crecimiento de emprendimiento por oportunidad (y no sólo por necesidad), y
- la creatividad del pueblo brasileño.

### Debilidades

- Deficiencias en la logística, infraestructura, fiscalización, movilidad urbana, cualificación de las personas, etc.,
- problemas relacionados a la burocracia, criminalidad, violencia, corrupción, sensación de impunidad, salud, educación, etc.,
- el país no cuenta todavía con un Sistema Nacional de Innovación consolidado, integrado y articulado,
- raras acciones integradas entre el gobierno, el sector privado, las instituciones educativas y el tercer sector, sobre todo enfocadas en soluciones innovadoras con principios de sostenibilidad,
- los principales activos de competitividad turística (recursos naturales y paisajísticos) aún no están tratados con mayor prioridad,
- el turismo interno sigue siendo demasiado caro,
- poco uso de las TIC en todos los sectores productivos,
- oferta de atracciones turísticas es inversamente proporcional a la de productos turísticos de gran escala y potencial, y
- tasa de emprendimiento inversamente proporcional al nivel de la creatividad del pueblo brasileño

El escenario presentado en la Matriz de Análisis SWOT representa la complejidad de los desafíos del País, que aún mantiene problemas relacionados con la burocracia, criminalidad, violencia, corrupción, entre otros y posee deficiencias desde el punto de vista de la infraestructura, logística, fiscalización y movilidad urbana. El hecho de ser megadiverso, y aunque el turismo en el país tenga excelente evaluación en términos de hospitalidad, aún no aprovechó los incontables recursos naturales y culturales para formatearlos en productos turísticos innovadores y sostenibles, lo que podría dar respaldo simultáneamente a la comercialización, valorización y protección de los propios recursos y atractivos.

En el contexto internacional, Brasil, tal como cualquiera otro destino en el mundo, está susceptible a los cambios climáticos y tragedias, así como enfermedades, endemias, epidemias y pandemias. La cuestión de la crisis económica internacional merece mejor atención por parte de los profesionales del turismo, que por su parte deben estar atentos a los cambios y a las posibilidades de innovación.

## Conclusiones

La innovación es perene en cualquier nivel de competitividad y sector económico. Por su parte, la sostenibilidad se confunde, de cierta manera, con la propia competitividad, pues hay que conservar el medio ambiente, generar eficiencia en el ámbito económico, favorecer la integración social y fortalecer la valorización cultural. El aspecto económico, que normalmente es el más considerado del punto de vista de la competitividad, también está incluido en la sostenibilidad, pero es considerado diferente. Esto porque la innovación, insertada en la perspectiva económica, posee características de eficiencia, y más recientemente demanda la adopción de bienes y servicios más eco-eficientes.

La relación innovación y sostenibilidad es una laguna. Juntas, pueden contribuir para aumentar la competitividad de las empresas y de los países, creando ciclos virtuosos que repercutirán en la generación de valor para la sociedad y medio ambiente.

El presente trabajo forma parte de un estudio doctoral inédito en Brasil y que ha sido publicado en 2014. Los resultados presentados en este artículo muestran que las prácticas de innovación para la sostenibilidad que serían más importantes para los destinos turísticos brasileños son de orden económica y política. Esto representa una demanda conjuntural y estructural en el sistema turístico, una vez que remite a políticas públicas, incentivo al espíritu empresarial y estímulos a las actividades económicas locales. La Matriz de Análisis SWOT del Turismo brasileño también se alinea con esta perspectiva.

Las innovaciones disruptivas en el turismo (especialmente relacionadas a la sostenibilidad), por su parte, son poco comunes en Brasil. Quizá, sea posible inferir que la práctica “uso de vehículos y medios de transporte (carretera, férreo, aéreo, marítimo y fluvial) ecológicamente adecuados con reducción de la huella ecológica (ejemplos: biocombustible, energía solar, energía eólica, etc.)” fue considerada como menos importante para la competitividad porque las demandas principales aún son muy básicas. Además, por ser muy avanzada tecnológicamente, no es para el actual momento, prioritaria.

No obstante, vemos un esfuerzo por alinear la agenda pública del gobierno brasileño con el diálogo entre la innovación y la sostenibilidad, así como un escenario de retos y oportunidades para desarrollar aún más la competitividad turística del país. Así fueron identificados 40 destinos turísticos distintos con prácticas de innovación para la sostenibilidad, luego hay mucho que estudiar y ejecutar.

## Referencias y bibliografía

- Alves, S.** (2013), 'Modelo de mensuração da competitividade turística sustentável de municípios no Brasil', Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
- Amit, R. y Zott, C.** (2012), 'Creating Value Through Business Model Innovation', *MIT Sloan Management Review*, volumen 53, Cambridge.
- Agra Filho, S.; Andrade, J.; Figuerôa, E; Costa, D. y Kiperstok, A.** (2003), *Inovação e meio ambiente: elementos para o desenvolvimento sustentável na Bahia*, volumen 2, Centro de Recursos Ambientais, Construindo os recursos do amanhã, Salvador
- Angelo, F.; Galina, S. y Jabbour, C.** (2011), 'Inovação Ambiental: das imprecisões conceituais a uma definição comum no âmbito da Gestão Ambiental pró-ativa', *GEPROS*, volumen 6, número 4, pp. 143–155.
- Arbix, G.** (2007), *Inovar ou inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro*, Editora Papagaio, São Paulo.
- Barbieri, J; Vasconcelos, I.; Andreassi, T. y Vasconcelos, F.** (2010), 'Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições', *RAE*, São Paulo, volumen 50, número 2, pp. 146–154.
- Bessant, J. y Tidd, J.** (2009), *Inovação e empreendedorismo*, *Bookman*, Em Porto Alegre.
- Brundtland, G.** (1991), *Nosso futuro comum*, volumen 2, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Capra, F.** (1989), 'O ponto de mutação', *Cultrix*, volumen 8, São Paulo, Brasil.
- Christensen, C.** (2012), *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*, M. Books do Brasil Editora, São Paulo.
- Costa, H.** (2013), *Destinos do turismo: percursos para a sustentabilidade*, Editora FGV, Rio de Janeiro.
- Crouch, G.** (2007), *Modelling destination competitiveness: a survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*, STCRC, Melbourne.
- Crouch, G. y Ritchie, J.** (1999), 'Tourism competitiveness, and societal prosperity', *Journal of Business Research*, volumen 44, número 3, pp. 137–152.
- Crouch, G. y Ritchie, J.** (1995), *Destination Competitiveness and the role of the tourism enterprise*, The University of Calgary, Calgary, Canadá.
- Cruz, R.** (2011), *O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras*, Editora SENAC, São Paulo.
- De Bes, F. y Kotler, P.** (2011), *A bíblia da inovação*, Leya, São Paulo.
- Dias, R.** (2011), *Introdução ao Turismo*, Atlas, São Paulo, Brasil.
- Dupeyras, A. y Maccallum, N.** (2013), *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*, OCDE Tourism Papers.
- Dwyer, L. y Kim, C.** (2003), 'Destination Competitiveness: a model and determinants', *Current issues in tourism*, volumen 6, número 5, pp. 369–414.
- Dwyer, L.** (2004), 'Attributes of destination competitiveness: a factor analysis', *Tourism Analysis*, 9, volumen 1, número 2, pp. 91–101.
- Freitas, C. et al.** (2012), *Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade*, volumen 46, número 2, Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro.
- Galembeck, F.** (2013), 'Inovação para a sustentabilidade', *Quím. Nova*, volumen 36 (10), São Paulo.
- Georgescu-Roegen, N.** (2012), *O decrescimento: entropia, ecologia, economia*, São Paulo, Senac.
- Horbach, J.; Rammer, C. y Rennings, K.** (2012), 'Determinants of eco-innovations by type of environmental impact – The role of regulatory push/pull, technology push and market pull', *Ecological Economics*, volumen 28, pp. 112–122.
- IMD Business School** (2013), *IMD releases its 25th Anniversary World Competitiveness Rankings* (en línea), disponible en: [www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm](http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm) (20-01-2014).
- Leff, E.** (2001), *Epistemologia ambiental*, Cortez, São Paulo, Brasil.
- Lemos, L.** (2005), *O valor turístico na economia da sustentabilidade*, Aleph, São Paulo.

- Loureiro, C.** (2006), 'O movimento ambientalista e o pensamento crítico: uma abordagem política', *Quartet*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Lowitt, E.** (2011), *The Future of Value* (en línea), disponible en: [www.ericlowitt.com/thefutureofvalue/](http://www.ericlowitt.com/thefutureofvalue/) (23-01-2014).
- Medeiros, J.; Ribeiro, J. y Cruz, C.** (2012), *Inovação ambientalmente sustentável e fatores de sucesso na percepção de gestores da indústria de transformação*, volumen 10, Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, Brazil.
- Menezes, V. O. y Cunha, S. K.** (2014), Inovação como instrumento de desenvolvimento de atividade turística, *Observatório de Inovação do Turismo*, volumen VIII (1), pp. 18–38.
- Ministério do Turismo, Brasil** (2014), *Turismo brasileiro avança em competitividade* (en línea), disponible en: [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br), [www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140127.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140127.html) (27-01-2014).
- Ministério do Turismo, Brasil** (2013), *Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional*, Brasília.
- Morin, E.** (1999), 'Ciência com consciência', *Bertrand Brasil*, volumen 3, RJ, Rio de Janeiro, Brasil.
- Organización Mundial del Turismo** (2015), *Panorama OMT del turismo internacional*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (28-05-2015).
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo** (2005), *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*, OCDE/FINER, Paris.
- Pastor, L.; Oña, S. y Signes, A.** (2011), '¿Cómo medimos la Ecoinnovación? Análisis de indicadores en el Sector Turístico', *Tec Empresarial*, volumen 5, número 2, pp. 15–25.
- Porter, M. y Van der Linde, C.** (1995), 'Green and Competitive: Ending the Stalemate', *Harvard Business Review*, set-out.
- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo**, *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Dos ODM aos ODS*, PNUD, Brasília (en línea), disponible en: [www.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html](http://www.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html) (10-08-2015).
- Radons, D.; Battistella, L. y Grohmann, M.** (2012), 'Vantagem competitiva das empresas: qual a influência da inovação verde?', *Revista Brasileira de Administração Científica*, volumen 3, número 3, pp. 97–111.
- Rifkin, J.** (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons and the Eclipse of Capitalism*, Palgrave MacMillan New York, United States of America.
- Rocco Carneiro, D. M.** (2014), 'Visitando o século XXI: inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros', Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, p. 350.
- Sachs, I.** (2004), *Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado*, Rio de Janeiro, Garamond.
- Sachs, I.** (2002), *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, Organização, Paula Yone Stroh, Rio de Janeiro, Garamond.
- Sachs, I.** (1993), *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*, São Paulo, Nobel/Fundap.
- Schumpeter, J.** (1961), *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura.
- Scott, N. y Cooper, C.** (2010), 'Innovation for sustainable urban tourism: Some thoughts on best practice', *Revista de Administração Pública*, volumen 44 (5), pp. 1,171–1,190.
- Siche, R. et al.** (2007), 'Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países', *Ambiente y Sociedade, Campinas*, volumen 10 (2), pp 137–148.
- Tidd, J. y Bessant, J.** (2015), *Gestão da inovação*, volumen 5, Bookman, Porto Alegre.
- World Economic Forum** (2015a), *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, WEF, Ginebra.
- World Economic Forum** (2015b), *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: Growth through Shocks*, Ginebra.
- Veiga, J.** (2010), *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*, São Paulo, Senac.



---

## Chapter 8 | Capítulo 8

Tourism as an instrument for sustainable development: a proposition from experiences of decentralized cooperation, as well as social and solidary economy

### **El turismo como instrumento para el desarrollo sostenible: una proposición desde las experiencias de la cooperación descentralizada y la economía social y solidaria**

Gilles Caire y Francisco Tomás Ramírez Mendez  
Universidad de Poitiers, Francia

Agustín Ávila Romero  
Universidad Intercultural de Chiapas, México

Perla Xochitl Gómez Pulido  
Universidad Iberoamericana Puebla, México

#### **Abstract**

The present document proposes new potentialities of tourism within the framework of new geopolitical and economic contexts, facing climate change and the growing dynamism of emerging countries.

We are interested specifically in analysing the potentialities of tourism as a development instrument thanks to technological, political and economic developments in the contemporary world. These changes in tourism also involve modifications in their schemes of operation, priorities and geospatial dynamics.

This evolution allows, among other things, to observe an increasingly important role of local governments regarding the development of public policies to promote tourism internationally.

That is why this article is specifically interested in the potentialities of structuring agreements on tourism decentralized cooperation between local governments in Europe and local governments in emerging countries.

Such agreements are proposed in a logic of reciprocity and joint strategic interest, looking always forward to these principal aspects:

1. to propose innovative tourist offers of high interest in terms of heritage and culture within a comprehensive welfare scheme beyond the tourist oversaturated routes, directed to middle and upper class tourists in emerging countries, that could be carried out in European local communities affected by the recent economic crisis; and
2. at the same time, to offer tourists of those European local communities to carry out sustainable and, preferably, social and solidarity tourism that create, thanks to such schemes of decentralized cooperation, a dynamic joint construction of projects of social and solidarity economy that contributes, among other things, to the sustainability and consolidation of cooperatives providers of tourist services and the creation of operating funds and funding programs through cooperative credits, among many other activities.

**Key words:** Decentralized cooperation, sustainable development, social and solidary tourism, social and solidary economy

## Resumen

El presente texto se interesa en proponer nuevas potencialidades del turismo en el marco de los nuevos contextos geopolíticos y económicos frente al cambio climático y el creciente dinamismo de los países emergentes.

Nos interesamos específicamente en analizar las potencialidades del turismo como instrumento de desarrollo gracias a las evoluciones tecnológicas, políticas y económicas del mundo contemporáneo. Dichas evoluciones del turismo suponen también modificaciones en sus esquemas de funcionamiento, sus prioridades y dinámicas geo-espaciales.

Esta evolución permite entre otras cosas de constatar un creciente protagonismo de los gobiernos locales con respecto al desarrollo de políticas públicas de promoción turística a nivel internacional.

Es por ello que el presente artículo se interesa específicamente en las potencialidades de la estructuración de acuerdos de cooperación descentralizada en materia turística entre gobiernos locales de Europa con gobiernos locales de países emergentes.

Dichos acuerdos se proponen en una lógica de reciprocidad e interés estratégico conjunto, buscando por un lado:

1. proponer ofertas turísticas innovadoras de alto interés cultural y patrimonial en un esquema de bienestar integral más allá de los circuitos turísticos sobresaturados a clases medias y altas de los países emergentes, en colectividades locales europeas afectadas por las recientes crisis económicas, y
2. al mismo tiempo, en reciprocidad, en ofrecer a los turistas de las citadas colectividades locales europeas de realizar un turismo sostenible y preferentemente solidario en los países emergentes que participen en dichos proyectos. Esto permitiría crear, gracias a dichos esquemas de cooperación descentralizada, una dinámica de construcción conjunta de proyectos de economía social y solidaria que coadyuven, entre otras cosas, al sostenimiento y consolidación de cooperativas de prestadores de servicios turísticos, así como a la creación de fondos de operación y programas de financiamiento mediante créditos cooperativos, entre otras muchas actividades.

**Palabras clave:** cooperación descentralizada, desarrollo sostenible, turismo solidario, economía social y solidaria.

## La dinámica actual del turismo

Entre las diferentes actividades económicas globales que se desarrollan actualmente, pocos ejemplos existen de un sector con mayor dinamismo y crecimiento como el turismo. A pesar de una cierta desaceleración debida a las últimas crisis mundiales, hoy en día el turismo vive un impulso sin precedente en la historia y es indiscutible que constituye un motor esencial del progreso socioeconómico para muchas sociedades.

El 9% del producto interno bruto (PIB) mundial (efecto directo, indirecto e inducido) se produce por el turismo, siendo con ello uno de los más grandes pilares económicos mundiales. Por sí solo, genera un 6% de las exportaciones mundiales.<sup>1</sup>

Sin embargo, el dato que más nos importa para este estudio es su dinámica de continua evolución y progresión: si en 1950 había 25 millones de turistas internacionales, en 2012 esa cifra progresó a 1.035 millones y se estima que en 2030 esa cifra aumente a 1.800 millones.<sup>2</sup>

1 Organización Mundial del Turismo (2013), *Panorama OMT del turismo internacional*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: [www.e-untwo.org](http://www.e-untwo.org) (08-06-2016).

2 Ibid.

Este crecimiento espectacular tiene múltiples efectos, comenzando por el económico: según las mismas cifras en el año de 2012, “el crecimiento de los ingresos por turismo internacional, un 4% en términos reales, es similar al crecimiento de las llegadas”.<sup>3</sup> La fórmula podría parecer simple, pero es sumamente importante poder tenerla siempre presente: más turismo implica más llegadas, lo que se traduce en más ingresos.

Esta continua explosión de la evolución turística tiene múltiples y muy variadas causas, que sería imposible de analizar conjuntamente en el presente trabajo, pero hemos decidido interesarnos sobre algunos aspectos específicos de dicha evolución.

De antemano, ella corresponde a diferentes patrones culturales y sociales propios del ser humano que buscan satisfacer necesidades específicas:

1. Por un lado, corresponde a una curiosidad natural de la especie humana en torno a conocer su entorno. Este punto es especialmente interesante ya que un fenómeno lógico de la mundialización es la extensión inherente de lo que los seres humanos consideran como su entorno. Si en la prehistoria o en las sociedades formadas por unas cuantas decenas de individuos dicho entorno se refería a una muy reducida área de supervivencia elemental, dicho espacio fue ampliándose conforme la dinámica de sedentarización e institucionalización fue desarrollándose. La aldea dio paso al valle, el valle se integró a la zona, la zona a la nación, y en algunos casos, la nación derivó en imperio.

Con el posterior desarrollo tanto de las comunicaciones como de un esquema global de seguridad más sólido, dicho proceso fue extendiéndose a todos los confines de la tierra. Hoy en día, una de las mejores formas de certificar la extensión y éxito de la dinámica de la mundialización es la constatación que el turista puede estar dispuesto a ir a cualquier parte del mundo, ya que ha asumido que pertenece al mundo, y que el mundo es hoy en día, su entorno.

2. Por otro lado, implica también una curiosidad de conocer espacios diferentes y diversos a su propia realidad cotidiana, que en muchos casos, mientras más alejados u opuestos a su entorno habitual lo sean, representan por sí mismos, un interés mucho mayor. Esta curiosidad se vincula estrechamente al hecho de comprobar que prácticamente cualquier rincón del mundo puede ser visitado, desde las arenas del Sahara, hasta los helados parajes de la Antártida. Experimentos turísticos como la visita al salar de Uyuni, el desierto de Atacama, los glaciares de Groenlandia, o las favelas en Río de Janeiro, o la visita de comunidades amazónicas, confirman ese deseo de confirmar que cualquier rincón de la tierra es hoy en día susceptible de apropiarse a través del turismo.<sup>4</sup> Sin embargo, esta curiosidad se acompaña de dos tipos de anhelos que marcan especialmente las dinámicas turísticas hoy en día:

- a) Es innegable que sociológicamente uno de los factores que más impulsa la promoción turística es la asociación de la visita turística en ciertos lugares con una imagen de éxito o consistencia social. Si para una gran parte de turistas a nivel mundial las imágenes de vacaciones glamorosas se asocian a la vista de ciertos lugares fetiches en ciudades como París, Roma, Londres o Nueva York, para otros esas imágenes

---

3 Ibid.

4 Domínguez Loeda, G. (2014), 'Turismo en las favelas, un viaje al otro lado de Río de Janeiro', *El Mundo*, 28 de enero de 2014 (en línea), disponible en: [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) (08-06-2016).

pueden corresponder más a la visita a sitios como El Vaticano, el santo sepulcro, la tumba de Lenin o las zonas del desembarco en Normandía que implican más otros valores a destacar, ya sean religiosos, históricos o ideológicos, y

- b) De igual forma, para otros sectores la constatación de realizar un turismo social o ecológicamente responsable, implica refrendar frente a ciertos grupos sociales ese mismo sentimiento de pertenencia e identificación.

3. Un tercer elemento sumamente importante es el anhelo lúdico y de relajamiento que implica el fenómeno turístico. Aun cuando esta es una de las principales motivaciones citadas para el turismo, este interés no permite explicar la impresionante complejidad de las alternativas turísticas.

Así, si según la Organización Mundial del Turismo (OMT) un 52% del turismo se realiza por causas de ocio, recreo y vacaciones como motivo de visita, la selección de los lugares de visita implica no solamente esos tres objetivos, sino diferentes mezclas de las curiosidades y anhelos ya descritos.<sup>5</sup>

El objeto de estudio del presente trabajo se encuentra específicamente estructurado en torno a la construcción de proyectos de desarrollo turístico que tomen en cuenta los elementos ya referidos, en cualquiera de los esquemas de tipología que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha establecido al respecto: ya sea el turismo de placer, de recreo, cultural, deportivo de negocios o técnico y el de congresos.

La presente explosión del fenómeno turístico es un resultado concreto del desarrollo económico, tecnológico y político del mundo contemporáneo.

1. *Económico* ya que ha sido el continuo crecimiento económico lo que hoy en día permite que dichos flujos turísticos puedan moverse por toda la tierra en un número en crecimiento progresivo,
2. *tecnológico* ya que es gracias al continuo desarrollo de las tecnologías que los viajes, las informaciones y los recursos permiten de recorrer el planeta. No solamente en cuanto a transportes, sino también en torno a la definición de sitios a visitar, la información sobre ellos, las reservaciones hechas con antelación, la organización de los recorridos, y muy especialmente, la capacidad de disponer de dinero en especie o en electrónico en casi prácticamente todo el mundo, así como de contar con sistemas funcionales de comunicación, y
3. *el fenómeno político* es también importante de referir. Mientras que durante siglos o décadas el turismo se entendía como un fenómeno reservado exclusivamente a las élites, hoy en día comienza a masificarse de forma más amplia. Esta masificación implica dos vertientes específicas que interesan especialmente nuestra investigación: El turismo en los países de Europa occidental y Canadá, donde un muy buen porcentaje de la población puede realizar actividades turísticas aún a nivel internacional y la de las clases medias en los países emergentes, que son en aumento tanto en número, influencia y poderío económico. Esta inclusión al mercado turístico de nuevos sectores sociales, obedece en parte a diferentes consecuencias políticas: De un lado, al resultado de políticas públicas que permitieron la construcción de un estado social que permitió una mejor distribución de las riquezas y del otro lado a un reacomodo geopolítico que ha permitido un desarrollo económico de

5 Domínguez Loeda, G. (2014), 'Turismo en las favelas, un viaje al otro lado de Río de Janeiro', *El Mundo*, 28 de enero de 2014 (en línea), disponible en: [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) (08-06-2016).

ciertos países que son ahora considerados como emergentes. Según cifras de la OMT, el Eurostat (estadísticas de la Comisión Europea) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) referidas en *Le Monde Diplomatique*, entre 50 y 60% de los daneses, los holandeses, noruegos y austriacos realizaron viajes turísticos internacionales.<sup>6</sup>

Un punto importante de este fenómeno político es el hecho de confirmar que hoy en día el turismo de vacaciones se ha convertido en un derecho social a parte entera.

Anhelado por quienes no lo disfrutaban, defendido por quienes lo ejercen o como una de las más claras muestras de estatus social, el turismo se ha convertido en uno de los íconos sociales más fuertes de las últimas décadas.

## Transformaciones en la dinámica turística

Los diferentes factores expuestos provocan que hoy en día, el turismo permita una redefinición de dinámicas sociales, económicas y políticas, ya sea por la cantidad de recursos económicos o financieros que despliega, así como por las inmensas posibilidades que ofrece de interacciones humanas y sociales.

Es importante referir que según las últimas transformaciones geopolíticas ya referidas, la dinámica turística global se encuentra en proceso de vivir diferentes mutaciones importantes. Los flujos tradicionales, así como las ofertas y demandas del sistema turístico mundial se encuentran en proceso de cambio, entre otros, por los factores siguientes:

Las consecuencias de la crisis económica mundial de 2008 en la cual aún nos encontramos insertos, que para ciertos analistas se ha llamado “crisis de los países desarrollados”<sup>7</sup> provocó una severa contracción de los mercados mundiales, pero su impacto sobre el turismo fue menor al esperado. En parte porque pudo comprobarse que para muchas familias de países ricos el gasto turístico si bien varió, no desapareció completamente y en todo caso, buscó nuevos mercados, ofertas y alternativas. Sobre este punto es interesante analizar que esta continuidad turística en países y en momentos particularmente complejos en la actual crisis económica en los países ricos viene a confirmar la importancia del turismo como un derecho social para una gran parte de las sociedades actuales.

Sin embargo, el mercado turístico se mantuvo en alza en buena medida gracias a la masiva incorporación de turistas de proveniencia de los países emergentes.<sup>8</sup> Este dato es para nosotros crucial, ya que implica que toda la dinámica turística está en una fuerte mutación. La mayoría de los destinos y las ofertas turísticas continúan a ofrecer alternativas conforme a un mercado que actualmente ha cambiado.

6 Caire, G. (2012), ‘A qui profitent les vacances?’, *Le Monde Diplomatique*, volumen julio 2012, París, pp. 18–19 (en línea), disponible en: [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr) (03-11-2016).

7 Willoughby, F. (2013), ‘Carlos Slim: “(Ésta) es una crisis de los países desarrollados”’, *Capital Online*, 25 de abril de 2013, Santiago de Chile (en línea), disponible en: [www.capital.cl](http://www.capital.cl) (08-06-2016).

8 Organización Mundial del Turismo (2013a), *Cifras del turismo en China y Rusia*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: <http://media.unwto.org/> (08-06-2016).

Un nuevo factor muy importante a tomar también en cuenta es la confirmación del fenómeno de calentamiento global, así como el avance significativo, aunque aún insuficiente de la toma de conciencia ecológica tanto por los diferentes gobiernos locales, como incluso por los diferentes actores turísticos. Estos elementos implican la necesidad de un replanteamiento general tanto de los servicios turísticos en sí mismos, como de las políticas públicas que encuentran en el desarrollo turístico, la preservación de ecosistemas, o el mantenimiento de sistemas naturales, ya que por esas mismas características naturales el desarrollo de la industria turística requiere hacer énfasis en la promoción de un turismo sostenible.<sup>9</sup>

De igual forma, ante el cada vez más grave problema de la concentración de ingresos y el aumento de la pobreza en todo el mundo, la necesidad de vincular al turismo con el desarrollo social se convierte en un factor muy importante que analizaremos en profundidad más adelante.

Todos estos nuevos factores, son muy importantes a tomarse en cuenta, una vez que se ha logrado identificar que la mayor parte de los recursos que el turismo genera, no tienen un beneficio directo hacia las poblaciones que reciben los grandes flujos turísticos.<sup>10</sup>

Este último hecho, es aparentemente contradictoria con la imagen que se pretende ofrecer presentando al turismo como un seguro instrumento de desarrollo y de entrada de capitales hacia todas las sociedades, específicamente hacia las de los países con menores ingresos nacionales brutos. Sin embargo, esta aparente contradicción se explica por el hecho de que en la mayor parte de las sociedades emergentes, la desigualdad social es en la realidad, un signo que las marca profundamente.

Esta desigualdad conlleva un hecho que consideramos muy importante de destacar: el nuevo impulso turístico a nivel mundial tiene como protagonistas las clases altas y sobre todo media-altas de los países emergentes.

Para una mayoría de dichas clases económicas hoy en día privilegiadas, el turismo hacia los países desarrollados se convierte en una necesidad social indispensable que sintetiza su éxito y da testimonio de su poder e influencia, o en muchos otros casos, simboliza simplemente una apertura social, cultural e intelectual comúnmente anhelada.

Es de destacar sin embargo, que esos flujos turísticos se encuentran hoy en día muy restringidos a las ofertas internacionales acondicionadas para otro tipo de públicos, conforme a los flujos turísticos pre-crisis. Es por ello que dichos flujos turísticos tienen mínimas repercusiones sociales y de desarrollo integral para sus poblaciones de origen.

---

9 Instituto Nacional de Ecología (2000), *Medio ambiente y turismo – Logros y retos para el desarrollo sustentable*, Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Ciudad de México.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo (2006), *Por un turismo más sostenible – Guía para responsables políticos*, OMT, Madrid.

10 Organización Mundial del Turismo (2013b), 'La demanda turística internacional supera las expectativas en la primera mitad de 2013', comunicado de prensa PR13048, 26 de agosto de 2013, OMT, Madrid (en línea), disponible en: <http://media.unwto.org/> (08-06-2016).

En efecto, conforme al esquema turístico en vigor, los mayores beneficios económicos van para las grandes cadenas turísticas y hoteleras. Ello como resultado de la dinámica misma del mercado turístico.<sup>11</sup>

De igual forma, se estima que a nivel de competencia de servicios, para algunas actividades pequeñas, tales como restaurantes, guías, hospedaje, de la competencia entre prestatarios locales y prestatarios internacionales es relativamente similar, a nivel de marketing, de la comercialización y del transporte aéreo la ventaja de las empresas turísticas de los países más ricos es muy amplia, ya que de antemano, ellos controlan una muy buena parte de los flujos turísticos.<sup>12</sup>

Del mismo modo, otra de las consecuencias más inquietantes es que este crecimiento exponencial de la oferta turística genera en muchos casos graves daños a ecosistemas, así como también de afectaciones culturales (pérdida de identidad, banalización, reforzamiento de prejuicios y estigmatización, problemáticas de dependencia, entre otros) con fuertes repercusiones sociales.<sup>13</sup>

Durante las últimas décadas, diversas iniciativas de muy diferentes orígenes, (desde las propias empresas, los gobiernos, las asociaciones, las poblaciones locales, Organizaciones No Gubernamentales, universidades, instituciones internacionales, etc.) han buscado que los beneficios económicos y sociales del turismo puedan traducirse en la construcción de dinámicas efectivas de desarrollo social integral y con pleno respeto a los principios del desarrollo sostenible. Ya que si bien el turismo es la fuente principal de divisas para 46 de los 49 países que son clasificados como menos avanzados por la ONU esas divisas no tienen automáticamente las repercusiones sociales que se quisieran.<sup>14</sup>

Esta necesidad de estructurar un turismo que pueda ser un instrumento efectivo de desarrollo, cuenta con muy diferentes argumentaciones, entre las que podemos citarlas contenidas con tres tipos de argumentos macroeconómicos, sociales, medioambientales y culturales:<sup>15</sup>

1. el turismo constituye una de las muy pocas oportunidades para que los productores del sur puedan vender sus productos directamente a los consumidores del norte, ya que se encuentra sustentado en recursos naturales y culturales que son muchas veces los únicos bienes comerciales que tienen las poblaciones locales,
2. el turismo permite la entrada y la circulación de consumidores con un más alto poder de compra que las poblaciones locales. Esto permite ocasiones únicas de contactos comerciales directos con los pequeños productores locales, esto es especialmente interesante en términos de reducción de desigualdades de género, ya que 70% de los trabajadores turísticos son mujeres, y
3. asimismo, el turismo genera igualmente ventajas extraeconómicas, ya que es una actividad que está en la búsqueda de un ambiente y una atmósfera cultural, humana, natural,

11 Caire, G. (2006), 'Le Tourisme solidaire et équitable : « créneau de solidarité », ou champ d'expérimentations d'un tourisme « socialement durable » ?', *Economie et Solidarités*, volumen 37 (2), Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives – Canada, pp. 186–202.

12 Ibid.

13 Toselli, U. (2008), *Agir ensemble pour un tourisme durable – Un guide pour informer, sensibiliser, encourager et passer à l'action*, Comité 21, París.

14 Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (2011), *Le tourisme en quelques chiffres*, 21 de julio de 2011, París (en línea), disponible en: [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr) (08-06-2016).

15 Organización Mundial del Turismo (2003), *Turismo y Atenuación de la Pobreza*, OMT, Madrid.

climática e histórica. Este tipo de consumo que implica la continuidad de un cuadro de vida en específico, necesita preservar las riquezas medioambientales y patrimoniales de cada territorio. Ello permite también que al entrar en contacto entre naciones diferentes, permitiendo que el “turismo universalice el vínculo social” y que sea también una fuente de “orgullo cultural, de paz y de comprensión del otro, de un sentimiento de pertenencia y de control”.

Sin embargo, dichos beneficios deben confrontarse con otras consecuencias menos benéficas para las poblaciones locales, a saber. De antemano, las exigencias turistas provenientes de los países considerados como desarrollados requieren grandes inversiones, infraestructuras de transporte, servicios, drenajes, agua potable y otros servicios, lo que implica un buen número de importaciones, que no son siempre en beneficio de las poblaciones vecinas.<sup>16</sup>

De igual forma, los esquemas de vacaciones en espacios cerrados no ofrecen espacios de contacto con los pequeños productores locales. De hecho, es importante referir que la industria turística se encuentra hoy en día con una muy fuerte influencia de las empresas multinacionales del ramo, como TUI Travel o Accor, que se estructuran en amplias alianzas técnico-comerciales a nivel global.<sup>17</sup>

Como dato referencial, en 2001, durante un coloquio de la Organización Mundial de Comercio, el Secretario General de la Federación Internacional de Operadores Turísticos detallaba la repartición media del costo de un viaje turístico internacional comprado en Europa Occidental: en promedio, 20% se queda en el país de origen, 37% queda en la compañía aérea. Solamente el 43% llega al país receptor.<sup>18</sup>

De ese dinero que llega a dicho país, un buen porcentaje quedaba en manos de los operadores de cadenas hoteleras internacionales, otro en manos de empresas de alimentación y entretenimiento también de otro país y un margen cada vez menor quedaba en manos de los empresarios locales.<sup>19</sup>

Según cálculos realizados sobre ciertas experiencias como en Marruecos, de un viaje de EUR 950 euros, 450 no llegan a ese país, y solamente EUR 40 estarían efectivamente llegando a los prestadores de servicios locales.<sup>20</sup>

Es por lo anterior, que una gran cantidad de alternativas concernientes a estructurar un turismo alternativo han visto el día: turismo sostenible, turismo para los pobres (pro-poor) o ecoturismo han sido algunas de las denominaciones usadas.

Estas inquietudes de vincular el turismo con dinámicas solidarias o justas permite que durante los últimos años de la década de los 1990s, se consoliden los primeros proyectos sólidos de turismo alternativo, ello “conjuntamente con los debates sobre el comercio justo, la economía

---

16 Caire, G. (2006).

17 Caire, G. (2012).

18 Ibid.

19 Ibid.

20 Ibid.

solidaria y el desarrollo sustentable”.<sup>21</sup> La principal motivación de dichas actividades vinculativas es transformar las dinámicas de los flujos norte-sur, buscando una más justa repartición de ingresos, una mejor dinámica de prevención del Medio Ambiente, así como una evolución en los esquemas de gobierno.<sup>22</sup> La base de dicha propuesta se apoya sobre un doble anhelo, que sirve como base y justificación de dichas actividades:

La inquietud de ciertos turistas de los países ricos de poder viajar de forma alternativa y el deseo de los habitantes del sur de encontrar sus propios modelos de desarrollo sostenible. En efecto, como un simple dato a retener, se estima que un turista que viaja en “paquete” gasta dos veces menos en productos locales como si lo haría un turista independiente.<sup>23</sup>

Sin embargo, la importancia económica del turismo solidario se mantiene como muy marginal. En Francia representó en 2005, según nuestras estimaciones un máximo de 0.5% de noches al extranjero.

Aunque existen muy diversas iniciativas que buscan paliar estas problemáticas, el dinamismo del mercado turístico tiende a superar y rebasar buena parte de los proyectos que se estructuran al respecto. Sin embargo, es importante hacer referencia a uno de los más importantes debates sobre el tema, específicamente en torno a lo que se conoce como “turismo sostenible”.

Según la definición del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUE) y la OMT en *Por un turismo más sostenible*, “turismo sostenible” no es en sí una forma distinta o específica de turismo, sino que deben ser todas las formas de turismo que deben de esforzarse en volverse más sostenibles.<sup>24</sup> Transformar el turismo en algo más sostenible, no es solamente controlar y administrar los impactos negativos del sector, sino más bien, lo que debe de buscarse que tanto el desarrollo económico como la protección del medio ambiente puedan reforzarse mutuamente.<sup>25</sup> De hecho, dicho tipo de turismo debe perseguir un objetivo fundamental: lograr que todas las formas de turismo sean más sostenibles.

Dicho término debe ser empleado para designar una condición indispensable del turismo, no solamente un tipo específico de turismo.<sup>26</sup>

Dicho esfuerzo debe de construirse a través de una dinámica conjunta entre los diferentes actores de dicho turismo, a saber: Las empresas de turismo, las comunidades locales, los defensores del medio ambiente, los gobiernos locales y los turistas en sí mismos.

De hecho, el papel de los gobiernos locales es sumamente importante, sobre todo debido a que frente a la multiplicidad y fragmentación de los diferentes actores turísticos, sus facultades legislativas, normativas o administrativas son fundamentales tanto para determinar la consolidación de políticas públicas sostenibles sólidas, como para definir conjuntamente con dichos actores los alcances y modos de ejecución de dichas políticas.

21 Caire, G. (2006).

22 Ibid.

23 Ibid.

24 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo (2006).

25 Ibid, p. 14.

26 Ibid, p. 12.

La OMT y el PNUE establecieron 12 objetivos de un programa a favor del turismo sostenible, que requieren de ser tomados en cuenta en cualquier programa realizado al respecto:<sup>27</sup>

- |                                    |                                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. viabilidad económica,           | 7. bienestar de las comunidades,                     |
| 2. prosperidad a nivel local,      | 8. riqueza cultural,                                 |
| 3. calidad de empleo,              | 9. integridad física,                                |
| 4. justicia social,                | 10. diversidad biológica,                            |
| 5. satisfacción de los visitantes, | 11. utilización racional y eficaz de los recursos, y |
| 6. control local,                  | 12. pureza del mediambiente.                         |

En congruencia con dicha reflexión, consideramos adecuado el análisis que el Comité 21 hace al respecto, exponiendo que el turismo sostenible no debe ser solamente un tipo de paquete turístico más. De hecho, se considera que no puede haber turismo sostenible sin evolución en el turismo de masas. Es necesario de sensibilizar a todos sus actores de actuar de forma conjunta y coordinada al respecto.

## ¿Cómo construir un turismo verdaderamente sostenible?

Una de las motivaciones principales para la elaboración de este texto es la importancia de poder vincular y desarrollar las enormes potencialidades del turismo internacional en un momento de crisis como el que actualmente enfrenta Europa, tanto para encontrar alternativas efectivas de salida a la crisis actual, como para asimismo apoyar el desarrollo de otras naciones, fuera de la tutela de los programas asistencialistas, sino a través de mecanismos efectivos y funcionales de desarrollo integral, basado en programas de cooperación recíprocos.

Ello implica poder construir una propuesta que busque proponer útiles efectivos para estructurar y sistematizar de mejor forma sólidas políticas públicas del turismo como un instrumento para el desarrollo sostenible a través de diferentes mecanismos de cooperación internacional y específicamente de la utilización de instrumentos de cooperación descentralizada.

Sin embargo, la construcción de dichos programa debe poner en relieve la importancia del turismo como un instrumento útil para el desarrollo que va más allá de la simple derrama económica. Implica una dinámica que promueva de forma incluyente y democrática el potencial humano, social y cultural de transmisión e intercambio de saberes y conocimientos, estructurado sobre una dinámica de cooperación conjunta entre los diferentes actores del turismo.

## Fuerzas y oportunidades a potencializar

Recapitulando sobre los puntos ya enunciados, es indiscutible referir el éxito económico y el futuro que tiene el turismo en los próximos años.<sup>28</sup> Por tanto, ingresos para la construcción de proyectos existen, el desafío implica poder estructurarlos de forma inteligente, estratégica y funcional con el fin de que permitan construir proyectos sólidos en el corto, mediano y largo plazo.

27 Ibid, pp. 19-20.

28 Organización Mundial del Turismo (2013c), *Panorama OMT del turismo internacional*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (08-06-2016).

Para ello, es muy importante la comprensión de las motivaciones y anhelos del turista, así como su disposición con respecto a participar en dinámicas de otro tipo de turismo. Es conveniente referir aquí que aun cuando solamente un 60% de los franceses conocen el turismo responsable, un 83% se encuentran listos a escoger en prioridad una agencia de viajes que realice sus actividades de forma responsable con el medio ambiente y las comunidades locales.<sup>29</sup>

De igual forma otro estudio refiere que 88% de los viajeros franceses se dicen listos a actuar en favor del medio ambiente y 56% de esos mismos viajeros están dispuestos a pagar más caro por una destinación ecológica.<sup>30</sup>

Como se refería en un inicio, los elementos, motivaciones y anhelos de los grandes flujos de turismo internacional, implican un deseo de apropiación del mundo en su integralidad, tanto en su extensión, como en su diversidad. El turismo hoy en día conoce de pocas fronteras y es tan amplio como la capacidad de curiosidad e imaginación humana.

Sin embargo, consideramos que el reconocimiento de éxito que implica el turismo internacional, así como un primer impulso en torno a un turismo lúdico que se copia de esquemas que han funcionado en el pasado, han sido determinantes para que el turismo en 2014 aún mantenga en regla general las mismas dinámicas, ofertas y esquemas que ha desarrollado en las últimas décadas.

En efecto, de los análisis de los flujos masivos de turistas internacionales en Europa y América del Norte, sobretodo de parte de turistas trans-continetales, encontramos que la mayor parte de dichos flujos tienen como objetivos espacios muy saturados, estigmatizados y muy limitados: como algunos ejemplos muy concretos tenemos La Torre Eiffel, el Louvre y Disneylandia en París, el Circo Máximo y el Vaticano en Roma, ciertos puntos en Madrid y Barcelona, entre otros espacios altamente simbólicos. Ese turismo de cierta forma homogeneizador y homologador, que reparte sus fotos y *selfies* a través de redes sociales en clichés repetitivos hasta el cansancio, que en muchos casos corresponden al multicitado anhelo social de reconocimiento y éxito por tomarse fotos o llevar recuerdos de los lugares globales fetiches.

Sin embargo, dicha dinámica no podrá mantenerse en vigor y en moda de forma indefinida, sobretodo, conforme a la referencia que se hacía con respecto a las mutaciones del turismo mundial, donde los actores turísticos a nivel global están cambiando, con nuevos valores, nuevos intereses y perfiles culturales diferentes.

Es entonces, que consideramos que una gran cantidad de sitios de un muy fuerte potencial turístico, tales como (solo por ubicar algunos ejemplos): los castillos de la Loire, le Poitou-Charentes, la Dordogne, el Futuroscope, el País Vasco, la Selva Negra o diferentes pueblos de la Toscana, están siendo desaprovechados o se encuentran subutilizados, sobre todo para dicho tipo de clientela transcontinental.

Consideramos que para muchos de esos territorios el diversificar su clientela turística conlleva un enorme interés. Incluso, consideramos que existe una gran cantidad de otros espacios que

29 Minsitère de l'environnement, de l'énergie et de la mer (2011).

30 Ibid.

pueden ser susceptibles de captar nuevas clientelas. Más específicamente, la tranquilidad, la pasibilidad, el cuidado y rescate patrimonial y la armonía de buena parte de las comunidades europeas son seguramente un factor de enorme interés para los nuevos flujos turísticos globales, sobre todo los flujos de países emergentes que provienen de comunidades con muy altas tasas de conflictos sociales, de desigualdad y de muy altos índices de inseguridad.

Este interés de determinados gobiernos locales, se refuerza con la constatación de que la promoción turística es una de las potestades públicas que más se ha visto influenciada por el fenómeno de descentralización administrativa. Si anteriormente el turismo era una atribución fundamentalmente de los poderes federales, hoy en día dicha atribución se realiza por un complejo universo de actores sub-nacionales: municipios, alcaldías, departamentos, regiones, estados, agrupamientos comunales, etc. Ello ha implicado que una gran cantidad de dichos gobiernos locales cuenten con oficinas o agencias turísticas locales.

Esta nueva multiplicidad de actores permite entonces poder contar de forma local con nuevos actores especializados en dinámicas turísticas, con prácticas de sostenibilidad, y en proyectos locales de desarrollo turístico. Este potencial sobre el “saber hacer” (*savoir-faire*) es uno de los pilares más importantes del esquema que se propone.

Esta combinación en las colectividades locales de ciertos países europeos interesadas en la atracción de turistas de países emergentes, y que al mismo tiempo cuentan de forma local con funcionarios y prestadores de servicios turísticos experimentados sobre el tema de la sostenibilidad, implica un enorme potencial de construcción de proyectos al internacional.

En dicho sentido, es importante referir las muy enriquecedoras experiencias que han tenido la Región de Auvernia y la Región Poitou-Charentes, que – utilizando dichos *savoirs-faire* en sus proyectos de cooperación descentralizada – han desarrollado proyectos de un enorme interés en la materia.

Sin embargo, aquellos proyectos atraviesan diferentes problemas, que a nuestra consideración son profundamente complejos de solución: el proyecto de Auvernia se basa exclusivamente en una visión generosa y asistencial de la ayuda internacional, digna de las mayores alabanzas a su solidaridad, pero que no puede desprenderse de su visión norte-sur:

## El país rico ayuda al país pobre a tratar de salir de su pobreza

Una gran cantidad de estudios muestran las diferentes repercusiones de dicha concepción, de los problemas que implica esta cooperación vertical, tanto a nivel cultural, como por la complejidad de la gente de apropiarse de un proyecto que está diseñado desde otras latitudes, bajo otra cultura, fuera de muchas realidades y sensibilidades.

El proyecto de Poitou-Charentes fue mucho más ambicioso y se hizo sobre la base y el planteamiento de estructurar acuerdos de ganador-ganador (*win-win*) buscando romper con esa visión verticalista de la ayuda internacional. Sin embargo, en los hechos resulta más compleja de lo que se proyectó, aunque un gran avance fue la propuesta de poder desarrollar una dinámica triangular, a través de un proyecto que vinculara tanto a la Región Poitou-Charentes, como la Región de Hue en Vietnam y la Región de Fatick en Senegal.

Sin embargo, por diversos problemas logísticos, así como por diversas situaciones al interno de cada parte, dicho proyecto se encuentra prácticamente abandonado, pero es importante referir que entre una de las causas de la no continuidad de dicho proyecto se encuentran las restricciones presupuestarias que debe afrontar dicha Región Francesa.

Es por lo anterior, que nos resulta de un enorme interés la constatación ya referida de que anteriormente la mayor parte de los flujos turísticos tenían una proveniencia fundamentalmente de los países económicamente más sólidos, lo que se conocía como países desarrollados pero dicho flujo hoy en día se transforma al aumentar el número de turistas de los países llamados emergentes (China, República de Corea, Brasil, México, India, etc.).

Del mismo modo, se reitera que un buen porcentaje de dicho turismo (que por sus números no es de ninguna forma marginal) tiene intereses muy diferentes del turismo clásico de los países desarrollados: Gran curiosidad sobre los modos de vida de los países desarrollados, interés con respecto a ofertas culturales, gastronómicas y de convivencia muy diferentes a flujos turísticos típicos. Este punto lo consideramos muy importante, ya que puede implicar la posibilidad de ofrecer alternativas diferentes a los esquemas turísticos tradicionales.

De igual forma es importante referir que buena parte de dichos turistas de procedencia de países emergentes cuentan con calendarios vacacionales diferentes, o pueden interesarse por sitios turísticos en momentos de baja turística, lo que permitiría ofrecer paquetes turísticos atractivos de bajo costo que permitan mejor utilizar infraestructuras y mercados turísticos en ciertas zonas. Un ejemplo serían los sitios turísticos en montaña (Pirineos, Alpes) que en pueden ser de un gran interés a visitar por dicha clientela emergente durante el verano para admirar sus paisajes y encontrar espacios tranquilos y pacíficos con todas las máximas comodidades posibles.

En el mismo sentido, como ya se expuso, existe en un buen número de turistas que buscan un turismo con un rostro más humano, de mayor convivencia, que les permita de conocer mejor otra culturas, otras formas de interactuar. Una dinámica así es casi imposible de obtener sobre una dinámica de viajes comerciales estandarizados pero puede adaptarse muy bien de acuerdo a los principios de la economía plural y la dinámica asociativa.

Todo lo anterior, nos permite considerar que existe un muy importante potencial de posibilidades de promoción y desarrollo turístico que pueden realizarse a través de gobiernos locales y sus espacios respectivos mediante redes locales de turismo. La posibilidad de compartir flujos turísticos que tengan beneficios recíprocos nos parece altamente esperanzadora.

Esta construcción implica una vinculación dinámica y activa entre actores públicos, prestadores privados de servicios turísticos, así como asociaciones ciudadanas interesadas en el desarrollo social de sus comunidades. Consideramos que es posible construir con dichos actores y dichas redes, esquemas de promoción al exterior que permitan más eficientemente crear sinergias que impliquen la consolidación de redes conjuntas de promoción e interacción de espacios entre territorios de países diferentes.

Ello requiere la consolidación de un programa de acompañamiento, formación, vinculación y coordinación conjuntos entre dos o más gobiernos locales que permita construir proyectos recíprocos de promoción turística y desarrollo social. Ello podrá estructurarse a través de las experiencias que se han tenido en la construcción de proyectos de Cooperación Descentralizada,

misma que se encuentra en proceso de consolidación y expansión en las relaciones América Latina-Europa.

Dichos programas conjuntos de promoción turística entre colectividades territoriales diferentes pueden servir para la consolidación de proyectos de desarrollo local, definición de políticas públicas de desarrollo sostenible, financiamiento de proyectos solidarios y proyectos de defensa del medio ambiente y de rescate del patrimonio.

Estamos convencidos que en el montaje y consolidación de proyectos, sería viable poder promover la inclusión de principios de Economía Social y Solidaria que permitan la creación, sostenimiento y consolidación de cooperativas de prestadores de servicios turísticos, así como la creación de fondos de operación, programas de financiamiento mediante créditos cooperativos, promoción de productos de comercio justo, entre otras actividades y propuestas de economía social y solidaria.

Una ventaja específica de la construcción de proyectos conjuntos entre colectividades territoriales de países diferentes, sobre todo en una dinámica de vinculación entre países europeos y de América Latina, sería que el acompañamiento conjunto podría ayudar a una gestión transparente, honesta, planificada y bien estructurada de los proyectos. El interés para los participantes europeos sería poder promover el turismo de las clases altas y medias hacia sus colectividades territoriales, en esquema de promoción en red, y el de los países emergentes sería el de atraer flujos turísticos estructurados sobre la construcción progresiva de proyectos sostenibles, a través de la promoción de dinámicas de Economía Social y Solidaria.

Dichos proyectos de promoción turística conjunta pueden permitir también la inclusión de otros proyectos de promoción comercial, de inversiones al extranjero, acuerdos de promoción cultural, de proyectos universitarios, y de acciones conjuntas contra el cambio climático.

Una idea de base de esta propuesta es que el desarrollo de la misma no implicaría gastos extraordinarios o excesivos para cada colectividad territorial: basta solamente coordinar sus propios recursos, sus redes locales, sus conocimientos e informaciones y sus dinámicas económicas al interior. Esta propuesta implica fundamentalmente un proceso de re-dinamización económica y ciudadana que trabaja en red.

Otro turismo requiere necesariamente de una forma diferente de definir, programar, organizar y desarrollar cada parte de los diferentes proyectos. Un turismo que construya efectivamente proyectos de desarrollo integral y sostenible debe ser un turismo construido democráticamente, con la más amplia participación de todos y cada uno de los actores que participan, lo que necesariamente permite de distribuir más equitativamente las ganancias del turismo. Su construcción no es sólo posible, sino indispensable si se quiere efectivamente tener un sólido instrumento económico, social y cultural en la lucha contra el cambio climático de los años próximos.

## Conclusión

Tomando en cuenta la evolución del turismo a nivel global y su creciente importancia como instrumento de desarrollo económico y social, así como de su enorme potencial como factor de vinculación cultural en el “sistema-mundo actual”,<sup>31</sup> consideramos que resulta necesario un replanteamiento de las políticas turísticas en torno a dos factores fundamentales:

- ubicándose en un contexto internacional enmarcado tanto en un proceso de reacción a la crisis económica global, como a la adaptación y combate al cambio climático, así como a los reajustes que implican el nuevo dinamismo de las economías emergentes, y
- adaptándose a las evoluciones nacionales que implican el desarrollo de los procesos de descentralización política y administrativa que permiten a nuevos actores (ciudades, gobiernos locales, agencias locales, etc.) de poder estructurar sus propios programas, así como una necesidad de incluir a mayores sectores de la sociedad civil (habitantes, prestadores de servicios, entornos económicos, instituciones de defensa del medioambiente y de patrimonios histórico) en la definición y ejecución de políticas públicas turísticas.

Dicha reorientación y actualización de las políticas turísticas debe hacerse en congruencia a las contribuciones especializadas que señalan la imperiosa necesidad de construcción integral y transversal de modelos de turismo sostenible tal como el documento de la OMT *Turismo y Atenuación de la Pobreza*, entre muchas otras fuentes.

Consideramos que es posible estructurar dicha reorientación estratégica a través de una dinámica que pueda construirse en esquemas participativos permitiendo la consolidación de estructuras de economía social y solidaria que aseguren tanto la calidad de los servicios prestados, como una distribución más amplia de sus beneficios tanto para los habitantes, como para la preservación del patrimonio integral de dichas zonas.

Y conforme a los trabajos que realizamos, consideramos que ello es posible a través de acuerdos de cooperación descentralizada entre gobiernos locales de países europeos que han sido afectados por las recientes crisis económicas interesados en atraer los nuevos flujos turísticos de países emergentes, con gobiernos locales de países emergentes que pueden beneficiarse de las experiencias y esquemas realizados en los países europeos para un desarrollo socialmente más incluyente y democrático que busque mejorar sus productos turísticos en una dinámica integral de desarrollo sostenible. Dichos proyectos se encuentran en construcción, pero requieren de un respaldo y acompañamiento de instituciones como la OMT para su efectiva consolidación.

## Referencias y bibliografía

**Aubertin, C.** y **Vivien, F.-D.** (2010), ‘Le développement durable – Enjeux politiques, économiques et sociaux’, La Documentation Française París.

**Aznar, G.; Alain, C.; Jean-Louis, L.; Jacques, R. y Roger, S.** (1997), *Vers une économie plurielle*, Syros, París.

**Bonnard, M.** (2008), *Les collectivités territoriales en France*, La Documentation Française, París, France.

**Caire, G.** (2012), ‘A qui profitent les vacances?’, *Le Monde Diplomatique*, volumen julio 2012, París, pp. 18–19 (en línea), disponible en: [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr) (03-11-2016).

31 Wackermann, G. (2011), *Vers une nouvelle mondialisation?*, Ellipses Marketing, París.

- Caire, G.** (2006), 'Le Tourisme solidaire et équitable : « créneau de solidarité », ou champ d'expérimentations d'un tourisme « socialement durable »?', *Economie et Solidarités*, volumen 37 (2), Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives, Canada, pp. 186–202.
- Charillon, F.** (2006), *Les relations internationales*, La Documentation Française, París.
- Demoustier, D.** (2003), *L'économie sociale et solidaire – S'associer pour entreprendre autrement*, La Découverte, París.
- Domínguez Loeda, G.** (2014), 'Turismo en las favelas, un viaje al otro lado de Río de Janeiro', *El Mundo*, 28 de enero de 2014 (en línea), disponible en: [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) (08-06-2016).
- Durand, M. -F. et al.** (2010), *Atlas de la mondialisation*, Presses de Sciences Po, París, France.
- Ferstenbert, J.; Priet, F. y Quilichini, P.** (2009), *Droit des collectivités territoriales*, Dalloz, París.
- Giblin, B.** (2010/2011), *Les cultures nationales sont-elles menacées ?*, en Denis, J. -P.; Greilsamer, L. et al (eds.), *L'Atlas des mondialisations*, Coédition La Vie/Le Monde París, pp. 110-111.
- Instituto Nacional de Ecología** (2000), *Medio ambiente y turismo – Logros y retos para el desarrollo sustentable*, Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, Ciudad de México.
- Laslaz, L.** (2012), *Atlas mondial des espaces protégés*, Autrement, París, France.
- Laville, J. L.** (2013), *L'économie Solidaire: une perspective internationale*, Hachette París.
- Laville, J. L.** (2010), *L'Économie Solidaire*, Hachette París.
- Laurent, A.** (2009), *Tourisme responsable – Clés d'entrée du développement territorial durable*, Chronique sociale, Lyon.
- Laye, P.** (2008/2015), *La coopération décentralisée des collectivités territoriales*, Territorial éditions, Voiron.
- Mairal, J. -C.** (2009), *Enjeux et perspectives de la coopération décentralisée. Pour un tourisme responsable, facteur de développement durable des territoires*, en: Laurent, A. (2009), *Tourisme responsable, clé d'entrée du développement territorial durable. Guide pour la réflexion et l'action*, Éditions Espaces, París.
- Mespleir, A. y Bloc-Duraffour, P.** (2000/2015), *Le tourisme dans le monde*, Éditions Bréal.
- Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer** (2011), *Le tourisme en quelques chiffres*, 21 de julio de 2011, París (en línea), disponible en: [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr) (08-06-2016).
- Ministère des affaires étrangères** (2000), *Guide de la Coopération Décentralisée*, La Documentation Française, París.
- Mondialisations, Société éditrice de Monde et Malesherbes Publications**, París, France.
- Organización Mundial del Turismo** (2014), 'El turismo internacional supera las expectativas con 52 millones llegadas adicionales en 2013', comunicado de prensa PR14004, 20 de enero de 2014, OMT, Madrid (en línea), disponible en: <http://media.unwto.org/> (08-06-2016).
- Organización Mundial del Turismo** (2013a), *Cifras del turismo en China y Rusia*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: <http://media.unwto.org/> (08-06-2016).
- Organización Mundial del Turismo** (2013b), 'La demanda turística internacional supera las expectativas en la primera mitad de 2013', comunicado de prensa PR13048, 26 de agosto de 2013, OMT, Madrid (en línea), disponible en: <http://media.unwto.org/> (08-06-2016).
- Organización Mundial del Turismo** (2013c), *Panorama OMT del turismo internacional*, OMT, Madrid (en línea), disponible en: [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) (08-06-2016).
- Organización Mundial del Turismo** (2003), *Turismo y Atenuación de la Pobreza*, OMT, Madrid.
- Origet du Cluzeau, C. et Tobelem, J. -M.** (2009), *Culture, tourisme et développement*, Éditions L'Harmattan París.
- Pecqueur, B.** (2000), *Le développement local*, Syros, París.
- Potier, F. y Terrier, C.** (2007), *Atlas des mobilités touristiques en France métropolitaine*, Éditions Autrement, París.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo** (2006), *Por un turismo más sostenible – Guía para responsables políticos*, OMT, Madrid.
- Retailé, D.** (2010), *La Mondialisation*, Nathan Éditions, París.
- Rousset, M.** (1998), *L'action internationale des collectivités locales*, LGDJ, París.
- Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D.** (2005), *Économie, Economica*, París.
- Toselli, U.** (2008), 'Agir ensemble pour un tourisme durable – Un guide pour informer, sensibiliser, encourager et passer à l'action', Comité 21, París.
- Wackermann, G.** (2011), *Vers une nouvelle mondialisation?*, Ellipses Marketing, París.
- Willoughby, F.** (2013), 'Carlos Slim: "(Ésta) es una crisis de los países desarrollados"', *Capital Online*, 25 de abril de 2013, Santiago de Chile (en línea), disponible en: [www.capital.cl](http://www.capital.cl) (08-06-2016).

## Chapter 9 | Capítulo 9

Boosting Competitiveness of a Tourist Destination through Stakeholders Analysis: the case of San José de Gracia, Aguascalientes, Mexico

### **Impulso a la competitividad de un destino turístico a partir del análisis de las partes interesadas (stakeholders): el caso de San José De Gracia, Aguascalientes, México**

Ismael M. Rodríguez Herrera, Astrid Vargas Vázquez,  
Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez y Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez  
Universidad Autónoma de Aguascalientes

#### **Abstract**

The construction of the *Santuario del Cristo Roto* (the Sanctuary of the Broken Christ), in the municipality of San José de Gracia, Aguascalientes, Mexico, changed the economic dynamic of the local community, having driven, under the initiative of the relevant authorities, tourism as a motor of development. This study presents the experience of professors from the Department of Tourism at the Universidad Autónoma de Aguascalientes, who, thanks to the support of the municipal administration, drove the implementation of an adaptive management model for promoting the participation of the various interested parties. With this, they were able to generate a Tourism Competitiveness Plan that would enable the municipality to position itself as a competitive destination for tourism in the region.

**Key words:** Aguascalientes, tourism, development, competitiveness.

#### **Resumen**

La construcción del Santuario del Cristo Roto en el municipio de San José de Gracia, Aguascalientes, México, cambió la dinámica económica de los pobladores de esta localidad al haberse impulsado, por iniciativa de las autoridades en turno, el turismo como motor de desarrollo. En este trabajo se presenta la experiencia desarrollada por profesores del Departamento de Turismo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, quienes gracias al apoyo de la administración municipal, impulsaron la implementación de un modelo de gestión adaptativa para propiciar la participación de las diversas partes interesadas y con ello generar un Plan de Competitividad Turística que permitiera posicionar a la localidad como un destino competitivo en el contexto regional.

**Palabras clave:** Aguascalientes, turismo, desarrollo, competitividad.

## **Introducción**

Con la construcción del Santuario del Cristo Roto en el municipio de San José de Gracia la situación de los pobladores de esta localidad dio un giro radical, pues ello les orilló a incursionar en una actividad económica desconocida para ellos, como lo era el turismo. Efectivamente, la intención de la administración estatal que impulsó esta obra en el año 2006, fue la de detonar el desarrollo económico de esta localidad a través de la prestación de servicios turístico-recreativos ofrecidos a los visitantes que se esperaba captar. A partir de entonces, el número de visitantes ha venido en aumento y junto con ellos, los efectos, tanto positivos como negativos que esta dinámica conlleva.

En este trabajo se presenta un resumen de los esfuerzos iniciales que la Universidad Autónoma de Aguascalientes, con el apoyo del gobierno municipal en turno, realizó para implementar un modelo de gestión adaptativa que condujera a un mejor desarrollo de la actividad turística en la localidad. Se pretendía impulsar la competitividad del destino a partir del análisis de las partes interesadas, y en base a ello, tener un diagnóstico que sirviera de plataforma para el desarrollo de un plan de gestión que permitiera consolidar a San José de Gracia como destino de turismo espiritual, pero sobre todo, lograr que el turismo contribuya al desarrollo integral de la población.

Para lograrlo se aplicaron una serie de metodologías para el análisis, así como diversos instrumentos que permitieron identificar las diferentes partes interesadas, además de captar la percepción de los pobladores locales en relación a la actividad turística.

## Marco teórico: la competitividad turística y el papel de las partes interesadas (*stakeholders*)

Competitividad es un término aparentemente fácil de definir, pero que puede ser aplicado a diferentes ámbitos, pudiendo surgir de esta aplicación diferentes definiciones. Pueden considerarse tres niveles en el análisis de la competitividad en función de quien realice el estudio de este término: la empresa, el sector industrial y el país o grupo de países que constituyen un bloque económico. Conforme a los niveles anteriores, el autor apunta, que la competitividad aplicada en un ámbito microeconómico como es el de la empresa, ha encontrado su propia definición en manos de diversos autores, los cuales, proponen elementos coincidentes en cada una de ellas, pudiéndose definir en conclusión, que la competitividad de la empresa es la capacidad que ésta manifiesta para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, manteniendo o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados.<sup>1</sup>

Desde un punto de vista sectorial, se remite a la definición de Cohen, Teece, Tysson y Zysman, quienes señalan que la competitividad “es la capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad”.<sup>2</sup>

Y en cuanto a la competitividad de un país o grupo de países, Martínez retoma la definición propuesta por organismos internacionales y establece que, por competitividad de un país se entiende “la mayor o menor capacidad, en condiciones de mercado libres y equitativas, de producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, con el fin de mantener y aumentar las rentas reales de sus ciudadanos”.<sup>3</sup>

Por otra parte, mientras la noción de la competitividad de una empresa y de un sector es clara, la noción de la competitividad de un país, aún no lo es, debido a que la competitividad de una

---

1 Martínez, A. I. (1999), 'Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. Especial referencia a Galicia', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 2, pp. 103–120.

2 Cohen, S.; Teece, D.J.; Tysson, L. y Zysman, I. (1984), *Competitiveness, Working Paper*, Universidad de California, Berkeley.

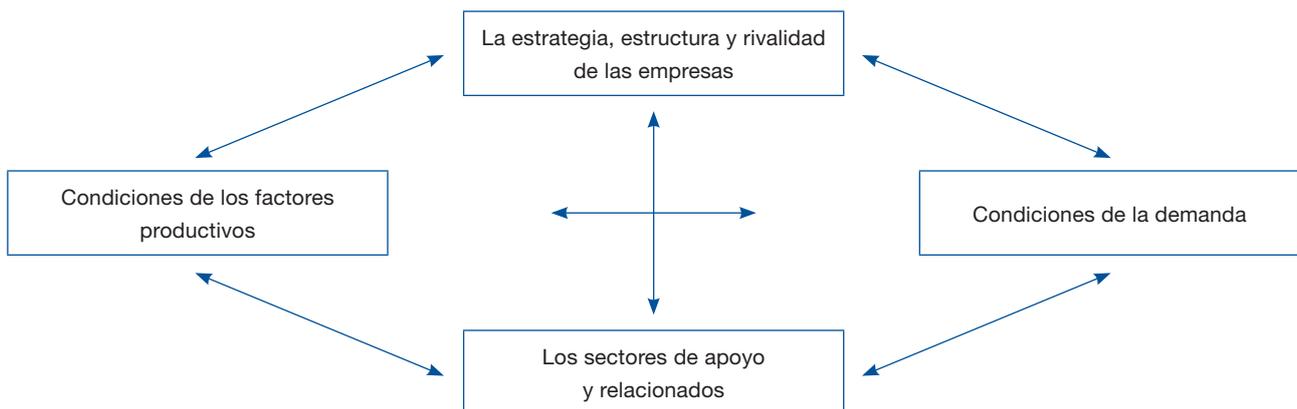
3 Martínez, A. I. (1999).

nación, es un fenómeno macroeconómico, dependiente de diversas variables que van desde cuestiones de inversión y presupuesto hasta cuestiones de política gubernamental.<sup>4</sup>

En ese sentido, una nación cuenta con cuatro atributos generales que actuando de manera individual y a la vez como un sistema, constituyen un modelo denominado diamante de ventaja competitiva para la nación (ver gráfico 9.1).<sup>5</sup>

1. **las condiciones de los factores productivos:** la situación en el país en cuanto a la disponibilidad de factores de producción como recursos humanos especializados, infraestructuras necesarias, equipamientos, recursos naturales para poder competir en un sector determinado,
2. **las condiciones de la demanda:** perfil del comportamiento de la demanda, es decir su grado de exigencia y sofisticación,
3. **los sectores de apoyo y relacionados:** la presencia o ausencia de sectores proveedores afines que sean competitivos, y
4. **la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como el grado de competencia interna en el sector.

Gráfico 9.1 Modelo del diamante de Michael Porter



Fuente: Basado en Porter, M. E. (1990), 'The Competitive Advantage of Nations', *Harvard Business Review*, volumen marzo/abril, Boston.

Los siguientes dos factores que pueden influir en estas cuatro condicionantes son:<sup>6</sup>

1. las contingencias, que escapan al control de las empresas, y
2. el gobierno, el cual puede apoyar de manera indirecta pero eficaz a la competitividad de las empresas.

4 Porter, M. E. (1990), 'The Competitive Advantage of Nations', volumen marzo/abril, *Harvard Business Review*, Boston.

5 Ibid.

6 Ibid.

Por otro lado, diversos estudios desarrollados sobre competitividad de destinos o de empresas turísticas,<sup>7</sup> hacen referencia a la aportación teórica anterior, considerando que los recursos y atractivos medulares y los recursos y factores de apoyo, permiten pasar de lo comparativo a lo competitivo,<sup>8</sup> dejando atrás un enfoque económico clásico, pasando a un enfoque estratégico, donde la visión juega un papel importante.<sup>9</sup>

Por su parte, en un estudio orientado a la competitividad turística de Manzanillo, Colima, México,<sup>10</sup> apunta también la propuesta de un modelo integrado que básicamente sigue al modelo anterior, pero que introduce aspectos como recursos heredados y una identidad propia en los recursos creados y en los recursos complementarios.<sup>11</sup> La gestión del destino y las condiciones de la demanda, forman las condiciones locales que pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre la competitividad.<sup>12</sup>

De esta manera, los diversos actores o partes interesadas involucrados en la gestión del destino y en las condiciones de la demanda, juegan un papel de gran importancia en la competitividad de un destino turístico, por lo que analizar y evaluar su participación en el desarrollo del turismo, permite generar estrategias a través de una planificación que contribuya a mantener o a acrecentar la competitividad del lugar.<sup>13</sup>

Twining-Ward en Samoa. Este modelo se distingue, entre otras cuestiones, por la incorporación de las partes interesadas (*stakeholders*) en todas y cada una de las fases del proceso, así como en la creación de un sistema de indicadores que permite conocer tanto el impacto del turismo en la evolución del ecosistema turístico en concreto, como el grado de consecución de los objetivos respecto a la gestión turística de los mismos. Lo anterior favorece un proceso de aprendizaje que se traduce en mejora continua y en un proceso de desarrollo hacia la autogestión y empoderamiento de los actores locales.<sup>14</sup>

7 Sánchez, M. y Fajardo, M. (2004), 'La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños', *I Jornadas de Economía del Turismo*, Palma de Mallorca.

Rodríguez, R.; Lorenzo, E. y Llanes, J. (2012), *Exploración a variables del impacto en la competitividad en la empresa turística de servicios náuticos. Estudio de caso*, volumen 5, número 13, TURyDES.

Amaya, C.; Conde, E. y Covarrubias, R. (2008), 'La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima', *Teoría y Praxis*, volumen 5, pp. 17–32.

8 Ritchie J. R. B. y Crouch, G. I. (2003), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxford.

9 Ritchie J. R. B. y Crouch, G. I. (2003).

Rodríguez, R., Lorenzo, E. y Llanes, J. (2012).

10 Amaya, C.; Conde, E. y Covarrubias, R. (2008).

11 Dwyer, L. y Kim, C. (2003), 'Destination competitiveness: determinants and indicators', volumen 6, número 5, *Current Issues in Tourism*, pp. 369–414.

12 Amaya, C.; Conde, E. y Covarrubias, R. (2008).

Dwyer, L. y Kim, C. (2003).

13 Dwyer, L. y Kim, C. (2003).

14 Twining-Ward, L. (2002), *Indicator Handbook: guide to the development and use of Samoa's sustainable tourism indicators*, Apia: SPREP and NZODA.

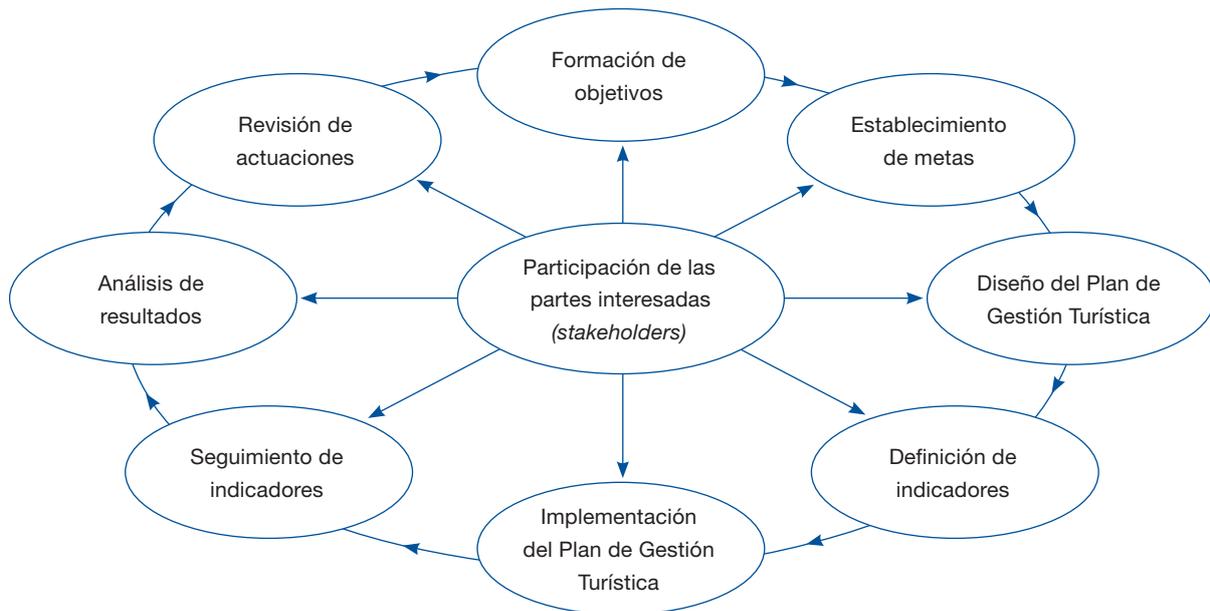
Twining-Ward, L. (2003), 'Monitoring sustainable tourism development: a comprehensive, stakeholder-driven, adaptive approach', tesis de doctorado, University of Surrey, Guildford.

Twining-Ward, L. y Butler, R. (2002), 'Implementing sustainable tourism development on a small island: development and the use of sustainable tourism development indicators in Samoa', *Journal of Sustainable Tourism*, volumen 10, nº 5, pp. 363–387.

Organización Mundial Del Turismo (2004), *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica*, OMT, Madrid.

Como se observa en el gráfico 9.2, el proceso inicia con la determinación de objetivos y el establecimiento de metas, las cuales deben surgir de un proceso participativo. Posteriormente, en una segunda etapa, se debe definir el contenido del Plan de Gestión Turística y construir un conjunto de indicadores que garanticen el posterior seguimiento y análisis de los resultados. A continuación, se procede a la implementación del Plan y de manera simultánea, se deben delimitar las diferentes competencias para la implementación del proceso y garantizar de este modo, un estadio de coordinación institucional, inexistente hasta el momento.<sup>15</sup>

Gráfico 9.2 Modelo de gestión turística adaptativa



Fuente: Elaboración propia, basado en Twining-Ward, L. y Butler, R. (2002), 'Implementing sustainable tourism development on a small island: development and the use of sustainable tourism development indicators in Samoa', *Journal of Sustainable Tourism*, volume 10 (5), pp. 363–387.

Considerando que las circunstancias de cada destino son distintas, se vuelve imprescindible la adaptación del modelo. Por tanto, cada destino debe orientar el contenido de su Plan de Gestión Turística de acuerdo con el planteamiento de acciones realizado por los gestores, que habrán establecido diferentes tipos de estrategias: de proceso, de gestión, de producto y/o transversales.<sup>16</sup>

Profundizando sobre el concepto de “partes interesadas” o *stakeholders*, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente lo define como aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa.

15 Pulido, J. I. y Rodríguez, I. (2009), 'Actualidad y futuro de la sostenibilidad turística. El caso de México', ponencia presentada en el V Seminario Internacional de estudios turísticos y VII Foro de Investigación Turística, 'Turismo, una visión multidimensional', organizado por la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, noviembre de 2009.

16 Pulido, J. I. (2007), 'Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces', *Cuadernos de Turismo*, volumen 19, pp. 169–191.

Las organizaciones pueden tener muchos tipos de *stakeholders* cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.<sup>17</sup>

Para ello, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) propone un proceso de cinco etapas, mediante el cual se establezcan relaciones efectivas con los *stakeholders*, con la finalidad de que la actuación de estos grupos involucrados o de interés, esté orientada hacia resultados de competitividad:<sup>18</sup>

1. pensamiento estratégico: identificación de los actores involucrados y de los temas clave para la empresa,
2. análisis y planificación: evaluar la situación actual de la empresa, conociendo mejor los temas y representantes de los grupos de interés, para planificar adecuadamente,
3. fortalecimiento de las capacidades de relación: identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios,
4. diseño del proceso de relación con *stakeholders*: planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con los grupos involucrados, y
5. actuación y revisión: traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos, en acciones.

En todas las etapas de este proceso, debe reflejarse el esfuerzo por lograr la inclusividad, es decir, la consideración de los puntos de vista y las necesidades de los grupos de *stakeholders* involucrados. Esta inclusividad debe adherirse a tres principios fundamentales:

1. relevancia: saber que temas preocupan y son importantes para la organización y sus *stakeholders*,
2. exhaustividad: supone la comprensión y la gestión de los impactos relevantes y las opiniones y necesidades pertinentes de los *stakeholders*, además de sus percepciones y expectativas, y
3. capacidad de respuesta: implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los grupos de interés.

Aspectos todos, considerados en el modelo de gestión que aquí se sugiere.

Por último, cabe la mención de que la ventaja competitiva se encuentra cada vez más en cosas locales – el conocimiento, las relaciones y la motivación – que los rivales distantes no pueden replicar.<sup>19</sup>

---

17 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2006), 'El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés', *AccountAbility*, PNUMA, Stakeholders Research Associates Canada Inc.

18 Ibid.

19 Porter, M. E. (1990).

## Estudio de caso

El estado de Aguascalientes, México, está integrado por once municipios. El tercero en importancia por el tamaño de su territorio es San José de Gracia con 2,050 km<sup>2</sup> y 8,443 habitantes. Dicho municipio, objeto de estudio para este trabajo, se localiza al noroeste de la entidad colindando con el estado de Zacatecas y se encuentra a tan solo 57 km de la ciudad capital.<sup>20</sup>

La cabecera municipal es una población de origen indígena que a lo largo de su historia ha pasado por diversas circunstancias entre las que destacan:

- la llegada del Señor Original, que es la imagen más querida de los antiguos moradores y que se dice, arribó de manera misteriosa,
- la confrontación por la Guerra Cristera en 1926,
- la construcción de la primera obra hidráulica en 1927, utilizando terrenos comunales y ejidales, dejando bajo el agua el poblado original por las dimensiones del embalse. Dicha obra se convirtió en el Primer Distrito de Riego de Almacenamiento de Agua para el Valle de Aguascalientes, y
- la desaparición del pueblo viejo en 1930, repoblándose en nuevos terrenos cercanos a la presa en 1934 y conformándose como municipio en 1953.

La biogeografía del municipio resguarda importantes recursos como el área natural protegida Sierra Fría y la Presa Presidente Plutarco Elías Calles, la cual tiene una capacidad de 340 millones m<sup>3</sup>, una de las más grandes de la región y son precisamente, los recursos naturales el motivo de desplazamiento de visitantes y turistas. En la orilla de la presa, se construyó en el año 2006 infraestructura para actividades recreativas y de consumo como palapas, restaurante, embarcaderos, estacionamiento, etc., asimismo dentro de la presa, se localiza una isla donde fue colocada una escultura monumental, el Cristo Roto. Esta mide 28 m de altura, lo que la convierte en la tercera escultura religiosa más grande de México. El equipamiento y las actividades son reguladas por el Patronato de Desarrollo Turístico, A.C. organismo con intervención gubernamental estatal y pobladores del municipio.

## Desarrollo del estudio

Como un paso inicial para la implementación del modelo de gestión sugerido, es necesario realizar esfuerzos para la identificación de los principales actores vinculados con la actividad turística, además de conocer sus expectativas en relación al turismo y al papel que éste desempeña en su localidad, pues ello condicionará el plan de competitividad turística para el destino en cuestión. En este sentido, se presentan a continuación los resultados de las primeras acciones desarrolladas en tres fases específicas:

- Fase 1: La determinación de actores,
- Fase 2: La identificación de la percepción de los prestadores de servicios turísticos de la localidad, y
- Fase 3: El desarrollo de un taller de planeación participativa.

20 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010), *Censo de Población y Vivienda 2010. Resultados por localidad*, INEGI, México.

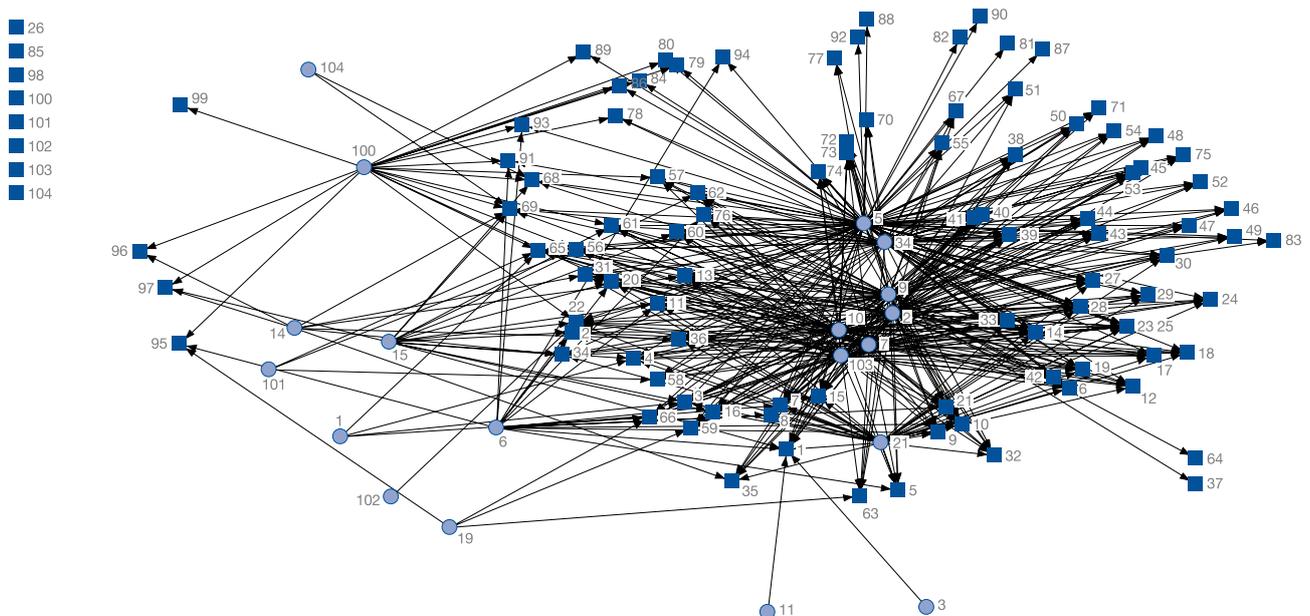
## Fase 1: La determinación de actores

Un aspecto trascendental es la determinación de los actores clave que, en este caso, se basó en una muestra no probabilística en cadena o por redes (bola de nieve), esto es, partiendo de la identificación de actores clave que son agregados a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios y, una vez obtenidos sus datos, se incluyen también. De esta manera, se inició el trabajo de campo mediante visitas de observación y con entrevistas semi-estructurada a la encargada del Departamento de Turismo municipal y al Gerente del Patronato, de quienes se obtuvo una primera aproximación del desarrollo turístico en la localidad en cuestión, así como un listado preliminar de actores en el destino. Posteriormente, la información recabada se corroboró y amplió mediante la aplicación de entrevistas y de cuestionarios en el sitio de estudio.

Después de la aplicación de los instrumentos, los datos fueron vaciados a una hoja de cálculo para concentrarlos y así trabajarlos a través de tablas dinámicas y obtener, además, una matriz de datos binarios que fue exportada con el fin de agregar los atributos de cada actor. De esta manera fueron obteniéndose índices estadísticos y gráficos para su análisis.

El gráfico que se presenta, si bien no es definitivo, es ilustrativo pues permite extraer algunas conclusiones que corroboran el análisis desarrollado en otras fases del proyecto, como es el hecho de que existe poca coordinación entre los diferentes niveles de gobierno e incluso poca presencia de la Secretaría de Turismo Estatal en el destino. Se identifica también la poca vinculación de algunos actores y el alto grado de centralidad de otros, que en cualquier caso evidencia una falta de visión conjunta y una deficiente gestión turística en el destino.

Gráfico 9.3 **Análisis relacional de los actores turísticos en San José de Gracia, Aguascalientes, México**



Fuente: Autores.

## Fase 2: La identificación de la percepción de los prestadores de servicios turísticos en la localidad

Ignorar aspectos sociales en la planeación y organización de las actividades turísticas puede ocasionar apatía por parte de los residentes o conflictos difíciles de solucionar que pueden perjudicar el correcto desarrollo de una actividad económica. Por tanto y tomando en cuenta el rápido crecimiento que la actividad turística ha tenido en San José de Gracia, se consideró oportuno identificar la percepción de los participantes directamente vinculados en la gestión del turismo y dentro de éstos se ubican a los prestadores de servicios turísticos (PST).

Los objetivos de esta fase del estudio fueron:

- conocer la participación local en las actividades relacionadas con el turismo en San José de Gracia, e
- identificar los principales impactos del turismo en los prestadores de servicios turísticos. Para ello, la metodología desarrollada consistió en la aplicación de un instrumento que incluía 24 ítems y 3 secciones (datos generales, actores y sus relaciones, y los impactos del turismo). El levantamiento se realizó en la zona turística de la cabecera municipal, durante el viernes de la Semana Santa.

Algunos de los resultados que se obtuvieron se presentan a continuación:

- en relación al tipo de servicio que ofrecen, cerca del 40% de los entrevistados mencionó dedicarse a la venta de alimentos y bebidas, seguido de un 31% que se dijeron comerciantes de artesanías. Se entrevistó también a 7 lancheros y 4 guías de turismo, así como a una o dos personas representantes de otros servicios turísticos,
- sobre su origen, se enfatiza que aproximadamente el 83% de los entrevistados viven en el municipio de San José de Gracia,
- los rangos de edad de los PST son muy similares, destacando un poco los jóvenes-adultos. El menor porcentaje corresponde a la tercera edad que sólo está representada por un 5%, mientras que la proporción de género es equilibrada entre los entrevistados,
- de las 76 personas entrevistadas, 34 terminaron su educación básica, 21 hasta el bachillerato y la misma cantidad de personas tienen estudios de nivel superior,
- según la información recabada sobre la ocupación actual de los entrevistados, 15 de ellos se dedican a la venta de alimentos de manera permanente, es decir, que otros 15 lo hacen sólo en temporada alta y lo mismo sucede con los comerciantes. Asimismo, 9 estudiantes se dedican a dar recorridos guiados o información,
- el objetivo principal de participar en la actividad turística está relacionado con obtener un beneficio económico. También se identifican aspectos relacionados a la promoción y mejoramiento del servicio así como de beneficio colectivo o comunitario,
- se les cuestionó a los PST si compartían objetivos comunes con los diferentes actores de la gestión turística en San José de Gracia, a lo que el 68,4% respondió que sí, principalmente para mejorar servicios y aumentar las visitas así como promover el turismo,
- de las 76 personas entrevistadas, sólo 17 mencionaron pertenecer a alguna organización. De estas 17, se identificaron 6 grupos organizados donde la mayoría son miembros activos,
- respecto a posibles cambios en las relaciones entre actores debidos al turismo, casi en igual proporción, los entrevistados mencionaron que sí ha habido cambios en las relaciones entre los actores de la actividad turística en San José de Gracia. De los que contestaron afirmativamente, el 69,2% considera que son cambios positivos como beneficios sociales, capacitación, mayor comunicación, etc. y el 30,8% indica que los cambios son negativos como envidias, distanciamiento, marginación, entre otros,

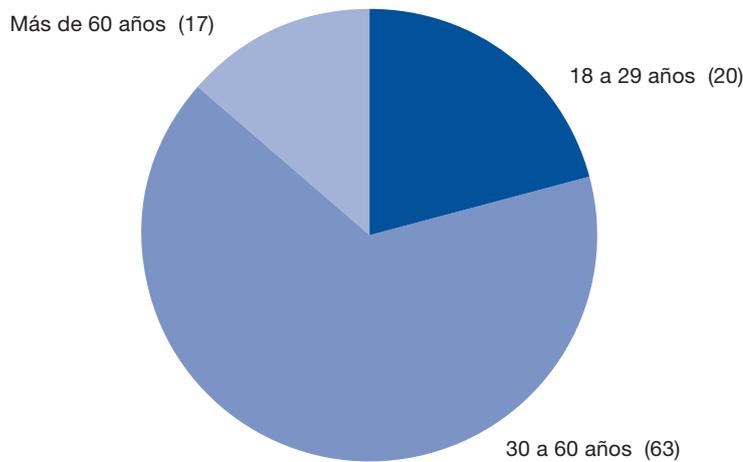
- se solicitó a los PST que evaluaran su relación entre ellos, resultando que el 67% la considera excelente y buena, 22 personas expresaron que regular y sólo 3 personas la evaluaron como pésima,
- más de la mitad de los encuestados no tiene mucha antigüedad como PST, sólo de unos cuantos meses a 3 años. Destacando entonces que el 80% está trabajando a partir de la instalación del Cristo Roto. Asimismo se incide que las ocupaciones han cambiado ya que han aumentado los comerciantes o las personas que se dedicaban al hogar ya no lo hacen,
- el principal beneficio que detectan los PST es el económico o empleo, sólo tres personas no perciben ninguno,
- también se preguntó cómo se enteraban del desarrollo turístico de San José de Gracia a lo que casi el 30% contestó que por las reuniones con el Patronato o con el síndico del ayuntamiento,
- respecto al desarrollo turístico de San José de Gracia, tres cuartas partes de los entrevistados manifestaron su beneplácito con la actividad turística, sólo dos personas se expresaron negativamente,
- la percepción de los PST sobre el beneficiario directo del turismo, a pesar de haber expresado sus propios beneficios, se refieren principalmente al municipio y en menor medida al gobierno (estatal). Y sobre los beneficios del turismo para la localidad, más de la mitad de los entrevistados indican que se refieren a económicos y sociales,
- casi la mitad de los PST no identificaron aspectos negativos, sin embargo el 22% está preocupado por la contaminación, y
- se identifican diversas sugerencias que propician un plan de acción, como es el caso de la promoción, la capacitación, más servicios e infraestructura. Sin embargo también se detectan inconformidades relacionadas a la gestión del turismo que deben atenderse para evitar conflictos sociales de mayor envergadura.

### **Fase 3: El desarrollo del taller de planeación participativa para la competitividad turística de San José de Gracia**

La tercera fase en este proceso inicial y con la cual se buscaba obtener una serie de indicadores de tipo cualitativo para generar un diagnóstico más real de la situación de San José de Gracia, se llevó a cabo mediante el desarrollo de un taller de participación ciudadana. Éste tenía como objetivo obtener información base para la elaboración de un plan de competitividad turística y de manera específica generar la visión del turismo al año 2025 según sus propios actores e identificar los principales problemas, causas y posibles soluciones para integrar un plan de acción.

Para poder desarrollarlo, el Ayuntamiento apoyó llevando a cabo la convocatoria y gracias a ello se logró la participación de 45 personas, de las cuales el 29% fueron mujeres y el resto varones. Referente a la edad de los asistentes, como se puede observar en el gráfico 13.4, más del 63% fueron adultos.

Es importante recalcar que este taller dio seguimiento al “Taller de turismo sustentable” impartido por Gaia Consultores (a través de la oferta de capacitación que ofreció la Secretaría de Turismo Estatal) y además se impartió simultáneamente con el Centro Regional de Investigación Pesquera, dependiente del Instituto Nacional de Pesca con sede en Pátzcuaro, dado que este organismo estaba elaborando el Plan de Manejo para la Presa Presidente Plutarco Elías Calles.

Gráfico 9.4 **Edad de los asistentes al Taller de Planeación participativa en San José de Gracia (%)**

Fuente: Autores.

Se destaca la gran participación de la sociedad, y de manera específica la de los prestadores de servicios interesados en la gestión turística. El grupo más representativo fue el de la comunidad de Boca de Túnel con once personas, seguido por la Cooperativa de lancheros con siete asociados, además de tres pescadores y el resto comerciantes del área turística.

Algunas de las conclusiones del taller fueron que:

1. la mayoría de los participantes tienen una expectativa de crecimiento de la actividad turística a gran escala y de aspiran a un modelo turístico convencional,
2. los participantes detectan la problemática ambiental (sequía, residuos, hierba en la presa, etc.), sin embargo, desconocen las implicaciones que el turismo mal planeado y sin control pudiera ocasionar en su destino,
3. existe poca coordinación gubernamental de los diferentes niveles además de la imposición del Patronato de Desarrollo Turístico de San José de Gracia, A.C., y
4. se detectó escasa colaboración y creciente competencia entre prestadores de servicios turísticos.

## Conclusiones

Finalizado el trabajo, surgen algunas conclusiones que se requiere puntualizar para tener claridad respecto a la perspectiva de los actores vinculados con el turismo y estar en condiciones de vislumbrar alternativas de desarrollo que permitan posicionar a la localidad como un destino competitivo en el contexto regional, máxime si se pretende que el turismo siga siendo el motor que impulse el desarrollo sostenible de la localidad.

Algunas de las conclusiones son:

- el crecimiento que en tan poco tiempo ha experimentado San José de Gracia gracias al emplazamiento en el lugar del Santuario del Cristo Roto, ha permitido que la localidad se haya modificado con la construcción de infraestructura de acceso y de atención a los visitantes, además de mejoramiento de la imagen urbana. Sin embargo ya se presentan

ciertos indicios de saturación, situación que debe ser atendida de manera urgente, antes de que se produzcan afectaciones negativas entre los pobladores locales o en detrimento de la satisfacción de los visitantes y por tanto se ponga en riesgo la viabilidad del producto turístico,

- aunque los visitantes que acuden al Santuario con motivos religiosos, califican positivamente al producto turístico-recreativo existente, las sugerencias identificadas evidencian las carencias que se tienen y que deben ser atendidas con prontitud. Entre ellas, se debe trabajar en la creación de productos turísticos diferenciados que complementen a los existentes y que enriquezcan la oferta turística del destino,
- en este sentido, el producto turístico-recreativo carece de elementos que le permitan incrementar la estadía de los visitantes y con ello generar un mayor consumo en beneficio de la localidad, sobre todo porque existe poco involucramiento de los pobladores locales y por tanto, los beneficios que el turismo está generando no han sido sentidos de manera equitativa por los residentes,
- la experiencia aquí mostrada, confirma la relevancia que tiene el incorporar las partes interesadas (*stakeholders*) en las fases de planeación, puesta en marcha y evaluación de los proyectos turísticos, pues son ellos quienes deben de ser lo principales beneficiarios del impulso al turismo en su localidad. Además, la inclusión de los actores locales y el respecto a su visión sobre el turismo, permitirá desarrollar un plan de desarrollo turístico que, al ser consensuado, facilitará su ejecución y en consecuencia abonará a que el destino en cuestión sea más competitivo, y
- el desarrollo de estas acciones en San José de Gracias, dan cuenta de que el modelo de gestión turística adaptativa aquí sugerido, resulta una herramienta factible para la consecución de la competitividad de un destino turístico a partir del involucramiento de las partes interesadas.

## Referencias y bibliografía

- Amaya, C.; Conde, E. y Covarrubias, R.** (2008), 'La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima', *Teoría y Praxis*, volumen 5, pp. 17–32.
- Cohen, S.; Teece, D. J.; Tysson, L. y Zysman, I.** (1984), *Competitiveness, Working Paper*, Universidad de California, Berkeley.
- Dwyer, L. y Kim, C.** (2003), 'Destination competitiveness: determinants and indicators', volumen 6, número 5, *Current Issues in Tourism*, pp. 369–414.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática** (2010), 'Censo de Población y Vivienda 2010. Resultados por localidad', INEGI, México.
- Martínez, A. I.** (1999), 'Dimensiones y factores determinantes de la competitividad internacional del granito. Especial referencia a Galicia', *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 2, pp. 103–120.
- Organización Mundial Del Turismo** (2004), *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica*, OMT, Madrid.
- Porter, M. E.** (1990), 'The Competitive Advantage of Nations', volumen marzo/abril, *Harvard Business Review*, Boston.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente** (2006), 'El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés', *AccountAbility*, PNUMA, Stakeholders Research Associates Canada Inc.
- Pulido, J. I.** (2007), 'Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces', *Cuadernos de Turismo*, volumen 19, pp. 169–191.
- Pulido, J. I. y Rodríguez, I.** (2009), 'Actualidad y futuro de la sostenibilidad turística. El caso de México, ponencia presentada en el V Seminario Internacional de estudios turísticos y VII Foro de Investigación Turística, "Turismo, una visión multidimensional", organizado por la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, noviembre de 2009.

- Rodríguez, R.; Lorenzo, E. y Llanes, J.** (2012), *Exploración a variables del impacto en la competitividad en la empresa turística de servicios náuticos. Estudio de caso*, volumen 5, número 13, TURyDES.
- Ritchie, J. R. B. y Crouch, G. I.** (2003), *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Oxford.
- Sánchez, M. y Fajardo, M.** (2004), 'La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños', *I Jornadas de Economía del Turismo*, Palma de Mallorca.
- Twining-Ward, L.** (2003), 'Monitoring sustainable tourism development: a comprehensive, stakeholder-driven, adaptive approach', tesis de doctorado, University of Surrey, Guildford.
- Twining-Ward, L.** (2002), *Indicator Handbook: guide to the development and use of Samoa's sustainable tourism indicators*, Apia: SPREP and NZODA.
- Twining-Ward, L y Butler, R.** (2002), 'Implementing sustainable tourism development on a small island: development and the use of sustainable tourism development indicators in Samoa', *Journal of Sustainable Tourism*, volumen 10, número 5, pp. 363–387.



---

## Chapter 10 | Capítulo 10

### Sustainability and local actors of rural tourism – the case of Nanacamilpa

## Sostenibilidad y actores locales del turismo rural – el caso Nanacamilpa

Julio César González Morales  
El Colegio de Tlaxcala

#### Abstract

The theoretical and practical potential of the controversial topic of tourism sustainability enriches and fertilizes when local projects are developed with strong leadership and integration host communities.

Such are the intentions that are at the core of the efforts being made in the community of San Felipe Hidalgo, in Nanacamilpa, federal State of Tlaxcala, Mexico, to turn the town into a comprehensive tourism product in order to rescue multiple resources of the area and has as central axis the unique attractiveness of the spectacle of watching the fireflies in their mating season.

This paper tries to characterize interactions of networks which would be configured between local actors for the systemic functioning of the tourism product on the basis of sustainability.

A methodological design case study with focus groups in the context of a training programme is applied, oriented to developing skills of community self-management, and a theoretical analysis is performed based on empirical evidence obtained about the strategic importance of the participation and involvement of local actors in the planning and implementation of projects which warrant the requirements and basic principles of sustainability.

**Key words:** Sustainability, local actors, subjective reconfiguration.

#### Resumen

Las potencialidades teóricas y prácticas del polémico tema de la sostenibilidad del turismo se enriquece y fertiliza cuando se plantea el desarrollo de proyectos locales con un sólido liderazgo y protagonismo de los actores de las comunidades receptoras.

Tales son las intenciones que están en la base de los esfuerzos que se realizan en la comunidad de San Felipe Hidalgo, en Nanacamilpa, Estado de Tlaxcala, México, por convertir el municipio en un producto turístico integral que rescate los múltiples recursos de la zona y que tenga como eje central el atractivo singular que representa el espectáculo del avistamiento de las luciérnagas en su etapa de apareamiento.

La presente ponencia intenta crear una caracterización de las redes de interacciones que deben configurarse entre los actores locales para el funcionamiento sistémico del producto turístico sobre bases de sostenibilidad.

Se realiza un diseño metodológico de estudio de caso con grupos focales realizados en el contexto de un programa de capacitación, orientado al desarrollo de competencias de autogestión comunitaria.

Se realiza un análisis teórico sobre la base de las evidencias empíricas obtenidas acerca de la importancia estratégica de la participación implicación de los actores locales en la planeación y realización de los proyectos, en la garantía de los requerimientos y principios básicos de la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, actores locales, reconfiguración subjetiva.

## Introducción y formulación del problema

El turismo es, básicamente, una actividad de intercambio humano y social en el que personas y grupos de una determinada cultura, interactúan con otros intercambiando conocimientos, valores, costumbres, sentimientos, hábitos, creencias, opiniones, modos de vida, gustos, al tiempo que aprovechan el tiempo libre, descansan y disfrutan de las bellezas del paisaje natural.

Es por lo tanto una actividad de relación entre culturas diferentes, mediante la cual las personas y grupos que la realizan enriquecen sus vivencias y conocimientos, crecen emocionalmente, fortalecen su autoestima y reafirman o reconstruyen identidades.

Por todo ello decimos que el turismo es un proceso de convivencia intercultural, de crecimiento humano en el que turistas y anfitriones dialogan consigo mismos, con otras personas diferentes, así como con el entorno cultural y natural de otros pueblos. Sin embargo, tanto en la práctica como en la investigación del turismo ha predominado la tendencia a considerarlo como una actividad básicamente económica, lo que la reduce a su dimensión de negocio productor de grandes beneficios inmediatos.

En este estudio se intenta enfocar al turismo desde una perspectiva integradora, que evidencie su naturaleza compleja, contradictoria, multifacética, que permita incorporar creadoramente el polémico concepto de sostenibilidad como palanca de transformación de las prácticas actuales y así contribuir a la salvación del planeta.

La sostenibilidad está asociada a un tipo de desarrollo que garantice la satisfacción de las necesidades locales del presente sin comprometer la capacidad de progreso de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Se supone que se alcance a través de un proceso de trabajo planificado que implique y beneficie a todos, abarcando no sólo la sostenibilidad ambiental, sino también la social y económica.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) se refiere al turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico concebido para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, para facilitar al visitante una experiencia de alta calidad y mantener las condiciones del medio ambiente.<sup>1</sup> Este estudio parte del supuesto de que el anhelado sueño de la sostenibilidad en el turismo está asociado a un problema estructural, que consiste en el grado de integración: económica, social y ambiental de los actores locales con la planificación y desenvolvimiento de los proyectos turísticos locales. Dicho en otros términos, la sostenibilidad requiere que sean los actores de las comunidades receptoras los que asuman de manera integral y conscientemente planificada y organizada el protagonismo y el liderazgo de los proyectos de turismo que allí se desarrollen.

En muchos casos sucede que los recursos turísticos de una zona son “descubiertos” por actores externos que poseen los recursos para invertir y asumir la iniciativa y transformar un determinado atractivo en un producto turístico, por lo que los actores locales asumen el papel de espectadores del proceso, con la esperanza de que la inversión externa traerá de manera automática y casi natural el progreso a la zona. En la mejor de las variantes, las personas originarias del lugar se convierten en mano de obra barata desempeñando solo papeles secundarios en el proceso.

1 Ávila Bercial, R. (2002), *Turismo sostenible*, IEPALA Editorial, Madrid.

Los actores externos aprovechan las potencialidades turísticas de la zona como una oportunidad para realizar negocios redituables rápidamente, por lo que el patrimonio natural y cultural del lugar resulta arrebatado a los nativos para su explotación intensiva, que lo transforma en medio de enriquecimiento, del cual los residentes se “benefician” en proporciones insignificantes.

Los recursos más importantes y estratégicos del lugar, se convierten en medio directo de ganancias a corto plazo, adquieren un sentido instrumental, por lo que el interés por su protección no forma parte de las motivaciones esenciales de los protagonistas de afuera. Esa es, a juicio del autor, la primera condición estructural de la no sostenibilidad del proyecto.

La visión del turismo como actividad sociocultural, integradora y humana no ignora sus extraordinarias potencialidades para el crecimiento económico, ni subvalora lo que pudiera representar como fuente importante de recursos para el crecimiento económico y el desarrollo de los países y comunidades receptoras.

Este estudio intenta adentrarse en la dimensión subjetiva de los procesos de producción y reproducción social, considerando la indisoluble unidad existente entre las dimensiones subjetiva y objetiva de tales procesos.

Ello implica la aceptación de que la realidad del lugar estudiado, es el resultado y está conformada por la acción social de los sujetos implicados activamente en ella y que esa actividad social está mediada por procesos subjetivos: creencias, valores, saberes, actitudes, posturas, sin cuya comprensión resulta imposible estructurar un proceso adecuado de transformaciones. Dicho en otros términos, las representaciones sociales que tienen los actores locales individuales o colectivos de la realidad del desarrollo turístico, de sus perspectivas de transformación, así como su implicación en ella, conforman una parte importante de los componentes a considerar en cualquier proyecto de desarrollo.

*El Manifiesto por la vida – Por una ética para la sustentabilidad*<sup>2</sup> subraya muy contundentemente el significado del factor humano cuando expresa:

“La crisis ambiental es una crisis de civilización [...] no es una crisis ecológica sino social. Es el resultado de una visión mecanicista del mundo que, ignorando los límites biofísicos de la naturaleza y los estilos de vida de las diferentes culturas, está acelerando el calentamiento global del planeta, este es un hecho antrópico y no natural. La crisis ambiental es una crisis moral de instituciones políticas, de aparatos jurídicos de dominación, de relaciones sociales injustas y de una racionalidad instrumental en conflicto con la trama de la vida”.

---

2 'Manifiesto por la vida por una ética para la sustentabilidad' (2002), *Ambiente & Sociedade*, Volumen 10, pp. 1–14. *El Manifiesto por la Vida* es resultado del Simposio sobre Ética y Desarrollo Sustentable, celebrado en Bogotá, Colombia, del 2 a 4 de mayo de 2002. Participaron numerosos intelectuales de América Latina. Una primera versión del Manifiesto fue presentada ante la Séptima Reunión del Comité Intersesional del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe, celebrada en San Pablo, Brasil, los días 15–17 de mayo de 2002. La versión revisada es de julio de 2002.

## Marco conceptual

No es el propósito de la presente ponencia adentrarse en un debate teórico sobre el concepto de sostenibilidad que exprese el estado del arte sobre este tema. No obstante, consideramos importante fijar una postura conceptual que sirva de trasfondo teórico y de fundamento de nuestro eje reflexivo.

Cuando se habla de sostenibilidad nos referimos a un “meta concepto” que parte de principios generales y que posee una aplicación universal. Es un concepto complejo y multidimensional que implica entender la interrelación entre aspectos ambientales, económicos y sociales”.

El futuro de la humanidad y del mundo en que habita, depende hoy, con más urgencia que nunca, del grado en que se logre desarrollar la capacidad de convivir con el medio ambiente natural. Desde sus orígenes el hombre se integró inevitablemente a la naturaleza y desde entonces formamos una indisoluble unidad natural y social mediada por el pensamiento y las formas de la subjetividad humana, que conforman en su totalidad el medio ambiente.

“La construcción de una racionalidad ambiental implica la formación de un nuevo saber [...] el saber ambiental problematiza el conocimiento fraccionado en disciplinas [...] para constituir un campo de conocimientos teóricos y prácticos orientado hacia las relaciones sociedad naturaleza.”

Leff, 1998.

Dicho en otros términos, el entorno sociocultural existe en fusión con el medio ambiente natural. Ello significa tomar conciencia de que además de cuidar y proteger el entorno cultural humano, se debe aprender a cuidar y proteger el medio natural. “[...] los seres humanos y la Tierra tienen un mismo destino que han de enfrentar juntos y no por separado. Esta interrelación de la persona conlleva un profundo respeto hacia todo lo que existe, contemplando, como no puede ser de otra forma, el respeto por la vida del ser humano en todas sus fases de desarrollo, y en todas las condiciones, especialmente aquellas en las que es más vulnerable”<sup>3</sup>.

La *ecología humana*, ha surgido como el ámbito de la ciencia ocupada justamente en el vínculo entre sociedad y medio ambiente natural, convencida de que solo en el fomento de la integración entre estos dos aspectos de un mismo mundo, puede erigirse una esperanza o ilusión de una sobrevivencia y más aun de un hipotético desarrollo sostenible.

En la *Carta de la tierra*<sup>4</sup> se expresa la urgencia de un enfoque ecológico que incluya al ser humano como ser bio-psico-social, de ahí la mirada del mundo como una “comunidad de vida” con una ética basada en el cuidado, la compasión y el amor.

“La capacidad de recuperación de la comunidad de vida y el bienestar de la humanidad dependen de la preservación de una biosfera saludable, con todos sus sistemas ecológicos, una rica variedad de plantas y animales, tierras fértiles, aguas puras y aire

3 Gamboa, B. y Gilberto, A. (2011), ‘Ecología humana y ecología ambiental: binomio clave Persona y Bioética’, volumen 15, número 1, enero/junio, Universidad de La Sabana Cundinamarca, pp. 5–9.

4 Eath Charter Initiative (2000), *La Carta de la Tierra, España* (en línea), disponible en [www.cartadelatierra.org](http://www.cartadelatierra.org) (28-11-2016).

limpio. El medio ambiente global, con sus recursos finitos, es una preocupación común para todos los pueblos. La protección de la vitalidad, la diversidad y la belleza de la Tierra es un deber sagrado”.

Carta de la Tierra, 2000.

Es una visión ética integradora que reconoce que el desarrollo humano, la convivencia, la protección ambiental, los derechos humanos, son interdependientes e indivisibles. De este modo la convivencia con el medio ambiente se concreta en un complejo proceso de interacción donde los actores son el ser humano y su cultura, por una parte, y la naturaleza o su entorno natural, por otra, vistos en su unidad y cohesión.

La Asamblea General de las Naciones Unidas en su quincuagésimo sexto período de sesiones, celebrado el 21 diciembre 2001, estableció a manera de resolución el Código Ético Mundial para el Turismo.<sup>5</sup> En 2002 la Asamblea General aprobó el Protocolo de Aplicación del Código Ético para Turismo, en Seúl/Osaka (República de Corea/Japón), en su sesión celebrada del 24 al 29 de septiembre de 2001. En octubre de 2003 en Beijing (China), se aprueba la Resolución adoptada por la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo A/RES/469(XV) y se establece el Comité Mundial de Ética para el Turismo.

El Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT) es un conjunto amplio de principios cuyo propósito es orientar a los actores interesados en el desarrollo del turismo: los gobiernos centrales y locales, las comunidades autóctonas, el sector turístico y sus profesionales y los visitantes, tanto internacionales como nacionales. Aunque no es un documento jurídicamente vinculante, su décimo artículo estipula un mecanismo de aplicación, de carácter voluntario, mediante el reconocimiento del papel del Comité Mundial de Ética del Turismo, al que los interesados pueden trasladar, con carácter voluntario, cualquier litigio respecto a la aplicación e interpretación del Código. Los principios son:

1. contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuos entre hombres y sociedades,
2. el turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo,
3. el turismo, factor de desarrollo sostenible,
4. el turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad,
5. el turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino,
6. obligaciones de los agentes del desarrollo turístico,
7. derecho al turismo,
8. libertad de desplazamientos turísticos,
9. derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico, y
10. aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo.

El actor *ser humano*, posee diferentes niveles de configuración personal y colectivo, lo que implica diferentes matices en el enfoque de la educación para la formación de una ética de la sostenibilidad.

5 Organización Mundial del Turismo (1999), *Código Ético Mundial para el Turismo*, OMT, Madrid.

En su artículo *Desarrollo Turístico, Actores Sociales y Capital Social*,<sup>6</sup> Bernarda Barbini realiza una interesante propuesta en la que analiza el estado del capital social de una ciudad, con relación a su desarrollo turístico.

Partiendo básicamente de los aportes de P. Bourdieu y de A. Giddens acerca de las relaciones entre estructura y acción social, la autora desarrolla un enfoque que le permite arribar a un conjunto de conclusiones interesantes entre las que resaltamos las siguientes:

- la consideración del espacio turístico como lugar, es decir, como sitio significativo, reconocido, diferenciado y apropiado por los actores locales; destacando la incidencia de estos aspectos en el desarrollo turístico y el desarrollo local,
- la definición de *capital social* como las actitudes de confianza que se dan en determinadas comunidades en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación,
- la capacidad de impulsar procesos de desarrollo turístico localmente controlados a partir de la construcción de un modelo de identificación proyectado hacia el futuro que otorga sentido social al paisaje natural, y
- la importancia de la asociatividad para la elaboración de proyectos comunes, basados en la capacidad para elaborar consensos.

Una visión del turismo que contempla la diversidad de dimensiones involucradas, es decir, no solo en su dimensión económica mirada como actividad lucrativa, sino como una necesidad social, como experiencia asociada a la calidad de vida de las personas.

“Es por ello que puede afirmarse que, en su puesta en valor y desarrollo, interviene la lógica de la sustentabilidad en sentido amplio”.

Barbini, B. 2010.

Estas conclusiones salidas de un estudio de caso específico reafirman la pertinencia del enfoque asumido en el presente estudio.

Por su parte el emprendimiento, como competencia a desarrollar por los actores locales, ha servido como eje conceptual de la presente investigación para la reconfiguración subjetiva de los actores locales respecto a la actividad turística.

En la literatura existe el consenso de que el término *emprendimiento* se refiere a la capacidad de los seres humanos para realizar un esfuerzo significativo por alcanzar metas que poseen un elevado sentido personal y social. Se refiere a un sistema de disposiciones subjetivas: saberes, actitudes, aptitudes, valores que generan un impulso hacia el mejoramiento humano a través de la planeación y ejecución de proyectos con impacto económico, social, cultural.

El fenómeno del *emprendimiento* puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota

---

6 Barbini, B. (2010), *Desarrollo Turístico, Actores Locales y Capital Social*, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.

de incertidumbre y de innovación.<sup>7</sup> En su concepción más amplia es la habilidad del individuo de convertir ideas en acción. Incluye creatividad, innovación y la toma de riesgos, así como la habilidad para planificar y gestionar proyectos para lograr los objetivos.<sup>8</sup>

En nuestro proyecto abordamos el fenómeno del emprendimiento desde el mundo subjetivo interior de las personas que emprenden, es decir, de los reguladores internos del comportamiento emprendedor. Desde este enfoque, tiene que ver con mantener una actitud proactiva ante la vida, con la generación de nuevas ideas, innovaciones y mejoras.

En la literatura encontramos infinidad de rasgos que se atribuyen al emprendedor y que lo diferencian del ejecutivo eficiente o sencillamente del resto de las personas. Algunos consideran que la persona emprendedora posee una especie de habilidad innata que lo predispone. Otros consideran que son las condiciones del medio las que finalmente son determinantes en que alguien con habilidades se convierta en un emprendedor. Otros se refieren al emprendedurismo más como comportamiento que como rasgo de la personalidad. La diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud.<sup>9</sup>

El emprendimiento se vincula con el fomento de una actitud anti determinista, con la iniciativa y capacidad de tomar decisiones y actuar en consecuencia. La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical o discontinuo, o renovación estratégica. Emprender es perseguir la oportunidad, más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.<sup>10</sup>

A continuación en la tabla 10.1 resumimos nuestra interpretación acerca de las características más frecuentemente atribuidas en la literatura consultada a los sujetos emprendedores.

Tabla 10.1 **Las características más frecuentemente atribuidas en la literatura consultada a los sujetos emprendedores**

Componente de la competencia	Comportamiento	Condición del entorno
Motivación de logro. Autovaloración. Confianza en sí mismo. Tenacidad.	Llevar adelante sus ideas, sus proyectos. Alcanzar sus objetivos. Eficiente.	Adversas.
Pensamiento sistémico, lateral. Intuición.	Descubrir oportunidades. Reflexión dinámica, no prejuiciada.	Oportunidades ocultas.
Valentía, decisión, pro actividad.	Asumir riesgos.	Incertidumbre. Exceso de Control.
Resiliencia	Enfrentar dificultades. No deja vencerse por temores.	Amenazante, difícil.

7 Formichella, M. (2002), *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*, Buenos Aires, Argentina.

8 Universia España (2014), *Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas* (en línea), disponible en: [www.noticias.universia.es/](http://noticias.universia.es/), <http://noticias.universia.es/actualidad/noticia/2014/02/20/1083287/empleo-emprendimiento-como-responsabilidad-social-empresas.html> (28-11-1988).

9 Formichella, M. (2002).

10 Yurrebaso, A. (2012), *La Personalidad y los Valores Sociales: Influencia en el emprendizaje*, Salamanca.

Componente de la competencia	Comportamiento	Condición del entorno
Colabora, Convoca, Convive. Confianza en los demás.	Generar redes de comunicación. Formar equipo.	Individualismo.
Capacidad de crear. Innovador. Iniciativa. Creatividad	Genera bienes y servicios. Nuevos. Usa de manera nueva los ya existentes. Efectivo.	Escasez de medios y recursos.
Flexibilidad	Adaptación a las condiciones. Reingeniería.	Monotonía.
Visión de futuro	Orientación a un fin definido.	Turbulencia.
Disposición para el cambio	Dinamismo. Atención a cambios en el entorno.	Rapidez en las transformaciones.

El emprendedor es una persona que posee y contagia una actitud positiva. Genera además a su alrededor ambientes positivos, lo cual favorece y crea las condiciones necesarias para el éxito individual y grupal. Por ello la *Indagación Apreciativa* (IA), que busca lo mejor de las personas y los grupos, es un recurso ideal para formar emprendedores y para crear y desarrollar el *espíritu colectivo del emprendimiento*.

David Cooperrider, Diana Whitney y Amanda Trosten-Bloom, proponen la filosofía y el método de la *Indagación Apreciativa*, que intenta romper con la tendencia a enfocarnos en los problemas y dificultades y nos sugieren enfocarnos en las soluciones y posibilidades.<sup>11</sup> Se trata precisamente de explorar, estudiar y rescatar lo que da vida a los sistemas humanos precisamente cuando mejor funcionan, pues todas las personas tienen potencialidades y contribuciones significativas que hacer, pasadas y presentes.<sup>12</sup>

Whitney y Trosten-Bloom la definen como “la colaboración en la búsqueda de lo mejor de las personas, de su organización y del mundo a su alrededor. Involucra el descubrimiento sistemático de lo que le da vida al sistema cuando éste es más efectivo y capaz en términos económicos, humanos y ecológicos”.<sup>13</sup> Se enfatiza en que constituye una filosofía más que una simple metodología de carácter dinámico y flexible, donde todos los actores participan en la construcción del tipo de organización, sociedad en que quieren vivir, lo cual la convierte en una alternativa sugerente para la transformación individual, organizacional y social.<sup>14</sup>

Entre sus bases teóricas la literatura exalta la confluencia del Constructivismo Social (centrado en la importancia de la comunicación para el desarrollo humano, que se expresa en los diálogos apreciativos a través de la técnica de entrevista, que resulta esencial para construir el cambio individual y organizacional; la *teoría de la imagen* que destaca el papel de la imagen futura en las acciones del presente.

Esto implica que uno de los recursos más inexplorados para el cambio es la imagen colectiva contenida en las historias y sueños de los miembros de una organización; La *teoría fundada* o

11 Cooperrider, D. y Whitney, D. D. (2005), *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*, Berrett-Koehler Publishers.

12 Miranda, A. (2005), *Indagación Apreciativa Bases Teóricas Aportaciones, Sustento y Principios*, Puebla.

13 Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2010), *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*, Publicaciones Acuario, La Habana.

14 Ibid.

*fundamentada*, basada en la descripción y explicación de una cultura, sociedad u organización a través de los ojos de sus moradores. Sugiere que la observación participante es la mejor forma de coleccionar las opiniones, juicios para aquellas personas interesadas en comprender esas realidades; la *Pedagogía del oprimido* de Paulo Freire, centrada en el ejercicio del poder individual y colectivo, y su posibilidad real de cambiar el mundo y cambiarse a sí mismo. La Indagación Apiciativa les da práctica en el ejercicio de ese poder individual y organizacional. Saca lo mejor de las personas, las exhorta a ver y apoyar lo mejor de los otros y genera una cooperación e innovación sin precedentes.<sup>15</sup>

El concepto de *competencia* ha provocado en las ciencias de la educación y en las ciencias sociales en general muchas controversias y el debate teórico sobre el tema es muy extenso y complicado.

La gran diversidad de concepciones y prácticas sobre competencias existentes en la actualidad, se ubican entre dos extremos claramente diferenciables: de un lado los que pretenden garantizar, a toda costa, las destrezas que exige la producción contemporánea; de otro, los que promueven la formación integral del ciudadano en la sociedad.

El concepto de *competencia*, posee extraordinarias potencialidades integradoras, que realzan su importancia y significado en el contexto del desarrollo y de la educación actual. Su uso posibilita el análisis integrado de las condiciones internas de las personas que se movilizan dinámicamente para la solución contextualizada y exitosa de los problemas que se presentan en su realidad externa de aprendizaje y transformación.

Desde nuestro punto de vista, el concepto permite trabajar productivamente y comprender contradicciones históricamente recurrentes para la ciencia, tales como: individuo–sociedad; sujeto–objeto; interno–externo, hombre–medio, entre otras. Posee, por lo tanto, un extraordinario valor teórico y metodológico, que podría ser potenciado infinitamente si no nos empeñáramos constantemente en simplificarlo, manipularlo, deformarlo, caricaturizarlo y matarlo.

En las ciencias psicopedagógicas se concibe, en general, como una estructura mental compleja, dinámica e interactiva, que organiza los procesos de enseñanza aprendizaje y que enfatiza una orientación hacia el saber hacer.

Desde el punto de vista educativo se asume el concepto de competencia como formación integradora e interactiva capaz de vincular adecuadamente los recursos internos de las personas; las condiciones de la situación provenientes del entorno; el comportamiento resultante de la movilización de los recursos por parte del sujeto.

En este sentido nos resulta interesante y suficientemente integradora la noción de competencia que ofrece Sergio Tobon, quien la define como: “procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad”.<sup>16</sup>

15 Ibid.

16 Tobon, S. (2006), *Aspectos básicos de la Formación basada en Competencias*, Universidad del Rosario, Bogotá.

## Metodología

Durante la realización del estudio exploratorio se han realizado las siguientes acciones:

- coordinación con funcionarios del SECTUR del Estado,
- entrevistas con las autoridades del Gobierno Municipal:
  - presidente Municipal, saliente y entrante, y
  - responsable de Turismo en el Municipio,
- entrevistas individuales con los responsables de los tres centros que operan el ecoturismo en el municipio,
- entrevistas individuales con trabajadores de los centros turísticos implicados,
- entrevistas con miembros de la comunidad de San Felipe Hidalgo,
- observaciones de aspectos puntuales en la zona,
- entrevistas grupales con actores implicados para la realización de un balance colectivo de la situación y acordar un plan de medidas,
- se conformó un Consejo de Coordinación con vistas a consensuar el plan de medidas y se realizaron varias reuniones de intercambio, y
- como apoyo a las actividades de fortalecimiento de los actores locales, se organizaron diversos cursos de capacitación.

En el contexto de los cursos los actores interesados conformaron una especie de cluster turístico que realizó un ejercicio estratégico en el que se elaboró su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos. Ese grupo tomó protesta en una actividad presidida por la Presidenta Municipal.

Durante el proceso de indagación y como resultado de las evidencias obtenidas, se ha ido construyendo una metodología que presentamos a continuación:

El estudio parte del supuesto de que el logro de la sostenibilidad del turismo en el territorio estudiado, requiere del trazado de estrategias consensuadas de desarrollo autogestionado por parte de los actores locales.

El trazado de estrategias consensuadas de autogestión, exige un proceso de reconfiguración de la subjetividad de los actores locales en el sentido de reestructurar y desarrollar los actores colectivos e individuales y convertirlos en sujetos (protagonistas) de su actividad respecto al turismo. Dicho en otros términos es preciso dinamizar: identidades, jerarquías de necesidades y motivos, creencias, conceptos, capacidades, que conforman el proyecto de vida de los actores individuales y colectivos y que se estructuran en sus competencias para el emprendimiento.

Esto puede lograrse a partir de un programa de formación (capacitación) multidimensional: social, cultural, ecológico, económico, orientado a la reconfiguración de las subjetividades en los actores sociales.

En el contexto de la siguiente investigación estamos considerando como *actores locales* las personas y/o grupos (instituciones, organizaciones) que desarrollan su vida, (habitan, estudian o trabajan dentro de los límites físico geográficos del municipio Nanacamilpa en el Estado de Tlaxcala, México.

- los actores locales pueden ser individuales o colectivos. Dentro de los individuales se incluyen personas conceptuadas jurídicamente como físicas y/o morales. Los actores

colectivos son familias, instituciones gubernamentales, empresas, organizaciones civiles, entre otras. Todas ellas poseen una organización y cultura propias,

- abarca la totalidad de personas, instituciones, organizaciones humanas que conforman el complejo entramado de relaciones económicas, sociales, políticas, jurídicas, y culturales en el territorio, y
- reconfiguración subjetiva de los actores locales. Se considera la transformación positiva de los procesos subjetivos de los actores: saberes; valores; capacidades; actitudes; con una lógica de mejoramiento humano.

Es un cambio positivo de mentalidad que sigue una lógica de fortalecimiento de la identidad con el lugar y de la competencia emprendedora. Se orienta a convertir a los actores locales en sujetos de la actividad. Al tratarse de un objeto de estudio complejo que se ubica en el centro de la subjetividad de los seres humanos en sus contextos socioculturales específicos se ha optado por una estrategia metodológica cualitativa en proceso de construcción.

La metodología que podemos mostrar hoy ha sido trabajada a partir de una aplicación de la Indagación Apreciativa como herramienta de recolección de evidencias empíricas en el contexto de los talleres Reflexivo-Vivenciales que hemos ido desarrollando en diferentes casos de estudio.

El proceder metodológico se organiza sobre la estructura clásica de un curso-taller de formación, aparentemente tradicional, que parte de una duplicidad de objetivos: docentes y de investigación. Los primeros declarados de forma explícita y los segundos realizados de manera implícita por los capacitadores-investigadores.

Los talleres están dedicados a la formación de capacidades que conforman la base de la competencia para el emprendimiento. Esto es liderazgo participativo, comunicación empática, formación de equipos, convivencia, entre otras. Ellas son competencias genéricas básicas para el desarrollo de las potencialidades emprendedoras.

De tal modo que cada taller, se convierte de manera automática en un, estudio de caso múltiple en el que se concreta un proceso de Investigación Acción Participativa. De este modo son abordados didácticamente los contenidos necesarios para la formación de la competencia para el emprendimiento al tiempo que se estudia el proceso de su desarrollo.

La Indagación Apreciativa, por sus propias peculiaridades indagatorias permite que se use en su doble rol de herramienta de aprendizaje y de instrumento de recolección de datos.

La metodología desarrollada hace coincidir los momentos de desarrollo propios de los procesos de capacitación, con las etapas básicas de la recolección de información para la investigación:

1. primera etapa: encuadre. Evaluación diagnóstica de la competencia,
2. segunda etapa: desarrollo. Evaluación Intermedia. Evaluación de proceso de formación, y
3. tercera etapa: cierre. Evaluación final de los desarrollos logrados en la formación de la competencia.

El encuadre del taller es aprovechado para recoger las expectativas de los participantes, la realización de una presentación apreciativa en la que se aplican diferentes técnicas. En este momento se expresa de forma positiva un asunto (Identificación del tópico afirmativo), real o imaginario para abordar lo relacionado con el emprendimiento.

Esta etapa se hace coincidir con la primera fase de la Indagación Apreciativa: “descubrimiento”, destinada a “apreciar lo que es”. En ella se realizan ejercicios orientados a aportar evidencias de desempeño vinculadas a la competencia en estudio. Se aplican además otros instrumentos: cuestionarios evaluativos escritos, observación de respuestas a situaciones, entrevistas apreciativas en dúos de participantes que se retroalimentan posteriormente de manera colectiva en plenario, entre otros.

Durante la segunda etapa se desarrollan ejercicios participativos en los que se concretan las etapas dos y tres de la Indagación Apreciativa,, es decir: la construcción del “sueño” donde se trabaja sobre lo que podría lograr el emprendedor y se aterriza lo que se podría lograr realmente, a través del “diseño” del proyecto de emprendimiento.

La tercera etapa de cierre del taller se dedica al desarrollo de la cuarta “D” del ciclo de la Indagación Apreciativa,, es decir, al “destino”. Durante esta etapa se realiza la evaluación final aplicando también diferentes instrumentos para ello.

En las situaciones donde existan las condiciones se realizan grabaciones en video, se toman fotos de situaciones de desempeño y se graban los diálogos, de manera que la sesión permita acumular una gran cantidad de evidencias obtenidas por diferentes vías que permitan las correspondientes triangulaciones empíricas.

Se parte de considerar que las competencias para el emprendimiento pueden desarrollarse mediante procesos estructurados y vivenciales, en nuestro caso a través de talleres diseñados para impactar la subjetividad de los participantes.

Con arreglo a los fundamentos ya enunciados, la estrategia del taller privilegia lo que los actores saben, piensan y viven, y sobre esos saberes se construye, de manera progresiva el nuevo conocimiento, al ritmo de los participantes. El aprendizaje se produce en condiciones de interacción grupal, de diálogo reflexivo, donde los actores, portadores de una historia, son considerados sujetos activos de su propio proceso de transformación y al grupo como agente de cambio. A través de los aportes, desde lo referencial vivencial, todos aprenden y de todos se aprende. Los nuevos saberes se construyen de manera abierta y flexible y deben conducir a generar nuevas necesidades de conocimientos.

La metodología y las dinámicas se ajustan siempre a las particularidades del contexto grupal, respecto a su cosmovisión y costumbres.

Durante los talleres se generan espacios de diálogo, altamente participativos, movilizadores de la atención y propiciadores de la reflexión, como base para la expansión de potencialidades personales, al tiempo que se disfruta de la actividad que se realiza.

Los indicadores cualitativos que ilustran el impacto de los talleres, se obtienen por medio de los diferentes testimonios de los participantes en las dinámicas, donde expresan sus nuevos conocimientos y aprendizajes.

## Algunos resultados preliminares

Nuestras indagaciones exploratorias evidencian un conjunto de fortalezas que nos permiten reafirmar las potencialidades de los actores locales del municipio para lograr convertir al territorio en un producto turístico integral y sostenible. Entre ellos señalamos:

- la existencia de importantes lazos identitarios que se expresan en la consideración del espacio turístico como el lugar de origen, es decir, como un sitio significativo poseedor de un valor simbólico, reconocido, diferenciado y apropiado por los actores locales,
- ello se manifiesta en sentimientos de pertenencia y de orgullo de mostrar a otros su lugar, que están imbricados en el comportamiento y en el discurso cotidiano de los actores y fortalecen sustancialmente el valor del recurso natural en sí mismo, disponen de una red de vínculos que puede conformar la base de una estrategia comunicativa acorde para el logro de los objetivos de coordinación,
- los actores exhiben gran fortaleza en el objetivo de convertir su lugar en un destino turístico reconocido y una gran determinación para alcanzarlo. Ello se expresa en la unidad de propósitos compartidos, y
- existe una historia de recepción de visitantes que ha permitido crear algunos recursos socio-culturales, ecológicos y humanos, además de experiencias positivas que conforman saberes, capacidades y valores. Ello fundamenta la solidez de algunos proyectos específicos.

En general los esfuerzos que se han realizado para formar, consolidar y fortalecer actores colectivos han dado algunos resultados. No obstante, queda mucho por trabajar y avanzar en diferentes temas tales como:

- la creación de espacios de diálogo que posibiliten la formación de consensos y la toma de algunas decisiones colectivas,
- el fortalecimiento del liderazgo que resulta aún insuficientemente compartido,
- el predominio de intereses personales,
- la existencia de creencias perturbadoras,
- la desconfianza,
- falta de maduración de mecanismos de cooperación y de trabajo en equipo,
- insuficiente desarrollo de las capacidades individuales y colectivas para gestionar y encontrar fuentes de recursos, y
- ausencia de adecuadas estrategias de comunicación.

Se espera que la implementación de un programa de talleres basados en la Indagación Apreciativa, contribuya al crecimiento de los actores personales y colectivos, potenciando el proceso de desarrollo de las competencias para el emprendimiento y favoreciendo la sostenibilidad en el destino turístico.

## Conclusiones

Las evidencias obtenidas hasta el momento han permitido sobre todo formular una serie de hipótesis que vale la pena comentar y retomar en el curso de la investigación futura.

Resulta pertinente considerar, a través de los actores locales, el aspecto subjetivo como un componente imprescindible para comprender y transformar la realidad turística, observando los principios de la sostenibilidad.

Todo parece indicar que la sostenibilidad del turismo tiene mayores posibilidades cuando se trata de una actividad turística endógenamente planeada a partir de una reconfiguración subjetiva de los actores, que los convierta en sujetos protagonistas de su acción integradora.

La competencia emprendedora parece ser un constructo teórico lo suficientemente flexible, integrador e interactivo para convertirse en un concepto útil en la práctica de la reconfiguración subjetiva de actores.

La Indagación Apreciativa es una herramienta poderosa para el despliegue de las potencialidades humanas y por tanto, un auxiliar ideal para la la reconfiguración subjetiva de actores locales del turismo rural.

## Referencias y bibliografía

- Ávila Bercial, R.** (2002), *Turismo sostenible*, IEPALA Editorial, Madrid.
- Barbini, B.** (2010), *Desarrollo Turístico, Actores Locales y Capital Social*, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.
- Cooperrider, D. y Whitney, D.** (2005), *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*, Berrett-Koehler Publishers.
- Galano, C. et al.** (2002), *Manifiesto por la vida – Por una ética para la sustentabilidad*, Bogotá.
- Gamboa, B. y Gilberto, A.** (2011), *Ecología humana y ecología ambiental: binomio clave Persona y Bioética*, volumen 15, número 1, enero/junio, Universidad de La Sabana Cundinamarca, pp. 5–9.
- Eath Charter Initiative** (2000), *La Carta de la Tierra, España* (en línea), disponible en: [www.cartadelatierra.org](http://www.cartadelatierra.org) (28-11-2016).
- Formichella, M.** (2002), *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*, Buenos Aires, Argentina.
- Leff, E.** (1998), *Saber Ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*, siglo veintiuno editores, Ciudad de Mexico, Manifiesto por la vida por una ética para la sustentabilidad (2002), *Ambiente & Sociedade*, volumen 10, pp. 1–14.
- Miranda, A.** (2005), *Indagación Apreciativa Bases Teóricas Aportaciones, Sustento y Principios*, Puebla.
- Organización Mundial del Turismo** (1999), *Código Ético Mundial para el Turismo*, OMT, Madrid.
- Tobon, S.** (2006), *Aspectos básicos de la Formación basada en Competencias*, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Universia España** (2014), *Empleo y emprendimiento como responsabilidad social de las empresas* (en línea), disponible en: [www.noticias.universia.es/](http://www.noticias.universia.es/), <http://noticias.universia.es/actualidad/noticia/2014/02/20/1083287/empleo-emprendimiento-como-responsabilidad-social-empresas.html> (28-11-1988).
- Whitney, D. y Trosten-Bloom, A.** (2010), *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*, Publicaciones Acuario, La Habana.
- Yurrebaso, A.** (2012), *La Personalidad y los Valores Sociales: Influencia en el emprendizaje*, Salamanca.

## **The potential of VOIP applications as a source of mobile positioning data for providing tourism statistics**

El potencial de las aplicaciones VoIP como una fuente de datos de localización en móviles para proporcionar estadísticas sobre el turismo

Erdem Acr  
Ministry of Culture and Tourism, Turkey

### **Abstract**

The promising potential of mobile positioning data as a tool for producing tourism statistics data are acknowledged by the experts of the subject.

However, the data supplied by Global System for Mobile Communications (GSM) operators might not be as inclusive as they used to be in the beginning of 2000s. We observe a steady decline in the mobile phone roaming expenditures” item of tourism receipt data of Turkey during the 2009–2012 period,<sup>1</sup> which is inversely correlated with the rapidly increasing number of arriving foreign visitors and total tourism receipts. How can we explain this negative correlation?

Part of the answer clearly lies in the evolution of mobile phones as communication tools. Mobile phones once were devices that only worked over GSM systems; however, today they are as versatile and powerful as the desktop computers of the previous decade. This, combined with the rapid development of Wi-Fi networks around the world, allowed the tourists to make phone calls over applications such as Skype and Viber for free. In the near future we can expect from the majority of tourists to communicate via software of this kind to avoid roaming costs.

The aim of this paper is to discuss the quality and characteristics of tourism related data that these mobile phone applications may provide. A new level of innovation can be introduced to the mobile phone positioning data in the context of tourism statistics within this framework.

**Key words:** Mobile, tool, tourism, Turkey, phone.

### **Resumen**

El prometedor potencial de los datos de localización en móviles como una herramienta para producir estadísticas sobre el turismo, es reconocido por los expertos en la materia.

Sin embargo, los datos facilitados por los operadores de GSM (por sus siglas en inglés: *Global System for Mobile Communications*), puede que nunca más sean tan inclusivos como lo solían ser a principios del 2000. Hemos observado un declive en los “gastos de itinerancia en teléfonos móviles” en el recibo de datos sobre el turismo de Turquía de 2009 a 2012, que inversamente tiene correlación con el rápido incremento en el número de visitantes extranjeros y con los recibos totales del turismo. ¿Cómo podemos explicar esta correlación negativa?

Parte de la respuesta yace claramente en la evolución de los teléfonos móviles como herramientas de comunicación: una vez, los teléfonos móviles eran dispositivos que sólo funcionaban a través de sistemas GSM; pero hoy son tan versátiles y poderosos como los ordenadores de sobremesa de la década pasada. Esto, en combinación con el rápido desarrollo de redes Wi-Fi alrededor del mundo, ha permitido a los turistas realizar llamadas a través de aplicaciones VoIP, como Skype y Viber, de forma gratuita. En un futuro cercano,

---

1 Türkiye İstatistik Kurumu (TurkStat – Turkish Statistical Institute) (2016), *The mobile phone roaming expenditures*, Ankara (online), available at: <http://tuik.gov.tr/> (07-06-2016).

podemos esperar que la mayoría de los turistas se comuniquen a través de este tipo de software para evitar los costes de itinerancia.

El objetivo de este documento es debatir la importancia, la calidad y las características de los datos relacionados con el turismo que esas aplicaciones móviles VoIP pueden proporcionar. Un nuevo nivel de innovación puede ser introducido en los datos de localización en teléfonos móviles, dentro de este marco, en el contexto de estadísticas sobre el turismo.

**Palabras clave:** Móvil, instrumento, turismo, Turquía, teléfono.

## Introduction

The need for innovative data collection techniques has been recently an important topic of tourism statistics. Traditional data collection techniques like face-to-face questionnaires are expensive, difficult to conduct and time consuming. Using new technologies as data sources and developing data collection methods within this context, aim to produce complete or supplementary data for tourism statistics. With the help of technology, data that could not be obtained otherwise (e.g., detailed spatial data) can be collected for a lower cost.

Within this context, using the spatial data that Global System for Mobile Communications (GSM) operators collect for monitoring tourist movements can be a true revolution in terms of producing tourism statistics. Czech Republic and Estonia are known to use this innovative method to monitor international tourist flow.<sup>2</sup>

However, implementing these new methods of data collection has its own set of problems. Within the context of monitoring tourists through the data supplied by GSM operators, these problems were used to be the reliability and the consistency of the data, privacy issues and the difficulties that might arise while obtaining the data from external sources.<sup>3</sup> Recently another problem, which might be far more important than the rest, arose: GSM is not the only mainstream way of making international calls.

Mobile phones once were devices that only worked over GSM systems; but today they are as versatile and powerful as the desktop computers of the previous decade. This, combined with the rapid development of Wi-Fi networks around the world, allowed the tourists to make phone calls over VoIP applications such as Skype and Viber for free. In the near future we can expect from majority of tourists to communicate via software of this kind to avoid roaming costs.

The aim of this paper is to discuss the importance, quality and characteristics of tourism related data that these VoIP mobile phone applications may provide.

---

2 Ahas, R. et al. (2010), 'Daily rhythms of suburban commuters movements in the Tallinn metropolitan area: case study with mobile positioning data', *Transportation Research C*, volume 18, pp. 45–54.

Vogelova, M. (2012), 'Using Residual Positioning Data from Mobile Networks for Tourism Monitoring', 11th Global Forum on Tourism Statistics.

3 Acir, E. and Baran, G. (2010), 'The Reliability of Innovative Data Collection Methods', 10th Global Forum on Tourism Statistics, *OECD and Eurostat*, 22 November 2010.

## Voice-over-IP applications

IP telephony or Voice over IP (VoIP) is the transmission of standard voice conversations (telephone-to-telephone) over packet-switched, IP-based data networks including private corporate LANs, WANs, Intranets, and the Internet.<sup>4</sup> In other words, VoIP systems are telephones that can work over computer network systems.

VoIP can be used as an alternative to traditional telephony. It can include connections that incorporate PCs, regular phones and smart mobile devices (smart phones, tablets, etc).<sup>5</sup>

Skype, Viber, Line, Tango, Google Hangouts, Google Voice, ooVoo are some well-known examples of free or partially free Voice-over-IP applications. These applications might work on desktop or mobile systems (such as smart phones). Some of them have the ability to perform calls to ordinary telephones registered by telephone operators.

### The Skype example

In this section, Skype, the leader of VoIP market will be inspected in detail to explain what VoIP systems bring into the international communication arena.

Skype is a free voice-over-IP and instant messaging application which was founded in 2003.<sup>6</sup> In the following years, it rapidly grew successful and became the industry leader. Following that success, Microsoft acquired Skype for USD 8.5 billion on May 10th 2011.<sup>7</sup> This was considered as a risky investment since Skype had only USD 800 million in sales when the acquisition took place. However, the suspicions were proved wrong and Skype division of Microsoft went up to USD 2 billion in sales in 2013.<sup>8</sup> As of 2013, Skype users spent an average of 2 billion minutes per day to communicate with others.<sup>9</sup>

The sky-rocketing success of Skype can be explained with several reasons:

- It is completely free to make calls between Skype accounts using PCs and smart mobile devices;
- Traditional operators (telephones) can be called from Skype. These calls are paid but the rates are much lower;
- Large platform support (Windows, Mac, Linux, iOS, Android, etc.), which enables Skype to work on almost every device;
- Vast language support (over 30 locales and languages are bundled);

4 Gartner Research, 'IP Telephony Gateways: An Introduction', *Datapro Summary* (21-07-2000).

5 Datta, A. and Zam, P., *Voice over IP*, Department of Information Technology Rochester Institute of Technology, March 2001.

6 Skype (2014), *Information about Skype* (online), available at: [www.skype.com/](http://www.skype.com/) (07-06-2016).

7 Microsoft News Center (2011), *Microsoft Officially Welcomes Skype* (10-13-2011) (online), available at: [www.microsoft.com/](http://www.microsoft.com/) (07-06-2016)

Bloomberg Technology (2013), *Microsoft Skype Unit Approaching \$2 Billion in Annual Sales* (02-19-13) (online), available at: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) (07-06-2016).

8 Skype Blogs (2013), *Thanks for making Skype a Part of Your Daily Lives: 2 Billion Minutes a Day!* (04-03-2013) (online), available at: <http://blogs.skype.com/> (07-06-2016).

9 Hammar, N., *Skype-Reasons for Growth*, Stockholm School of Economics, Spring 2007, Stockholm.

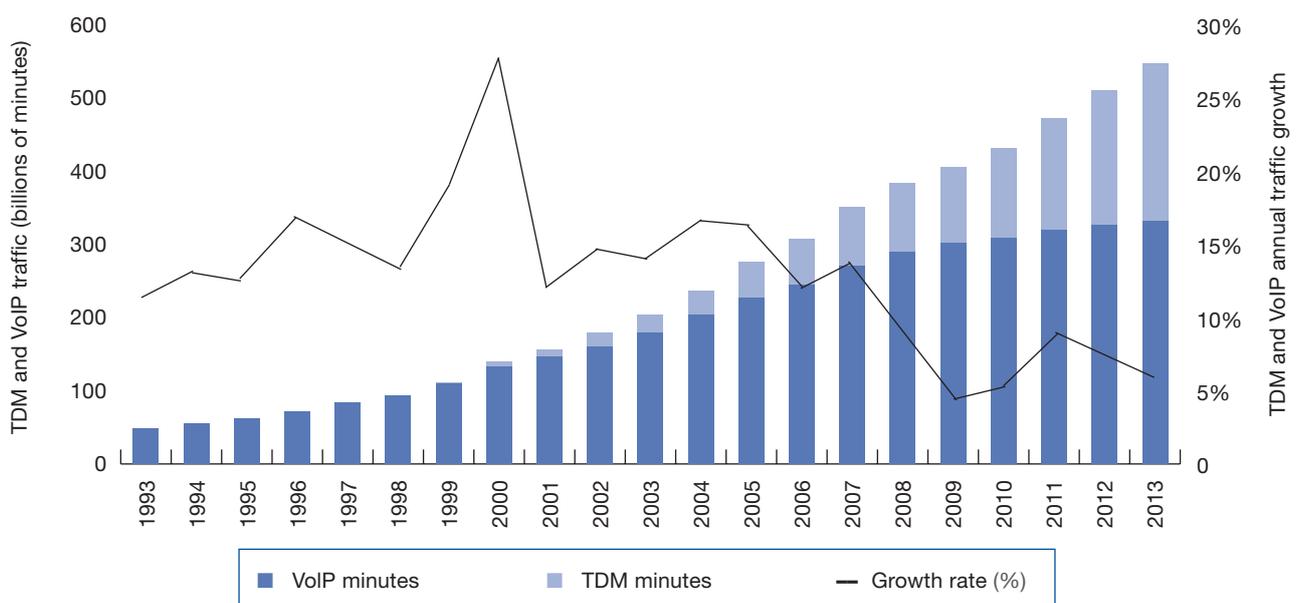
- Strong features (conference calls, video calls, instant messaging, etc.); and
- Ease of use.

Giving the customers the chance to make international calls for free brought success for Skype. However, the language and platform support offered with an easy-to-use interface made it last. Detailed research about the success of Skype has been made by several academics.<sup>10</sup>

## The share of VoIP in international calls – global data

Telecom market research firm Tele Geography has released a benchmark report of the international long-distance market which focuses on the international calls made in 2013. According to the report, the “Skype factor” has significantly decreased the international calls made via regular phone companies. The report also states that the international call traffic growth is slowing and telephone companies must compete with software based computer and smart phone applications, such as Skype and Google Voice. The report states that the share of international carrier traffic routed as VoIP has grown from 11% in 2002 to 36% in 2013.<sup>11</sup>

Figure 11.1 International call volumes and growth rates, 1993–2013



Source: TeleGeography, [www.telegeography.com](http://www.telegeography.com).

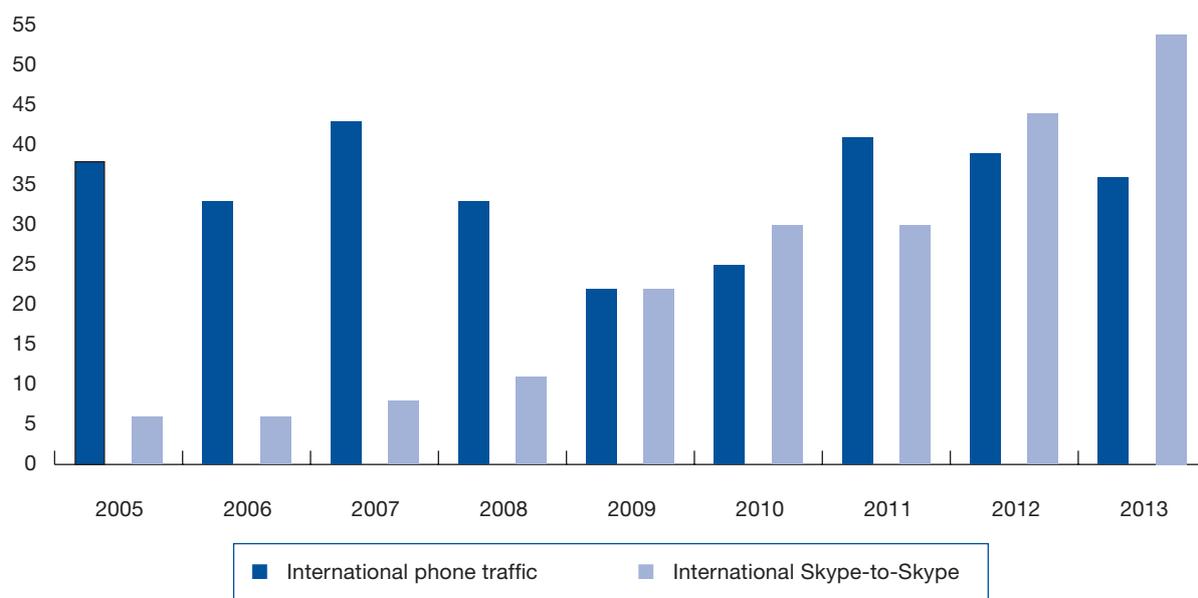
In figure 11.1, the regular telephony is represented by TDM Minutes. The share of VoIP Minutes has seen a steady rise since the beginning of the 2000s. The share of VoIP Minutes in the total international calls became significantly large in 2013, which renders the TDM data inadequate to explain the complete picture of international call traffic.

<sup>10</sup> TeleGeography (2014), *Skype Traffic Continues to Thrive*, 15 January 2014 (online), available at: [www.telegeography.com/](http://www.telegeography.com/) and [www.telegeography.com/research-services/telegeography-report-database/index.html](http://www.telegeography.com/research-services/telegeography-report-database/index.html) (07-06-2016).

<sup>11</sup> Skype (2014), *What Information Does Skype Collect and Use?*, 1 March 2014 (online), available at: [www.skype.com](http://www.skype.com) and [www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation](http://www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation) (07-06-2016).

In figure 11.2, where the annual international call traffic growth is shown, this trend is more obvious. The growth of Skype-to-Skype calls surpassed the growth of international phone traffic in 2012 and the gap increased significantly in 2013. Combined with the paid calls made from VoIP-to-Phone, VoIP applications can be expected to dominate the international telephone traffic in the near future.

Figure 11.2 Annual increase in international phone and Skype traffic, 2005–2013 (billion of minutes)



Source: Tele Geography (2014), *Increase in international phone and Skype traffic* (online), available at: [www.telegeography.com](http://www.telegeography.com) (07-06-2016).

## Turkey data

Tourism receipts of Turkey are officially published by Turkstat (Turkish Statistics Institution). “Mobile Phone Roaming Expenditures” breakdown shows the amount of tourism receipts acquired from international tourists who used roaming GSM services in Turkey during the given years.

Table 11.1 Tourism income by type of expenditure, 2002–2013

Year	Departing foreigners (million)	Tourism income (USD million)	Mobile phone roaming expenditures (USD × 1000)
2002	12.92	12.42	86.58
2003	13.70	13.85	107.23
2004	17.20	17.08	144.84
2005	20.52	20.32	208.96
2006	19.28	18.59	182.44
2007	23.02	20.94	246.62
2008	26.43	25.42	348.44

Year	Departing foreigners (million)	Tourism income (USD million)	Mobile phone roaming expenditures (USD × 1000)
2009	27.35	25.06	266.35
2010	28.51	24.93	220.33
2011	31.32	28.12	210.14
2012	31.66	29.01	196.08
2013	34.69	32.31	163.63

Source: TUIK (2016), *Tourism statistics* (online), available at: <http://tuik.gov.tr/> (07-06-2016).

The data presented in table 11.1 show a steady increase in the number of departing foreigners (foreign tourists) and tourism income (receipts). Mobile phone roaming expenditures followed the same trend until 2008, but started to decrease in 2009. Between 2009 and 2013, mobile phone roaming expenditures kept decreasing. The inverse proportion of the rising tourism indicators and decreasing mobile phone roaming expenditures can be interpreted as an indicator of the “VoIP effect”. Tourists seem to prefer VoIP over to regular international phone calls because it is free and accessible.

In terms of international calls, rise in VoIP usage means decrease in GSM usage. In the near future we can expect VoIP to outpace GSM, which will lead us to the following conclusion; GSM data alone is not enough to measure international tourist movements. If complete movements of the tourists have to be measured, VoIP data should be taken into account.

## The potential of VoIP for producing tourism statistics

VoIP applications can be expected to provide data to produce tourism statistics in a similar way the GSM operators do. Skype collects information from users such as, identification data, profile information (gender, country of residence, language preference, etc.), traffic data and location information.<sup>12</sup> Viber,<sup>13</sup> ooVoo,<sup>14</sup> and other VoIP applications also collect location information. Theoretically the location information collected can be used to produce tourist movements:

- The country of residence of the user can be determined through registration;
- If necessary, the usual environment of the tourist can be determined by analysing previous data;
- Once the user leaves the country/usual environment, the application can gather positional and temporal data; and
- This data set can be used to measure tourist movements.

Just like GSM data, collecting and using VoIP data might have its drawbacks. Coverage of the data, privacy issues, reliability of the data and ease of data collection are visibly the most important issues to be addressed.

12 Skype Privacy Policy, “1. What Information Does Skype Collect And Use?” (online), available at: [www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation](http://www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation) (01-03-2014).

13 Viber (2014), ‘Collection and Use of Information’, 1 March 2014 (online), available at: <http://viber.com/http://viber.com/privacypolicy.html> (07-06-2016).

14 ooVoo (2014), ‘Privacy Policy: Other Information’, 1 March 2014 (online), available at: [www.oovoo.com/TermsAndPolicies.aspx?pname=PrivacyPolicy](http://www.oovoo.com/TermsAndPolicies.aspx?pname=PrivacyPolicy) (07-06-2016).

## Coverage of data

The VoIP calls represent 36% of the whole international telephony market as of 2013.<sup>15</sup> The rest of the calls (64%), which are made via GSM, cannot be represented by this data alone. In the future, if the VoIP usage in international calls dominates the international telephony market via smart phones, the situation might change. As a result VoIP data should be used as a supplementary data for the GSM data to represent the complete tourist population.

## Privacy issues

Collecting GSM positional data to follow tourist movements might lead the users to raise concerns about becoming a part of surveillance society.<sup>16</sup> The same concern also applies for VoIP applications. However, user control over the amount of data that will be transmitted is very common with smart device applications. Many applications ask the user if they allow their positional data to be transmitted to a service or application. Giving the user the option to decide can lower the privacy concerns. So, collecting VoIP data can be arguably easier than collecting GSM data in terms of privacy.

## Reliability of data

Most smart devices can transmit positional data and are used as navigation devices. Thus, VoIP applications working over smart devices also have the ability to transmit precise positional data.

## Ease of data collection

Collecting position data from several different GSM operators working all around the world can be difficult in terms of coordination.

VoIP service providers will have access to global data and will not be limited by borders in their data collection. So, establishing a common location database can be much easier if spatial and temporal data can be collected from few major VoIP application firms like Skype, Viber, Google and ooVoo.

## Conclusion

Tourist movements can be monitored by data related to international phone calls. However, the GSM operators alone are not able to supply data for representing all the tourists. VoIP applications have a significant share in the market and there is a global increasing trend in the usage of VoIP. If international calls are going to be used for monitoring tourist movements, data produced by VoIP applications should be taken into account with GSM data.

---

15 TeleGeography (2014).

16 Mitchener-Nissen, T. (2014), 'Failure To Collectively Assess Security Surveillance Technologies Will Inevitably Lead To An Absolute Surveillance Society', *Surveillance & Society*, volume 12, number 1 (online), available at: [www.surveillance-studies.net](http://www.surveillance-studies.net) (07-06-2016).

Another important point is, VoIP by itself is also not able to monitor all tourist movements. Most of the difficulties of collecting GSM data apply to collecting VoIP data.

Since VoIP means “international phone calls for free” for tourists, we can expect more reliable, representative and high-quality VoIP based positioning data to be produced in the near future.

## References and bibliography

- Acir, E. and Baran, G.** (2010), ‘The Reliability of Innovative Data Collection Methods’, 10th Global Forum on Tourism Statistics, *OECD and Eurostat*, 22 November 2010.
- Ahas, R. et al.** (2010), ‘Daily rhythms of suburban commuters movements in the Tallinn metropolitan area: case study with mobile positioning data’, *Transportation Research C*, volume 18, pp. 45–54.
- Bloomberg Technology** (2013), ‘Microsoft Skype Unit Approaching \$2 Billion in Annual Sales’ (02-19-2013) (online), available at: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) (07-06-2016).
- Datta, A. and Zam, P.**, ‘Voice over IP’, Department of Information Technology Rochester Institute of Technology, March 2001.
- Gartner Research**, ‘IP Telephony Gateways: An Introduction’, *Datapro Summary* (21-07-2000).
- Hammar, N.** ‘Skype-Reasons for Growth’, Stockholm School of Economics, Spring 2007, Stockholm.
- ‘International Call Volumes and Growth Rates 1993–2013’, *TeleGeography*, [www.telegeography.com](http://www.telegeography.com).
- Mitchener-Nissen, T.** (2014), ‘Failure To Collectively Assess Security Surveillance Technologies Will Inevitably Lead To An Absolute Surveillance Society’, *Surveillance & Society*, volume 12, number 1 (online), available at: [www.surveillance-studies.net](http://www.surveillance-studies.net) (07-06-2016).
- Microsoft News Center** (2011), ‘Microsoft Officially Welcomes Skype’ (10-13-2011) (online), available at: [www.microsoft.com/](http://www.microsoft.com/) (07-06-2016).
- ooVoo** (2014), ‘Privacy Policy: Other Information, 1 March 2014’ (online), available at: [www.oovoo.com/](http://www.oovoo.com/) or [www.oovoo.com/TermsAndPolicies.aspx?pname=PrivacyPolicy](http://www.oovoo.com/TermsAndPolicies.aspx?pname=PrivacyPolicy) (07-06-2016).
- Skype** (2014), ‘What Information Does Skype Collect and Use?’, 01-03-2014 (online), available at: [www.skype.com](http://www.skype.com) and [www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation](http://www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation) (07-06-2016).
- Skype Privacy Policy**, ‘1. What Information Does Skype Collect And Use?’ (online), available at: [www.skype.com](http://www.skype.com), [www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation](http://www.skype.com/en/legal/privacy/#collectedInformation) (01-03-2014).
- Skype Blogs (2013)**, ‘Thanks for making Skype a Part of Your Daily Lives: 2 Billion Minutes a Day!’, 04-03-2013 (online), available at: <http://blogs.skype.com/> (07-06-2016).
- TeleGeography** (2014), ‘Skype Traffic Continues to Thrive’, 15-01-2014 (online), available at: [www.telegeography.com/](http://www.telegeography.com/) and [www.telegeography.com/research-services/telegeography-report-database/index.html](http://www.telegeography.com/research-services/telegeography-report-database/index.html) (07-06-2016).
- Türkiye İstatistik Kurumu** (TurkStat – Turkish Statistical Institute) (2016), ‘The mobile phone roaming expenditures’, Ankara (online), available at: <http://tuik.gov.tr/> (07-06-2016).
- Viber** (2014), ‘Collection and Use of Information’, 01-03-2014 (online), available at: <http://viber.com/> or <http://viber.com/privacypolicy.html> (07-06-2016).
- Vogelova, M.** (2012), ‘Using Residual Positioning Data from Mobile Networks for Tourism Monitoring’, 11th Global Forum on Tourism Statistics.

---

## Chapter 12 | Capítulo 12

# Marketing 3.0 for Culture Tourism

## Marketing 3.0 para el Turismo Cultural

Elkumi Kohiki

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, France

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism, Japan

### Abstract

In a recent study of marketing, Kotler insists that marketing has evolved through three stages that we call Marketing 1.0, 2.0, and 3.0, and the greatest opportunities will come to marketers practicing 3.0. Instead of Marketing 1.0 or the product-centric era, and Marketing 2.0 or the customer-oriented era which treat people simply as consumers, Marketing 3.0 is the way to approach people as whole human beings with minds, hearts, and spirits. It is explained that the three main forces; the age of participation, the age of globalization paradox, and the age of creative society, transform consumers to be more collaborative, cultural and human-spirit driven. Therefore, he proposes Marketing 3.0 as a nexus of collaborative, cultural and spiritual marketing.<sup>1</sup>

In some papers such as the ones published by OECD, it is discussed the major trends and challenges facing tourism in the next decade are for example the globalization and the environmental issues. They, however, have not discussed the way of marketing with economic conception, although it can be considered that Marketing 3.0 has an influence on tourism, especially on culture tourism, to improve improving touristic competitiveness of the individual countries/cities all over the world in this era.<sup>2</sup>

For this reason, this paper first identifies and reflects the transitions of the idea of marketing for general product in parallel with the one for cultural product with considering the characteristics of supply side of culture tourism, then discusses the reason why Marketing 3.0 is suitable for culture tourism from demand side perspective. After describing them, the paper presents a concrete case study to show how the idea of the developed technology can be applied within the newly invented conceptual framework of marketing followed by a comparison of promotion activities of museums in France, the United States of America and Japan.

**Key words:** tourism, culture, marketing, economics, museum, social media.

### Resumen

En un estudio reciente sobre marketing, Kotler insiste en que el marketing ha evolucionado a través de tres etapas que denominamos Marketing 1.0, 2.0 y 3.0 y las mayores oportunidades serán para los que utilicen la versión 3.0 en lugar de la 1.0. A diferencia del Marketing 1.0 o era enfocada en el producto y el Marketing 2.0 o era enfocada en el cliente, que tratan a las personas como meros consumidores, el Marketing 3.0 es el modo de acercarse a las personas como seres humanos completos con mente, corazón y espíritu. Se explica que las tres fuerzas principales: la edad de participación, la edad de la paradoja de la globalización y la edad de la sociedad creativa, transforma a los consumidores para que se guíen por una mayor colaboración, cultura y espíritu humano. Por tanto, propone el Marketing 3.0 como un nexo de marketing colaborativo, cultural y espiritual.<sup>1</sup>

En algunos estudios, como los publicados por la OCDE, se apunta a que la globalización y las cuestiones ambientales constituyen las tendencias y los desafíos más importantes a los que se enfrentará el turismo en la próxima década. Sin embargo, no analizan el marketing concebido desde una visión económica, a pesar de

---

1 Kotler, P.; Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010), *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*, John Wiley & Sons, New Jersey, United States of America.

2 The Organisation for Economic Co-operation and Development (2009), 'The impact of culture tourism', *OECD publications*, OECD.

The Organisation for Economic Co-operation and Development (2010), 'Tourism trends and policies 2010', *OECD publications*, OECD.

que se pueda afirmar que en la actualidad que el Marketing 3.0 influye en el turismo, especialmente en el turismo cultural, mejorando la competitividad turística de los distintos países y ciudades de todo el mundo.<sup>2</sup>

Por este motivo, este estudio en primer lugar identifica y muestra la evolución de la idea de marketing para un producto general de forma paralela a la de un producto cultural, tomando en consideración las características del sector suministrador del turismo cultural, para pasar a continuación a analizar la razón por la que el Marketing 3.0 es adecuado para el turismo cultural desde la perspectiva de la demanda. Tras describirlos, el estudio presenta un caso de estudio para mostrar cómo la idea de la tecnología desarrollada se puede aplicar dentro del recientemente inventado marco conceptual del marketing pasando después a comparar las actividades de promoción de museos en Francia, Estados Unidos de América y Japón.

**Palabras clave:** Turismo, cultura, marketing, economía, museo, redes sociales.

## Introduction: culture tourism, a growing market

Tourism is one of the most important and fast growing sectors of the world economy. According to the United Nation World Tourism Organization (UNWTO), this demand was around 25 million in 1950 and today it has reached 1,000 million tourists.<sup>3</sup> In particular, Europe is the world leading destination (Europa nostra, 2005).<sup>4</sup> On the other hand, according to the UNWTO forecast for 2030, it is expected that international tourism increases in the next 10 years as much as in the period between 1950–2010 and, therefore, we could face a tourism demand of about 1.8 billion tourists in 2030.<sup>5</sup>

Several studies of tourism trends indicate that the market growth in the cultural tourism, which grew out of a desire on the part of travelers to visit and learn about the various manifestations of the natural, historical, architectural and cultural heritage of the planet etc., is apparent and as a result of the anticipated increased competition between countries/cities, effective marketing of the cultural product will become increasingly important.<sup>6</sup> In addition, accounting to some estimates, more than 50% of tourist activity in Europe is driven by cultural heritage and cultural tourism is expected to grow the most in the tourism sector.<sup>7</sup>

This is clearly an exponential increase of tourism demand resulting especially from the increasing development of the world economy, in particular of emerging economies like BRICs (Brazil, Russian Federation, India and China) or from the growing accessibility of new destinations especially due to developments in air transport etc. This paper, however, focuses the intense development of technology which stimulates globalization of the tourism activity by providing the place to exchange a massive amount of information.

Technological advances have brought about huge changes in consumers, markets, and marketing over the past century. Especially since early 2000, technology enables connectivity and interactivity of individuals and groups. Among these technological innovations, the internet is probably one of the most important elements of this revolution, considering its impact on the lifestyle and

3 World Tourism Organization (2013), 'International tourism to continue robust growth in 2013' (online), available at: [www.media.unwto.org](http://www.media.unwto.org), press release PR13006, 23 January 2013 (29-11-2016).

4 Europa Nostra (2005), *Cultural Heritage Counts for Europe*, Bergen.

5 World Tourism Organization (2011), *Tourism towards 2030: Global Overview*, UNWTO, Madrid, Spain.

6 World Tourism Organization (2005), *City tourism & culture: The European experience*, UNWTO, Madrid, Spain.

7 Europa Nostra (2005).

communication of the population. It has deeply changed the notion of time, shortening reality and establishing new lines of spatial, time and management organization.<sup>8</sup>

In the United States of America, for instance, the Internet advertising revenue topped cable television for the first time in 2011 and two years later, in 2013, it outperformed broadcast television thanks to the massive growth in mobile advertising. Two-thirds of adults in the country access the Internet via smartphone or tablet.

This new wave technology allows individuals to express themselves and collaborate with others. In the case of tourism industry; the influence of social media is obviously increasing in creating images. More and more consumers, tourists in this case, influence other tourists with their opinions and experience through low-cost and bias-free social media.

As we see this rise of the internet and expansion of new technologies has transformed the tourism sector in unprecedented ways, and this movement influences also on the sector of culture tourism especially with its promotion and evaluation aspects offering various digital information.<sup>9</sup>

The basis for the reflection and its consequent questioning of this paper lies on the unavoidable structural changes which are characterized by the internet, especially by the social media. The paper analyses a transition of the idea of marketing with focusing on cultural tourism and examines the effectiveness of culture tourism marketing in depth below so that we could seek the way to take advantage of the new technology to draw a road map to business success in this digital age.

## New wave of marketing: approaching from the supply side

### Culture tourism and tourists

At first, in order to discuss about marketing for culture tourism and to force us to be the same in scope, it is necessary to define the term of culture tourism and its specificities.

Although several organizations or also private persons use the term “culture tourism” along with their own definition, this paper defines the term as a movement of persons with a principal motivation to broaden their horizon, with the intention to gather new information and experiences, and discover the cultural sites such as heritage sites, artistic and cultural manifestations, arts and drama outside their normal country/city of residence, following the definition in a study of UNWTO and Cluzeau.<sup>10</sup>

---

8 Gustavo, N. (2013), 'Marketing management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment', Canadian Center of Science and Education, Canada.

9 Fabry, P. (2014), 'Le numérique dans la Culture : reconstitue-moi l'Histoire' (online), available at: [www.etourisme.info](http://www.etourisme.info), [www.etourisme.info/numerique-culture-raconte-lhistoire/](http://www.etourisme.info/numerique-culture-raconte-lhistoire/) Retrieved April 17, 2014 (29-11-2016).

Gambault, A. (2002), *L'émergence du prix comme variable stratégique des musées*, F. LOUET, Paris, France.

10 Cluzeau, C. O. (n.d.), 'Le tourisme culturel' (online), available at: [www.old.vousaussi.org](http://www.old.vousaussi.org), [http://old.vousaussi.org/assises/ressources/Fiches\\_themes/8.TourismeCulturel.pdf](http://old.vousaussi.org/assises/ressources/Fiches_themes/8.TourismeCulturel.pdf) (23-10-2013).

World Tourism Organization (2005).

When it comes to the characteristics of people who visit cultural attraction, several researches show, not surprisingly, that the level of education, income and age is relatively high.<sup>11</sup> Moreover, it is pointed out that these characteristics concerning the level of education and income have not changed in these 50 years.<sup>12</sup>

## Traditional idea of marketing

Marketing, in general, is a term so widely accepted that we might be tempted to take it meaning for granted. This paper adopts the definition by Kotler, Armstrong, Saunders and Wong (2001), marketing as “Social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with each other”.<sup>13</sup>

Although marketing is a discipline arising from the necessity of regular exchanges between producers and consumers in order to provide the necessities of daily life, the human associated with the various expressions of culture have not escaped the scope of this discipline.<sup>14</sup>

When it comes to touristic products with a cultural nature, however, the general configuration of models must be adjusted to the specifications of its market. The conceptualization of a marketing model for a cultural product must start with the touristic product itself, instead of the consumer targeted by the producer. Hirschman considers that the traditional concept of marketing, based on the satisfaction of the consumer’s needs, cannot be applied as is to the marketing of culture.<sup>15</sup> Anne Gombault, on the other side, proposes a concept of “marketing of offering”.<sup>16</sup> Indeed, in most cases in cultural and artistic domains, they have logic on their side where their production process does not depend on any demands. This concept ensures the primacy of the artistic or cultural decisions in marketing process.

In fact, the approach of marketing for culture tourism is obviously not orthodox from the point of view of traditional marketing, and in other words, it has been considered for a long time that the product of culture tourism is only for the people who have previously interested in the offering so that the scope of the target has been limited. The changes of social background, such as globalization or economic and technological development, however, affect consumer’s minds and behaviours.

---

11 Ibid.

12 Lehalle, E. (2012), ‘Les enjeux du tourisme culturel en France’, *Futurible*, number 387, July-August 2012.

13 Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. and Wong, V. (2001), *Principles of Marketing: Third European Edition*, Harlow: Prentice Hall.

14 Valdez, R. (2001), ‘A proposal for the Marketing of Puebla’s Cultural Heritage’, *Marketing and Cultural Tourism: Marketing Papers*, number 1, pp. 7–20.

15 Hirschman, E. C. (1983), ‘Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept’, *Journal of Marketing*, volume 47, pp. 40–55.

16 Gambault, A. (2002), *L’émergence du prix comme variable stratégique des musées*, F. LOUET, Paris, France.

## Emergence of marketing 3.0

Kotler introduced, in a recent study, the idea that marketing has evolved through three stages that we call Marketing 1.0, 2.0, and 3.0. Marketing 1.0 is for the product-centric era, which is the origin of marketing and persuades consumers to purchase what producers offer in the market.<sup>17</sup> Marketing 2.0 or the one for the customer-oriented era treats people simply as consumers. Although it is said a participative marketing, producers accept their consumers' opinion only for improving their products. Marketing 3.0, finally, is the way to approach people as whole human beings with minds, hearts, and spirits. Kotler also insists that the three main forces, which introduced social changes: the age of participation, the age of globalization paradox, and the age of creative society, transform consumer to be cultural, spiritual and collaborative.

In order to approach people's minds, hearts and spirits, Marketing 3.0 requires producers at first to put cultural issues at the heart of a business model and the issues should be related to anthropology and sociology to develop a culturally relevant campaign, and consumers should be included in producing processes to satisfies their demand for collaboration.

“We observe three key processes of co-creation. First, companies should create what we call a “platform,” which is a generic product that can be customized further. Secondly, let individual consumers feedback within a network customize the platform to match their own unique identities. Finally, ask for consumer feedback and enrich the platform by incorporating all the customization efforts made by the network of consumers.”

Kotler, Kartajaya and Setiawan (2010).

What should be noted here with the concept of Marketing 3.0 is that the marketing process starts with what producers offer and it includes collaboration with consumers in it.

## New way of marketing for culture tourism

As pointed out by Kotler and Gustavo (2013) also indicates that producers in tourism sector are facing a society increasingly sensitive to environmental or cultural issues and clients who are more emotional and concerned about values and global and personal well-being.<sup>18</sup>

In fact, especially by means of social media, culture tourism destinations gradually start providing much more information or images to respond to the interest of the consumers. The destinations are also trying to communicate with people directly in order to establish an emotional and permanent relationship, and to share common ideals which are determining factors at the moment of purchasing a service.

Creating a new emotional bond is a primacy in vulture tourism marketing as proposed by Kotler as following:

<sup>17</sup> Kotler, P.; Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010).

<sup>18</sup> Gustavo, N. (2013).

“Technology not only connects and propels countries and companies toward globalization but also connects and propels consumers towards communitization. [...] Companies that want to embrace this new trend should accommodate this need and help consumers connect to one another in communities. Godin argued that succeeding in business requires the support of communities.”

Kotler, Kartajaya and Setiawan (2010).

Technological advance allows individuals to express themselves and to be collaborated with others, and in the case of tourism industry, the influence of social media is obviously increasing in creating images. More and more consumers, tourists in this case, influence other tourists with their opinions and experiences through low-cost and bias-free social media. The traditional “word of mouth” thus has been reinvented and becomes even more powerful – electronic word of mouth (eWOM).<sup>19</sup>

## Marketing and culture tourism

As explained above, the movement towards culture tourism can be stimulated by more quality conscious and independent minded consumers. Lehalle (2012) also explains that the visitors today want to *understand* than to be taught; “Why am I here? What is the importance? What is expected on me? What to see and to understand?”; and the new technologies enable destinations of cultural site to respond to these questions of the tourists directly and to co-create products: museums, monument, festivals, expositions or creative activities etc.<sup>20</sup>

In consequences, although marketing for culture tourism had been thought not to be applicable to the general marketing tools when considering its characteristic, it is possible to say that with the change of people’s mind which determines behaviour as consumer has made the idea of marketing in general, Marketing 3.0, be much closer to the way of marketing for culture tourism.

## Why does it suit for culture tourism? – Perspective from the demand side

### Uncertainty and confidence

After describing the specificities of supply side of culture tourism industry and its advantage in a recent idea of marketing, this chapter examines from the scope of demand side when people consume culture tourism products.

Considering marketing for culture tourism, it is needed to pay attention to the uncertainty in consumer’s mind.<sup>21</sup> That is related to the natures of culture tourism, as cultural product and as tourism. And it could be a study of Marketing 3.0 that gives us solutions to the questions such as, “How do we give confidence to the consumers to control their uncertainty?”.

19 Sparks, B. and Browning, V. (2011), ‘The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust’, *Tourism management*.

20 Lehalle, E. (2012).

21 Greffe, X. (2012), *L’artiste-entreprise*, Dalloz, Paris.

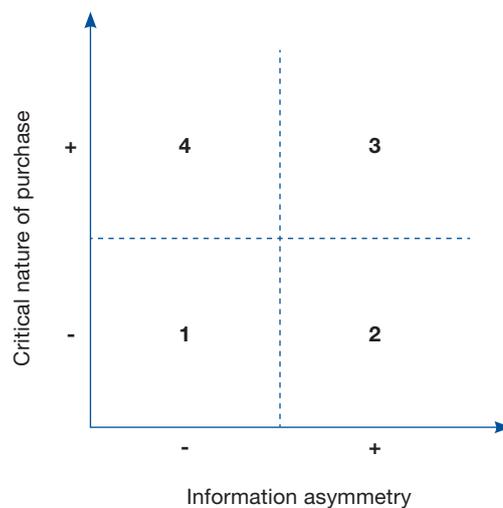
Consumer's choice, in general, is dependent on its utility, its price and its function. In case of cultural product, however, the degree of confidence on its value essentially influences on his choice. The market of cultural and artistic domain is characterized with the information asymmetry, the critical nature of purchase and the influence of the other consumer's behaviour.<sup>22</sup>

In the case of culture tourism, the destinations, as culture product, for example museums or heritages, have more risks than normal product. People do not know if the destination would satisfy them before seeing pictures, monuments or scenery etc., therefore they rely much on the information before leaving for their trips. When a museum would introduce a new art work or a heritage would be restored, the level of uncertainty is increased, that means the importance of information could be significant. This situation can be explained as follows.

### Information asymmetry in market

Given the influence of the other consumers' behaviour is constant, all the products can be divided into four categories in the following image.

Figure 12.1 Products categories according to the level of information asymmetry



Source: Greffe, X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dallo, Paris.

#### Case 1: Frequently-purchased or inexpensive goods

The case when consumer knows about the product and does not need specific information. Ex. Commodity.

#### Case 2: Frequently-purchased goods but lack of information

The purchase of current cultural product where brands, logos, critiques or company's images help consumer's choice. Ex. Monthly published journal, Books.

**Case 3: Rarely-purchased goods with critical nature of purchase**

Supply of private good or experience where information (reputation, brand, image etc.) can reduce uncertainty concerning the good, and its price has limited function. Ex. Paintings, Tourism.

**Case 4: Rarely-purchased good but no information problem**

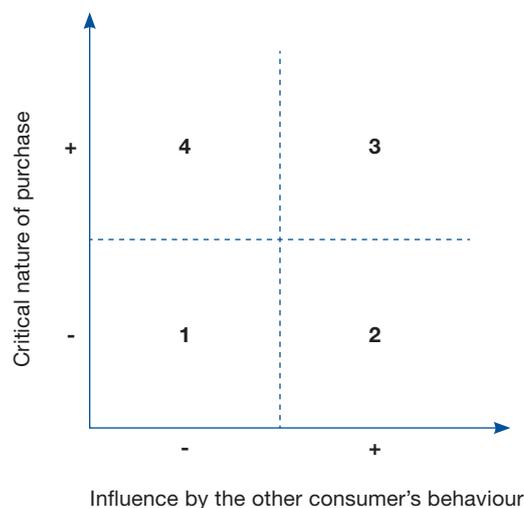
The case where consumer is well informed about the product and they can negotiate the price with its producer. Ex. Capital goods.

Figure 12.1 thus emphasizes the difference between the original market and the cultural market, and the result indicates that the degree of the information asymmetry is high in the case of cultural products than the one of the ordinary products. As explained above, tourism can be positioned in case 3.

**Influence by the other consumer's behaviour**

When examining the cases 2 and 3 of figure 12.1, where the level of information asymmetry is relatively high, we could analyse more specifically the characteristics of culture products.

Figure 12.2 **Products categories according to the level of influence by the other consumers' behaviour on consumer's choice**



Source: Greffe, X. (2012), *L'artiste-entreprise*, Dallo, Paris.

**Case 1: Relatively frequent purchased goods but consumer's choice is not influenced by the other's**

The goods are familiar and consumer can choose independent of other consumer's opinion. Ex. books, DVD.

**Case 2: Relatively frequent purchased goods and consumer's choice is influenced by the other's**

The case when people buy something relies on network. Ex. interactive product.

**Case 3: Critical purchase where the other consumer's behaviour has influences**

People look for the opinion of specific group of people. Ex. Club goods, haute-couture, culture tourism.

**Case 4: Critical purchase without information of the other consumer's behaviour**

The case where there is no information about the product. Ex. Paintings or artistic works.

Figure 12.2 explains that consumer who is going to purchase products which are categorized in the case 2 or 3 is more influenced by the other consumer's opinion, and tourism is categorized in case 3.

## Provide confidence to make them decide to choose culture tourism

Culture tourism is by definition is the movement of persons to go outside their normal country/city of residence, therefore it takes people to spend time and money much more than normal good, and as shown with two figures above, it results that the importance of information would increase to obtain confidence in the domain of culture/artistic. Indeed the research conducted in 1996 in the United States indicates that 41% of consumers of cultural product are not sensible about the price but they make decision dependent on the content and only 8% of them consider the price.

Therefore, to stimulate consuming of cultural product, culture tourism in this case, it is important to generate confidence given the specificities. The way of reducing uncertainty and providing confidence to the people is to make and share the product's image in common or to collaborate with consumer so as to transform them co-producer etc., and these are the same with what marketing 3.0 proposes.

## Today of social media – case study analysis

Though it seems there is no need to explain the size of the social impact of media, for instance in France, 62% of people now possess their own smartphone, and 5.7 million of French people utilize social media. It is recognized that integrating with social media services is a way to be connected with customer even when the producer don't make sale.

There exist a number of types of social media and also there is some move to try to analyse the characteristics of the vehicles or to search which media has more influence on consumers' choice. Even it has not been proven with the size of economic effect, it is obvious that run website promotion campaign is unavoidable to attract and keep people's attentions.

## Website promotion activities of world museums

This study compares world museums and some other cultural sites from the aspect of the activeness on website in order to see the tendencies of their attitudes towards the promotion.

Table 12.1 shows the result of comparison of actual situation of ten museums, which were introduced as the “bravest” museums in an article published online in celebration of the 25th anniversary of the World Wide Web. These ten museums have launched their web page about 18 years ago. In the next table 12.2, it compares the activeness of the top-10 cultural destination in France in 2013. Finally, table 12.3 shows the situation of top-10 museums in Japan in terms of visitor numbers.

Table 12.1 **Museums in the world (vintage website)**

	American Museum of Natural History	Los Angeles County Museum of Art	San Francisco MOMA	The Metropolitan Museum of Art	British Museum	The Louvre	The Prado Museum	The Guggenheim Museum	The New Museum of Contem- porary Art	Seattle Art Museum
Year of launching the website	1996	1997	1996	1966	1999	1999	1997	1996	1997	1998
Twitter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Youtube	0		0		0		0	0		0
Pinterest	0	0		0			0			0
Instagram		0	0					0		0
Flickr	0		0	0	0			0		
Google+	0						0			0
Foursquare	0						0			
Tumblr	0	0								
iTunes	0									
<b>Total social media</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Table 12.2 Cultural sites in France

	The Louvre	Versaille	Eiffle Tower	Pompidou Center	Orsay Museum	Cité des Sciences de la Villette	Natural History Museum	Arc de Triomphe	Grand palais	cimetière américain D'Ohama
Twitter	0	0		0	0	0	0	0	0	0
Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Youtube		0			0					
Dailymotion				0	0	0	0		0	
Instagram						0			0	
Flickr		0				0				
Google+		0			0					
iTunes		0				0				
<b>Total social media</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Table 12.3 Muesums in Japan

	The National Art Center, Tokyo	National Museum of Nature and Science	Tokyo National Museum	21st Century Museum of Contemporary Art	Nagoya City Science Museum	Hiroshima Peace Site	Kyusyu National Museum	Edo Tokyo Museum	Yamato Museum	Miraikan
Twitter			0					0		0
Facebook	0		0						0	0
Youtube			0				0			
<b>Total social media</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

These tables indicate clearly that the more “brave” the museums are, the more actively they exploit digital market. Though it should be considered the problem of budget or human resources, it is necessary for the museums in Japan to notice the importance of providing much more information to increase their visitors. The era where the most of the people uses applications with smartphone or tablet, it can be said that it virtually does not exist if it has not a profile on the application.

Especially in cultural or artistic domain, they have plenty of the beauty or the interest which can appeal to people with images and they should take advantage of it.

### Interactive application with exposition

The following is one of the examples of collaborative marketing, which launched a new type of application for an exposition in Paris.

A mobile application has been created for the exposition *Paris 1900, la Ville spectacle* started on 2 April 2014 in the Petit Palais in Paris. It is available in Apple Store and Google Play in French and in English, which includes audio guide, comments and illustrations about the paintings, and a new technology for localization. It also provides the information of manifestations and activities related to the exposition.

As the Paris Musées, which hosts this exposition, explains: “This collaboration enables us, a public organization, to take an important step to enter the innovative period with proposing digital product and creative experience to visitors”. This application was invented as one of the strategies of the Paris Musées aiming at “approaching people who lives in technological world, corresponding to the recent problem concerning information and media culture”.

The Paris Musées Juniors, a platform for educational video games, provides activities for children, a mission named *Voyage dans le temps* (Travel in time). This mission can be completed by visit virtually. Since the application has been launched in the end of January, the Paris Musées Juniors has already received more than 40,000 visitors, and 100,000 pages views at the begging of April.

This kind of application gives visitors supplemental information according to their interest and so that the visitors can improve their understanding of paintings, works or monuments etc. and they customize their visit. These services thus provide an added value to the visit experience and they function to stimulate people’s curiosity toward culture.

This movement toward providing innovative application of cultural sites does not happen only among big museums or organizations. For instance in France, the government subsidizes cultural sites who propose a new application or video game to improve their site’s promotion.

## Proposition and conclusion

This paper examined the relationship between culture tourism and the new idea of marketing, Marketing 3.0, from the economic perspective with referring some relating cases, and it can be noted that even in cultural and artistic domain it is possible to bring out potential demand by conducting marketing as mentioned previously in the paper.

The Web provides the spaces to discuss their opinions, to play interactive games, or enjoy virtual expositions etc., but Lehall insists that the Web does not compete the reality, but it creates new form of sociability.<sup>23</sup> The other expert of French tourism agency also mentioned about the possibility of new type of culture tourism, co-creative culture tourism, with the development of digital technology.<sup>24</sup> Utilizing and integrating with the Web and the other new technologies, museums are now open to the public and are trying to co-construct the last pieces. For example, the Louvre has launched an event created by collaborating with students in art or tourism, *Soirée Facebook fan du Louvre* (Night event for Facebook fans of Louvre), and it brought success in attracting people, especially the youth who might had not been interested in visiting museums.

---

23 Lehalle, E. (2012).

24 Fabry, P. (2014).

Gambault, A. (2002).

In the research conducted in 2005, the most important source of information is personal recommendation from family or friends, but it is clear that the influence of the internet is rapidly growing as we see today.<sup>25</sup>

In those situations, the portable site on the internet can be said virtually to be a starting point of tourism. Therefore the website should be designed with paying attention to its attractiveness and accessibility. And labels, such as UNESCO world heritage, must have more and more influence on people's choice of destination in this age.

Consequently, it should be analysed which media is more effective or friendly for cultural site marketing, or which application the potential visitor uses, or how the effective use can be realized, and it is needed to conduct continuous researches to respond to these questions with supporting data.

Finally, along the basis of the ideas discussed in this paper, we trust that culture tourism has a potential to grow more not only by combining with the globalization or the presence of developing countries but also by adopting the new type of marketing would provide additional competitiveness both in emerging and developed cultural destinations with new possibilities brought by advanced technology.

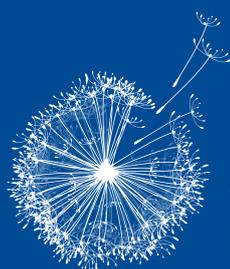
## References and bibliography

- Cluzeau, C. O.** (n.d.), 'Le tourisme culturel' (online), available at: [www.old.vousaussi.org](http://www.old.vousaussi.org), [http://old.vousaussi.org/assises/ressources/Fiches\\_themes/8.TourismeCulturel.pdf](http://old.vousaussi.org/assises/ressources/Fiches_themes/8.TourismeCulturel.pdf) (23-10-2013).
- Europa Nostra (2005)**, *Cultural Heritage Counts for Europe*, Bergen.
- Fabry, P.** (2014), 'Le numérique dans la Culture : recontez-moi l'Histoire' (online), available at: [www.etourisme.info](http://www.etourisme.info), [www.etourisme.info/numerique-culture-raconte-lhistoire/](http://www.etourisme.info/numerique-culture-raconte-lhistoire/) (29-11-2016).
- Gambault, A.** (2002), *L'émergence du prix comme variable stratégique des musées*, F. LOUET, Paris, France.
- Greffe, X.** (2012), *L'artiste-entreprise*, Dalloz, Paris.
- Gustavo, N.** (2013), 'Marketing management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment', Canadian Center of Science and Education, Canada.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. and Wong, V.** (2001), *Principles of Marketing: Third European Edition*, Harlow: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. and Setiawan, I.** (2010), *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*, John Wiley & Sons, New Jersey, United States of America.
- Lehalle, E.** (2012), 'Les enjeux du tourisme culturel en France', *futurible*, number 387, July-August 2012.
- Hirschman, E. C.** (1983), 'Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept', *Journal of Marketing*, volume 47, pp. 40–55.
- Sparks, B. and Browning, V.** (2011), 'The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust', *Tourism management*.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development** (2010), *Tourism trends and policies 2010*, OECD, Paris.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development** (2009), *The impact of culture tourism*, OECD, Paris.
- World Tourism Organization** (2013), 'International tourism to continue robust growth in 2013', press release number 13006, 23 January 2013 (online), available at: [www.media.unwto.org](http://www.media.unwto.org) (29-11-2016).
- World Tourism Organization** (2011), *Tourism towards 2030: Global Overview*, UNWTO, Madrid.
- World Tourism Organization** (2005), *City tourism & culture: The European experience*, UNWTO, Madrid.
- Valdez, R.** (2001), 'A proposal for the Marketing of Puebla's Cultural Heritage', *Marketing and Cultural Tourism: Marketing Papers*, number 1, pp. 7–20.



<http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418503> - Thursday, April 06, 2017 7:24:04 AM - Secretaría de Turismo IP Address: 189.204.93.100

**The World Tourism Organization (UNWTO)**, a United Nations specialized agency, is the leading international organization with the decisive and central role in promoting the development of responsible, sustainable and universally accessible tourism. It serves as a global forum for tourism policy issues and a practical source of tourism know-how. Its membership includes 156 countries, 6 territories, 2 permanent observers and over 500 Affiliate Members.



**2017**  
**INTERNATIONAL YEAR**  
**OF SUSTAINABLE TOURISM**  
**FOR DEVELOPMENT**