

38 Jornadas Nacionales de Administración Financiera
Septiembre 2018

Modelos de negocios sustentables

Gustavo Tapia

Universidad de Buenos Aires

SUMARIO

1. Qué son los modelos de negocios sustentables
2. Algunos proyectos ecológicos como modelos de negocios
3. Turismo sustentable: caso de estudio
4. Sostenibilidad y sustentabilidad
5. Consideraciones finales

Para comentarios
gustavo.tapia1@gmail.com

1. Qué son los modelos de negocios sustentables

Los negocios determinan la velocidad de crecimiento de las economías y la intensidad en que se consumen nuestros recursos, entre los aspectos principales. La idea del modelo de negocio de innovación en el contexto de la sostenibilidad cautiva a los líderes empresariales y defensores de la sostenibilidad por igual. El que una empresa pueda lanzar un modelo de negocio nunca antes concebido o transformar un modelo ya existente es clave para transformar los contextos económicos y mejorar los resultados sociales y ambientales. Para crear un mundo sostenible que prospere en el tiempo, necesitamos modelos de negocios que operen dentro de los límites del planeta y que sean sensibles tanto en su económico, como en los ejes ambientales y sociales. En síntesis, necesitamos no sólo mejores productos y procesos, sino diferentes modelos de negocio.



En el informe *Model Behavior: 20 Modelos de Negocio para la Sostenibilidad*, sus autores (Lindsay Clinton y Ryan Whisnant) desglosan modelos innovadores para la sostenibilidad, en pos de entender mejor los orígenes, la mecánica y sus implicaciones, en el mundo real. Para ello, exploraron informes de las últimas décadas e identificaron empresas –de diversas fuentes–, por sus enfoques con visión de futuro. De esta manera, este modelo, categoriza las organizaciones por su impacto ambiental, su impacto social, su innovación financiera, la base de la pirámide y el impacto diverso.

Se ha tomado cierta consciencia, por la que se desestiman los modelos de negocios en los que las innovaciones sólo tratan de mejorar los productos y los procesos, pero sin tener en cuenta la estructura de valores subyacente del negocio.

Estos modelos de negocios, producen una nueva forma de intercambio en algún momento en la cadena de valor de la empresa, y cuando este cambio crea un nuevo valor social o ambiental, o distribuye el valor económico de forma más equitativa para más grupos de interés, es considerado como un modelo de negocio innovador con sostenibilidad.

Algunos de los modelos de negocios innovadores a la fecha, son:

- *Impacto Ambiental*
 - *Closed-Loop Production* (producción cerrada en bucle): en este modelo del negocio el material utilizado para crear un producto se recicla continuamente a través del sistema de producción. También es conocido como “de la cuna a la cuna”. La empresa LEGO CUUSOO: que es una asociación entre la empresa japonesa CUUSOO y el grupo LEGO, invita a los clientes a enviar sus ideas sobre los productos LEGO que pueden convertirse en productos LEGO con salida al mercado. No sólo incluye a sus clientes en el proceso de diseño sino que además reparte los ingresos con ellos (les da un 1% de las ganancias obtenidas con el producto).

- *Impacto Social*
 - Los primeros pasos hacia el *abastecimiento sostenible* pueden ser las auditorías de los proveedores; sin embargo algunos modelos de negocio han dado un paso más rediseñando sus cadenas de suministro para que sean más inclusivas. Este es el caso de Walmart que desde hace años tiene un plan para que sus alimentos provengan directamente de los agricultores, eliminando intermediarios y permitiendo a los agricultores aumentar sus ingresos.

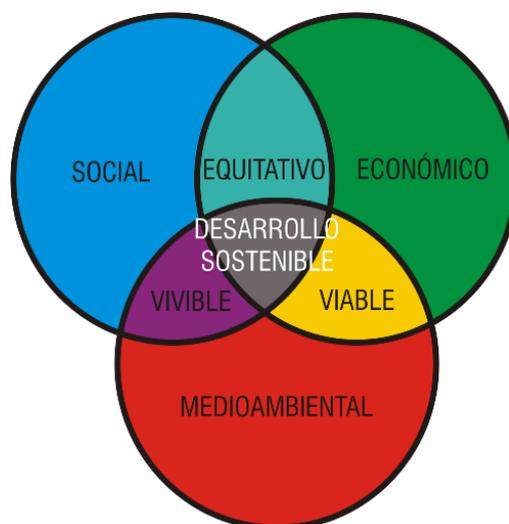
- *Innovación Financiera*
 - *Pagar por el éxito*, es un modelo de negocio innovador que emplea la contratación basada en el rendimiento, generalmente son contratos que se establecen entre las administraciones y un proveedor de un servicio social. Así Johnson & Johnson utiliza este modelo con uno de sus fármacos, Velcade, para combatir el mieloma múltiple: la empresa ofrece este medicamento a los Ministerios de Salud Europeos con la salvedad de que si el medicamento no es eficaz en el 90% de los pacientes, el correspondiente Ministerio no deberá abonar los costos del fármaco.

- *Base de la Pirámide*
 - *Fijación diferenciada de precios*. *Narayana Salud* es una cadena de hospitales de la India que utiliza un modelo de precios que se centra en llegar a los pobres mediante el tratamiento de los más ricos. Los pacientes de menos recursos pagan precios reducidos por todos los servicios ya que son subsidiados por aquellas personas que sí pueden permitirse el lujo de pagar el precio completo.

- *Diversos impactos*
 - Modelos de negocio de *cambio de comportamiento* son aquellos negocios que buscan convencer a los consumidores para que cambien su comportamiento de compra reduciendo su consumo o modificando los hábitos cotidianos. Un ejemplo es la marca de ropa Patagonia, que cambió su marketing en los últimos años para alentar a sus clientes a comprar menos y reparar más.

En esta revisión de modelos los investigadores descubrieron una serie de aspectos importantes en los mismos:

- ✓ Cada cambio en la cadena de valor ofrece oportunidades para la innovación. En el modelo de negocio innovador para la sostenibilidad se producen nuevas formas de intercambio a lo largo de la cadena de valor de una empresa. Estas modificaciones dan lugar a cambios en los impactos sociales o ambientales.
- ✓ Las empresas que han demostrado tener un modelo de negocio innovador, a menudo, desplazaron los incentivos en la cadena de valor, beneficiando a más grupos de interés. El cambio de los incentivos a menudo puede cambiar el modelo completo.
- ✓ Más de la mitad de las empresas que demostraron la innovación en su modelo de negocio eran pequeñas o de menos de 1.000 empleados.
- ✓ El modelo de negocio innovador no ocurre en vacío, sino que son activados o surgen orgánicamente a partir de cambios en las condiciones del entorno. La clave está en aumentar nuestra capacidad de reconocer y responder a las circunstancias.



Si el modelo de negocio innovador es un elemento clave para la transformación de la Economía, por la mejora en los resultados sociales y ambientales, entonces es necesario, entender cómo el modelo es impulsado y continuar investigando sobre nuevas formas de negocio más beneficiosas para la sociedad.

En el plano empresarial, el éxito en el mercado se apoya en la innovación y la creatividad. Se replantean y se reinventan modelos de negocios tradicionales, a partir de la sostenibilidad y la sustentabilidad, que se han convertido en palancas imprescindibles para los emprendedores.

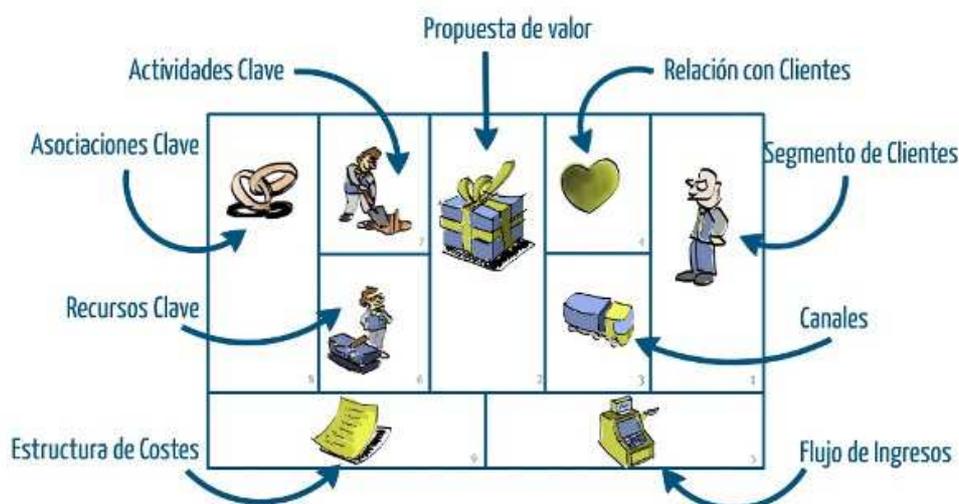
Estos cambios radicales en los modelos de negocio implican reconsiderar: a) la relación con los clientes, b) la cadena de suministro, c) las alianzas, y d) la redefinición de productos, servicios y procesos.

La puesta en marcha de un proyecto sostenible no es sólo saber implementar iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial –RSE–, sino que se trata de crear cambios disruptivos en la búsqueda de nuevas oportunidades. El emprendedor debe compaginar el deseo de crear valor económico, medioambiental y social con el espíritu emprendedor, lo que se manifiesta en el rediseño y búsqueda del modelo de negocio sustentable. El éxito está correlacionado con esta misión.

El *Business Model Canvas* desarrollado por Alexander Osterwalder, integra las RSE, estructurando y redefiniendo la propuesta de valor, tanto para los clientes como para otros *stakeholders*.

Este modelo, provee al emprendedor o empresario de una herramienta simple e intuitiva que permite describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques, bloques que deberían ser modificados para incluir elementos de sostenibilidad que permitan al emprendedor elaborar una idea de negocio sostenible desde sus inicios. Cuantas más partes del modelo incluyan la perspectiva de la sustentabilidad y cuanto más relevantes sean los cambios más eficiente e innovador será el modelo de negocio proyectado.

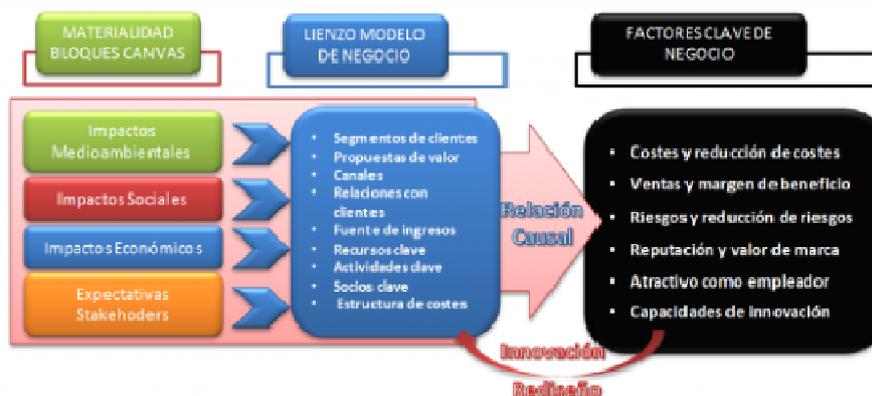
Modificar cualquiera de los 9 bloques va a ser un punto de partida para generar nuevas ideas de negocios sostenibles. Debido a la interdependencia que existe entre los bloques, la transformación significativa de uno de ellos conlleva la modificación de otros bloques del modelo. Lo que se busca con esta nueva herramienta es identificar los aspectos materiales de RSE que se pueden aplicar a cada uno de los nueve bloques de la herramienta.



Resumen de los 9 bloques del Canvas de Modelo de Negocio

- Clientes: a quién se dirige el negocio. Quién va a comprar.
- Propuesta de Valor: por qué comprarán y qué lo diferencia de la competencia.
- Ingresos: cómo generar ingresos ofreciendo la propuesta de valor a los clientes.
- Relación con clientes: medios, respuestas, servicio técnico, etc.
- Canales: cómo hacer llegar tu producto o servicio a los clientes.
- Actividades clave: qué actividades son clave en el día a día para poder ofrecer la propuesta de valor a los clientes.
- Recursos clave: aquellos sin los cuales, no sería posible ofrecer los productos o servicios.
- Costos: dónde se utiliza el dinero en la empresa: gastos de personal, alquileres, marketing, I+D, impuestos, etc.

El modelo de negocios exitoso –económico-social-ambiental-, requiere de una gestión activa de aspectos materiales combinando los recursos y comprendiendo sobre el empleo de los factores claves del negocio, vg.: reducción de costos, ventas y margen de beneficio, reducción de riesgos, reputación, valor de marca, atractivo como empleador, capacidades innovadoras, iniciativas sociales y medioambientales.



Para que el modelo de negocio funcione requiere que la relación entre los factores clave y la reducción de los impactos no sea un hecho ocasional. Una relación sistemática, coherente y continua necesita de una gestión activa de esta relación y puede que requiera un cambio radical en el modelo de negocio de la idea empresarial.

A través del modelo de negocio sostenible:

- Se refuerza la vinculación de las estrategias globales y la RSE del proyecto empresarial. Ambas estrategias se refuerzan mutuamente y permiten la innovación, diferenciación y ventaja competitiva del proyecto empresarial.
- Permite crear un proyecto empresarial estratégico, sistematizado y con elementos que se refuerzan mutuamente. (Estrategia global – Estrategia RSE – Factores Clave de Éxito)
- Se hace visible la necesidad de una relación directa entre la RSE con los factores clave de éxito de la empresa.
- Permite utilizar la herramienta no sólo para el desarrollo del Modelo de Negocio Sostenible en su etapa “semilla” (creación del proyecto emprendedor) sino para innovar y ajustar el modelo de negocio a través de las diferentes etapas por las que transita la empresa.

2. Algunos proyectos ecológicos como modelos de negocios

¿Por qué es importante emprender con proyectos ecológicos? Parece obvio responder esta pregunta, sin embargo, muchas personas todavía no le ven importancia a los negocios verdes. Por un lado está el cumplimiento de la responsabilidad empresarial con el medio ambiente y por otro el sentido de la oportunidad del eco emprendimiento.

Los negocios ecológicos, se caracterizan precisamente en que las prácticas del mismo –producción, distribución y desecho–, son amigables con el ambiente. Se trata de aprovechar los recursos de forma creativa para reducir la huella de carbono que se exterioriza por llevar adelante la actividad.

Repercute en la imagen de la organización, pero es sobre todo un proceso de concientización ambiental, generador de valor para nuestro planeta. Algunas de estas prácticas son: la utilización de la luz natural el mayor tiempo posible, o disminución del papel para las comunicaciones internas con uso de formatos digitales, etc.

TIPS PARA REDUCIR EL CONSUMO ELÉCTRICO

#VidaVerde

1.- Uso responsable de los electrodomésticos

- DESCONECTA**
Si no lo usas
- REVISAR**
Su correcto funcionamiento
- INFÓRMATE**
Sobre el consumo eficiente

2.- Iluminación

- APAGA**
Al no usarla
- CAMBIA**
Por focos ahorradores
- APROVECHA**
La luz natural

3.- Uso eficaz de electrodomésticos

- CONSERVA**
La temperatura por debajo de 21º y sustituye el A/C por ventiladores
- PLANEAR**
El uso de la plancha y la lavadora: intenta acumular la mayor cantidad para ambas actividades

[@MarecoISR](#) [f Mareco ISR](#)
ismareco.com.mx

Mareco
Instituto del Supervisor y Cliente

A nivel empresarial, en el ejemplo siguiente, se observa cómo Apple ha disminuido su huella de carbono.



15 ideas de negocios sostenibles.

1 Recolectora de residuos sólidos electrónicos y baterías

Asegurar trazabilidad y un manejo adecuado.



2 Negocios sostenibles con alimentos orgánicos

3 Educación y concientización ambiental (por ejemplo proyecto de autogestión comunitaria).

#4 Comercialización de purificadores de agua

#5 Recambio de baterías de automotor.

6 Compañía de tratamiento de aguas residuales

7 I + D en el área de energías renovables

8 Confección de bolsas biodegradables y reutilizables

Las bolsas plásticas tardan cientos de años antes de degradarse y en el proceso causan graves daños al ambiente no solo a nivel de contaminación, sino también representan peligros a la fauna y la flora. Las bolsas biodegradables tienen la característica que se absorben en un año, pues tienen un componente de última generación que permite que una vez desechadas se fragmenten en pedazos hasta ser asimilados por la naturaleza

Ciclo de degradación:



9 Comercialización de coches eléctricos

10 Consultoría medioambiental

En este caso, los clientes por excelencia serán las empresas y la finalidad es convertirlas en compañías verdes.

1. Cumplimiento de todas las normativas ambientales.
2. Disminución de los gases de efecto invernadero.
3. Utilización responsable de los recursos.
4. Prácticas de reciclaje dentro de la empresa.
5. Utilización de insumos con características verdes.

11 Producción y comercialización de catalizadores para automotor

Los catalizadores funcionan como filtros que atrapan la mayor cantidad de partículas contaminantes que expulsan los vehículos al medioambiente. Es relevante que las acciones estratégicas de comercialización estén alineadas a las campañas de concientización ambiental, destacando los beneficios de contar con un catalizador en el automotor.

12 Venta de productos ecológicos

13 Catering con productos ecológicos

14 Productor de agricultura ecológica

Para ello se requiere suelo tratado naturalmente, semillas y abonos orgánicos y eliminar todo fertilizante y pesticida para el tratamiento de plagas. En un pedazo de terreno puedes desarrollar varios proyectos ecológicos. Por ejemplo, agricultura, lombricultura, composteros y siembras combinadas amigables para el mejor aprovechamiento del suelo.

15 Edición de libros sobre ecología

Catalizadores para automotor

Mejora el medio ambiente y el presupuesto familiar

AHORRO DE GASOLINA

La Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (Conuee) señaló que ahorrar gasolina al utilizar el automóvil se refleja en los bolsillos de los automovilistas, y contribuye a disminuir la contaminación ambiental. Estos son algunos consejos para reducir el gasto de combustible en el vehículo.

1 No calentar el carro en el arranque
Algunos modelos de lo requieren, solo debe avanzar media manivela y acelerar de manera progresiva.

2 Conducir a velocidad moderada
Velocidad de entre 50 y 80 Km/h. En autopistas no pasar de 100 Km/h. Acelerar a fondo consume 40% más.

3 Aire acondicionado, sólo el necesario
El uso excesivo de aire consume 10% más de combustible.

4 Subir o bajar pendientes
No bajar o aumentar la velocidad sino mantenerla constante. Hacer a fondo el acelerador gasta más gasolina.

5 Limpieza periódica de filtros
Usar en mal estado incrementa hasta 10% el desperdicio.

6 Avellan adecuado
Normalmente se recomienda el multigrado, porque reduce la fricción y se ahorra hasta a 5% de gasolina.

7 Llantas en buen estado
Albetrán, balanceo y presión de aire recomendada. La presión incorrecta aumenta 7% el gasto.

8 Vehículo afinado
Ahorro de combustible de 4 a 5%. Mientras más cilindrada tenga el auto, mayor será el consumo.

9 Planear y anticipar salidas
Manejar con el tiempo necesario ahorra un 20% del consumo.

10 Sin carro para viajes cortos
Use transporte público o camine. Los viajes cortos aumentan el consumo de gasolina y la contaminación hasta 50%.

APOYO DE PROFECO
Simulador
Aplicación que ayuda a determinar el consumo energético por marca y modelo del vehículo.

Análisis de Gasolineras
Información sobre las que han pasado las verificaciones y las que presentan irregularidades.

Notimex

Financiera

Perseus
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) - Unidad Cuernavaca

Investigación y desarrollo de MIRA y Tecnología Futura
Escuela Civil González Salas

Agricultura ecológica

Huerta de un metro cuadrado

Tips Ambientalistas

PLANTAS PEQUEÑAS

- Rábanos
- Zanahorias
- Cebollas
- Espinacas
- Beterragas
- Lechugas
- Perejil

PLANTAS GRANDES

- Coles
- Brócolis
- Coliflores
- Pimientos
- Berenjenas

PLANTAS VERTICALES

- Tomates
- Pepinos
- Vainitas
- Arvejas
- Menestras

- Este sistema permite empezar a cultivar con un pequeño espacio.
- El espacio permite alcanzar toda la huerta para sembrar, regar y cosechar, sin necesidad de caminar encima de él.
- La rotación de cultivos es automática, un cultivo de estación larga como el tomate, puede ser plantado entre otros cultivos de cosecha rápida y que serán cosechados antes que la planta necesite más espacio.
- Ya que es posible alcanzar la huerta al nivel de la cintura, este formato facilita el cultivo a discapacitados físicos.

- Ideal para pequeños espacios y cada vez más popular entre los jardineros urbanos, esta huerta es suficiente para el abastecimiento diario de legumbres de una persona, por un mes.
- Esta huerta se divide en cuadrados o rectángulos menores. Cada espacio tiene una legumbre, flor o hierba diferente.
- En la construcción de la estructura, se usan tubos de fierro o Pvc y alambres.
- Las plantas más grandes van en las filas de atrás, las más chicas en las filas posteriores, más cercanas a la dirección en que les llegue la luz del sol.
- Las plantas verticales, como los tomates, se cuelgan de los tubos.
- Sujetar el marco vertical con alambre para dar seguridad contra los vientos fuertes.

Proyecto LIMA

3. Turismo sustentable: caso de estudio

El turismo sostenible en su sentido más puro, es una industria comprometida a hacer un bajo impacto sobre el medio ambiente y la cultura local, al tiempo que contribuyen a generar ingresos y empleo para la población.

El desarrollo del turismo sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.

Según la Organización Mundial del Turismo –OMT-, los principios que definen el turismo sostenible son:

- Se conservan los recursos naturales y culturales para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
- El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.
- La calidad ambiental se mantiene y mejora.
- Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial.
- Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Estas características hacen al turismo sostenible una herramienta de estrategia para el desarrollo económico local. Por un lado, el turismo supone una gran oportunidad en algunas zonas en las que no existen otras alternativas de actividad económica; por otro, como parte del sector servicios, ofrece más oportunidades para el surgimiento de empresas locales (debe considerarse que incluso en los países más desarrollados, este sector está compuesto principalmente por empresas PYMES). Además, a pesar de ser un sector que requiere de fuertes inversiones en infraestructura y equipamientos, también utiliza mano de obra de forma intensiva por lo que ofrece numerosas oportunidades de trabajo y negocio para las mujeres y los jóvenes.

Las previsiones de los economistas internacionales son el continuo turismo y el crecimiento, que oscila entre tres y seis por ciento anual, dependiendo de la ubicación. Como uno de los más grandes del mundo y de industrias de más rápido crecimiento, este crecimiento continuo pondrá gran énfasis en la diversidad biológica resto de los hábitats y las culturas indígenas, que a menudo se utilizan para apoyar el turismo de masas. Los turistas que promueven el turismo sostenible son sensibles a estos peligros y tratan de proteger a los destinos turísticos.

Para proteger el turismo como una industria y con la idea de que sea sostenible se tomará en cuenta:

- Informar a sí mismos de la cultura, la política y la economía de las comunidades visitadas.
- Anticipación y el respeto de las culturas locales.
- Contribución a la comprensión intercultural y la tolerancia.
- Apoyo a la integridad de las culturas locales en favor de las empresas que conservar el patrimonio cultural y los valores tradicionales.

- Sostenimiento de las economías locales mediante la compra de productos locales y la participación con los pequeños, las empresas locales.
- Conservación de los recursos por la búsqueda de empresas que sean ambientalmente conscientes, y utilizando la menor cantidad posible de recursos no renovables.

3.1 El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su objetivo de apoyo al crecimiento del sector privado, es puntero en la ayuda al desarrollo del turismo sostenible en América Latina y el Caribe. Aunque la existencia de numerosos sub-sectores (alojamiento, gastronomía, transporte, operadores de actividades, etc.), y el pequeño tamaño de la mayoría de las empresas turísticas comprometen la competitividad, el enorme potencial de desarrollo que posee este sector ha resuelto al FOMIN a centrar parte de sus actuaciones en este ámbito y crear un *cluster* de proyectos de esta temática.

A través de sus proyectos el FOMIN pretende respaldar el desarrollo sostenible del turismo mediante el incremento de la competitividad de las PYMES locales dentro del sector. El foco de actuación es la mejor integración de los diferentes componentes de los productos turísticos e incrementar la colaboración entre las empresas involucradas, ayudándolas a orientar su estrategia hacia la diversificación de la oferta y a conseguir una promoción más efectiva de sus destinos mediante estrategias de negocio conjuntas, y siempre con la premisa de que el desarrollo y promoción de los productos turísticos contribuyan a la conservación del medio ambiente y el legado cultural.

En las últimas cinco décadas, el turismo internacional ha pasado de desplazar 25 a casi 700 millones de viajeros al año, y a lugares cada vez más remotos gracias al desarrollo de los medios de transporte. Un fenómeno de tal magnitud y con una expansión tan rápida no podía por menos que generar impactos allá donde se ha establecido. Generalmente estos impactos se clasifican en tres categorías: económicos, medioambientales y socioculturales

a) Impactos económicos

El turismo ha sido presentado tradicionalmente como un eficiente motor del desarrollo económico, capaz de generar empleo, modernizar las infraestructuras, impulsar otras actividades productivas, revalorizar los recursos autóctonos o equilibrar balanzas de pagos nacionales. Antes de la década de 1970, asumidas estas premisas y con el turismo internacional de masas recién estrenado, pocos investigadores se habían parado a estudiar los costos económicos que suponía para las sociedades anfitrionas esta actividad. Pero en esa década empezaron a ser evidentes. Así, es cierto que el turismo genera empleo, pero en muchas ocasiones para la población local es un empleo estacional y poco cualificado. Además, suele tratarse de un empleo inestable: el turismo es un sector con grandes vaivenes, y las zonas de destino se tienen que enfrentar con la competencia de otras nuevas que surgen gracias al desarrollo de los medios de transporte.

También es verdad que se modernizan las infraestructuras, pero según las prioridades turísticas y no según un desarrollo endógeno y equilibrado con las otras actividades productivas. La revalorización de los recursos autóctonos se materializa muchas veces en procesos inflacionarios, derivados de un aumento de la demanda de la tierra, el agua o los alimentos; el

resultado es el encarecimiento de la canasta familiar, la dificultad de acceder a una vivienda o la expulsión de campesinos por el aumento de las rentas agrarias.

El turismo impulsa algunas actividades productivas, como la construcción, pero también pone en peligro otras tradicionales, como hemos visto en el caso de la agricultura. Igualmente, es discutible la capacidad del turismo de generar ingresos en los países de destino, ya que son los países de origen los que más se benefician de esta actividad: compañías de vuelo y grandes establecimientos hoteleros suelen pertenecer a empresas multinacionales, que tienen la capacidad de imponer precios. Finalmente, cabe señalar que en determinadas zonas donde se ha hecho una apuesta por el turismo como principal medio de desarrollo, se ha observado que genera problemas semejantes a los de economías basadas en la agricultura de monocultivo para la exportación, tales como la dependencia de los precios del mercado internacional, muy fluctuantes, o un alto nivel de riesgo derivado de la escasa diversificación

b) Impactos medio ambientales

Curiosamente, uno de los factores que favorece la aparición del turismo en una zona, es el paisaje, que suele mostrarse especialmente frágil con su desarrollo y que con la llegada de los turistas tiende a cambiar el uso de los recursos naturales y en otros casos a sobreexplotarlos.

El turismo de masas se ha mostrado especialmente violento con el medio ambiente: urbanización de zonas naturales o no integrada en el paisaje, sobreutilización del recurso del agua, problemas relacionados con el tratamiento de las basuras, contaminación del agua por los residuos líquidos, destrucción de monumentos históricos, contaminación del aire por el uso de vehículos y calefacción, cambios en el paisaje para favorecer actividades de ocio como el golf o el esquí, etc. Pero no sólo el turismo de masas incide sobre el medio ambiente. Formas de turismo alternativo también pueden hacer un uso no sostenible de los recursos. Bajo el concepto “turismo alternativo” se agrupan diversas formas de turismo que, a veces, buscan un desarrollo sostenible de la actividad, pero otras sólo expresan la contraposición al turismo de masas. No obstante, aunque sea sólo porque se trata de turismo a pequeña escala, las formas alternativas de turismo suelen conllevar mucha menos alteración en el paisaje. Por el contrario hay ocasiones, cuando el paisaje es el principal valor turístico, que las instituciones públicas llegan a establecer normas conservacionistas extremas, hasta el punto de impedir el desarrollo normal de actividades tradicionales y sin entender que el ser humano tiene también un papel en el ecosistema.

c) Impactos socioculturales

En ocasiones se ha señalado que el turismo puede tener beneficios positivos al permitir la interrelación entre culturas diferentes. No obstante, los impactos socioculturales detectados suelen ser negativos para la sociedad anfitriona. Uno de los aspectos más destacados es la tendencia a acelerar cambios culturales que despojan de su significado a los elementos culturales para dejarlos sólo en lo epifenoménico, lo “visible”, que es tratado como una mercancía más¹.

¹ En Kenia, uno de los países africanos más turísticos, es común que etnias autóctonas representen danzas y rituales como atracción para los turistas fuera de su contexto cultural. La artesanía es un ámbito en el que estos procesos se dan con asiduidad: además de cambiar de finalidad (de bien de uso a mercancía), los modelos artesanales se homogenizan según los supuestos gustos occidentales.

El desarrollo del turismo puede influir sobre la estructura de las sociedades anfitrionas, generando o incrementando la diferenciación social. Y es que los beneficios que se quedan en la zona de destino no se suelen repartir uniformemente, sino que tienden a ser monopolizados por un sector minoritario de la población².

3.2 El modelo de turismo sostenible

Una de las formas de turismo alternativo que mayor expectativa ha generado es el denominado ecoturismo. En su definición original, sería una forma de turismo sostenible, ya que si bien hace especial insistencia en el tema medioambiental, no olvida el factor socioeconómico. Así, para la ONG *Ecotourism Society*, se trata de un turismo en zonas naturales que contribuye a la protección del medio ambiente y deja beneficios para la población local. El éxito del término ecoturismo, y tal vez como consecuencia de que parece hacer mayor hincapié en la sostenibilidad de tipo medioambiental que en otros, ha fomentado que operadores turísticos lo utilicen para definir formas de turismo de naturaleza poco o nada sostenibles.

En conclusión, no parece que haya un modelo de turismo sostenible aplicable universalmente ya que el impacto del turismo varía dependiendo de las características de la sociedad anfitriona y de su contexto. En cambio, sí hay modelos de desarrollo turístico que, sean cuales sean las características sociales, económicas y medioambientales de la zona de destino, siempre son insostenibles: Vg: el turismo masificado, el denominado turismo sexual, otros a pequeña escala controlados por agentes foráneos, etc.

Ante esta situación, el turismo responsable no aparece como un tipo o modelo de turismo específico, sino como un movimiento:

- que busca establecer modelos de desarrollo turístico sostenibles y específicos para cada zona de destino, para lo que se han de tener en cuenta sus variables sociales, económicas y medioambientales;
- que denuncia los impactos negativos que el turismo conlleva o puede conllevar en las sociedades anfitrionas, así como la imagen distorsionada que los visitantes pueden hacerse de la realidad que han ido a conocer;
- que valora y reclama la responsabilidad de turistas, tour-operadores, anfitriones e instituciones públicas a la hora de favorecer modelos turísticos sostenibles.

El problema no consiste, solamente, en considerar que el turismo pueda ser un motor de desarrollo al que hay que ponerle algunos mecanismos correctores ante los riesgos que entraña, sino que la responsabilidad en el ejercicio de la actividad es fundamental.

Toda actividad turística que realmente pretenda definirse como sostenible debe considerar los siguientes aspectos:

- Uso adecuado de los recursos naturales
- Respeto por la diversidad socio-cultural
- Asegurar prácticas empresariales apropiadas

² En el caso cubano, por ejemplo, si bien las empresas turísticas son mixtas (estado cubano – capital extranjero), los trabajadores que tienen contacto con los turistas (camareros, guías, etc.) suelen recibir, en propinas, varias veces el sueldo medio del país, lo que les ha convertido en un grupo social diferenciado y envidiado.

Según algunos investigadores, los pilares que sostienen esta actividad son el entorno (natural, histórico, artístico, social...) y el factor humano, ambos interdependientes. La explotación turística está provocando la destrucción del hábitat de patrimonio social, económico, natural y cultural. Por ello, se trabaja en este sentido a nivel mundial, con el fin de encontrar un equilibrio entre la explotación turística, el factor humano y nuestro entorno. Para alcanzar todo esto, es necesario tener en cuenta por una parte, los derechos que nos definen como personas y por otra las obligaciones que tenemos como habitantes de la Tierra.

Respecto a las clases de turismo, dado que la misma es una forma particular del uso del tiempo libre, y una forma especial de recreación, se la puede relacionar con la educación, el placer, el descanso y la recreación, aunque puede estar relacionado, también, con algún otro tipo de actividad. Puede ser clasificado de diversas formas, cada una de ellas orientada a una necesidad específica e incluso, puede ser identificado en función de más de una de sus características.

Tipos de turismo según actividades desarrolladas

- Convencional
- De Descanso
- Sol Y Playa
- Sexual
- Deportivo
- Tradicional
- Pasivo
- Alternativo
- De aventura
- Termal
- Sol Y Nieve
- Por afinidad
- Científico
- Negocios
- De incentivo
- De familiarización
- De congresos y convenciones
- De gestión (Político)
- Especializado
- Deportivo
- Activo
- Cultural
- Histórico
- Histórico/Artístico Monumental
- De arquitectura popular
- De exposiciones
- Étnico

- Étnico Folklore
- Costumbres y tradiciones
- Religioso
- De formación
- De acontecimientos singulares
- Lúdico-Festivo
- Literario
- Gastronómico
- Industrial
- De compras o Shopping
- Aventura, ecológico
- De Montaña (deportivo/rural)
- Verde (con mayor interés científico)
- Fluvial
- Rural
- Agroturismo
- Residencial
- Otras clasificaciones de turismo
- Social
- Tercera Edad
- Juvenil
- Familiar
- Alternativo

Con relación al Ecoturismo se lo puede definir como:

Aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.

Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados a cerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades eco turísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y las comunidades aledañas. El ecoturismo nos permite usar razonablemente los recursos naturales contribuyendo así a la conservación de los mismos. Trata de mejorar la capacidad de las poblaciones locales en el manejo sostenible de pequeñas empresas eco turísticas de bienes y servicios, y a la vez, incentivarlos al cuidado de los recursos naturales de su entorno en pro del bienestar comunitario

La nueva corriente turística se dice, es resultado de los cambios en los valores y hábitos de vida ocurridos en las poblaciones de los países desarrollados, que procuran mejorar su calidad de vida (mediante nuevas formas de utilización del tiempo libre y un ambiente limpio). Efectivamente, estas poblaciones con altos ingresos, con más tiempo libre, sometidas a las tensio-

nes y a la despersonalización de las ciudades y de la vida industrial, así como crecientemente preocupadas por mejorar su calidad de vida demandan servicios turísticos en los que encuentren satisfacción a una diversidad de intereses, atención personalizada, destinos vacacionales naturales (exóticos) y un ambiente limpio. Según las encuestas internacionales de 1994, uno de cada dos turistas alemanes, consideraba la calidad ambiental como un elemento esencial en la decisión de su destino vacacional y el 38 % de los turistas ingleses la consideraba como el elemento básico para decidir regresar a un destino vacacional.

De acuerdo a los datos de la OMT, el segmento turístico que actualmente experimenta el más acelerado crecimiento es el llamado turismo "alternativo", es decir el turismo que tiene como destino la naturaleza y que incluye todas aquellas prácticas turísticas conocidas como turismo especializado: turismo de aventura, científico, cinegético, montañismo, campismo, buceo, safari fotográfico, canotaje, espeleología, ecoturismo, etc.

El ecoturismo se ha configurado como una modalidad turística que incluye dos modelos de instrumentación y operación:

1. Un modelo que se desagrega de las prácticas usuales de turismo convencional, es decir, que está conceptualizado como una oferta más que se ofrece a los turistas tradicionales que asisten a un destino de la playa, por ejemplo, que así como han escogido un día una excursión eco turística a una zona de manglares, o una sierra o volcanes, en los otros días pueden seleccionar actividades propias del turismo de masas. En realidad la motivación principal de estos turistas no se relaciona con el ecoturismo este es una opción más para un segmento de mercado masivo, por lo tanto es una variante vinculada con la contemplación de la naturaleza.
2. Un modelo integral que tiene lugar en espacios naturales, de preferencia protegidos, y que son visitados por turistas con motivaciones específicas relacionadas con el funcionamiento de ecosistemas, en términos de actividades y temáticas referidas al aprendizaje y desarrollo personal. Requiere de empresas que cuenten con personas altamente especializadas, conocedoras de la dinámica de los ecosistemas y de funciones que han desempeñado en la evolución de las comunidades con las cuales se relaciona.

El ecoturismo, es el turismo de la nueva generación, regido por un conjunto de condiciones que superan la práctica del turismo convencional de masas. Las áreas en las cuales se lleva a cabo el ecoturismo desde el punto de vista de la propiedad, pueden ser privadas (granjas para el desarrollo en general o bien con exclusivo carácter eco turístico) o públicas (reservas de la biosfera pero en casi todos los casos se encuentran protegidas. De todas formas están estructuradas en función de un objetivo esencial, que es el de la conservación y atención a las necesidades de desarrollo sostenido.

Por extensión, el territorio y las actividades deben organizarse de tal modo que se contemplen las siguientes estrategias básicas:

- El ofrecimiento a los ecoturistas de una *experiencia auténtica*, por ejemplo (conocimiento de mamíferos o especies vegetales) en escenarios que conservan su integridad (ecosistemas naturales) o que están sujetos a una estrategia de desarrollo permanente (ecosistemas agrícolas).
- La promoción de una demanda que reúna un *perfil* con determinados requisitos, entre los que destaquen: escolaridad avanzada, interés por viajes de contenido cultural.

- La combinación, dentro de *programas o excursiones*, de diversos temas (observación de aves, identificación de especies en peligro) y actividades (caminatas, cruces de ríos) de bajo impacto ambiental.
- El diseño y operación de programas de *calidad total* en términos de producto, servicios y experiencias.
- De preferencia aprovechar la existencia de *ecosistemas complejos*, con abundante y visible vida salvaje para ser apreciada por los visitantes.
- La generación constante de *información* que facilite la administración estratégica y la evolución de los ecosistemas, la seguridad de los turistas y los asentamientos humanos locales en las cercanías.
- La formación de *fondos financieros* para proteger las áreas naturales contra la caza, los incendios y otras actividades y fenómenos depredatorios.
- La definición de avanzados sistemas que reglamenten los *usos turísticos* de los recursos existentes.
- La integración de las *comunidades locales* con el propósito de consolidar el sostenimiento a largo plazo del ecoturismo en una determinada región, ofreciéndoles opciones laborales en programas de: reforestación, desarrollo de artesanías, agricultura, pesca, ganadería y comercios varios.
- La *presencia de empresas* (operadores, hoteles) que equilibren el uso turístico con la integridad de los atractivos y que se desempeñen con base en un alto contenido de información dirigida hacia los turistas y sus empleados.
- La existencia de un sistema de *servicios de apoyo* y de una *infraestructura* que, de sealemente, debe ser de pequeña escala: transportes, carreteras o caminos de acceso, unidades de alojamiento y de alimentación, así como de servicios complementarios.
- Estrategias de comercialización adecuadas al carácter del ecoturismo, evitando la masificación de su práctica. Aquí la cantidad es contraria a la calidad y son incompatibles. Las estrategias deben enfatizar en la *segmentación del mercado*.

Este surge como una alternativa de recreación que paralelamente promueve la concientización y respeto de los recursos bióticos y abióticos del planeta, constituyendo de esta manera una de las actividades económicas más importantes que ha permitido que un gran número de personas satisfagan sus necesidades de esparcimiento, originando de esta manera un derrame económico importante por ingresos de divisas.

El término ecoturismo empezó a usarse hace poco más de treinta años, y ha sido sujeto de gran debate en cuanto a su definición. Actualmente el auténtico ecoturismo representa una opción viable de conservación del patrimonio natural y cultural de los pueblos, fomentando al mismo tiempo la noción de desarrollo económico sustentable.

Para ser considerado ecoturismo, éste debe de involucrar:

- Mínimos impactos al medio ambiente.
- Participación activa de las comunidades locales.
- Educación para la conservación.
- Maximizar el derrame económico en la comunidad.

Al convertirse en un medio de vida que permite cubrir sus necesidades económicas, el ecoturismo educa y fomenta que las comunidades que habitan los sitios con riqueza naturales excepcionales se conviertan en sus más fervientes defensores.

Las actividades del programa de turismo sustentable son las siguientes:

- Coordinar con otros organismos nacionales, provinciales y municipales, planes, acciones y programas vinculados con el desarrollo turístico sostenible.
- Gestionar y administrar los recursos que permitan poner en marcha proyectos que contribuyan a los objetivos del programa.
- Diseñar, coordinar y realizar actividades de educación, sensibilización e información ambiental y sobre modalidades de turismo responsable, para los turistas, los pobladores locales y los agentes de viaje y prestatarios de servicios en destinos de naturaleza.
- Generar foros de intercambio y difusión sobre experiencias de turismo sustentable y buenas prácticas relacionadas con el turismo y el ambiente para multiplicar la concientización y generación de conocimiento al respecto.
- Fomentar el desarrollo de modelos de gestión para el aprovechamiento turístico inteligente de los recursos ambientales en áreas de montaña y zonas de extrema fragilidad ambiental, procurando su articulación con experiencias internacionales de comercio justo y turismo solidario.
- Incentivar y facilitar la adopción de códigos de ética ambiental y turística entre los agentes intervinientes en la comercialización turística, los usuarios y los destinatarios, tendiendo, en un mediano plazo, a instalar la necesidad de obtener la certificación ambiental de los servicios del sector para fomentar la sostenibilidad de las operaciones turísticas.
- Brindar asistencia técnica a los organismos que así lo requieran sobre los temas de incumbencia del programa.
- Establecer contacto con los organismos multilaterales dedicados al tema para conocer el estado del arte en la materia y aquellas experiencias relevantes que permitan enriquecer el marco conceptual y sistematizar comunicaciones para transferirlas a los centros de investigación y otras instituciones relacionadas con la problemática.

3.3 Financiación del Turismo Sustentable y el Ecoturismo

Los recursos del FOMIN debieran jugar un rol decisivo en asegurar los resultados de un proyecto definido como sujeto de financiamiento. El éxito del proyecto es el éxito de la inversión con alta rentabilidad social y también comercial. El encadenamiento de los productos y servicios turísticos fortalecen la oferta y la capacitación de los recursos humanos, con acciones concretas para el desarrollo comercial y la difusión –individual y asociativa-. La formación y mantenimiento de *clusters* también requiere de la coordinación público-privada para obtener una financiación sostenible.

Las condiciones de la financiación variarán de acuerdo al grado de profesionalización de los operadores, el perfil de los turistas, los servicios de operación y la región geográfica.

Según el caso, el incremento de la competitividad y el acceso de las empresas PYMES, tienen alta repercusión en la oferta de trabajo y en el aseguramiento de prestaciones de la acti-

vidad con prácticas óptimas de gestión y conocimiento específico. Adicionalmente, el reforzamiento de los sistemas de certificación, -sobre todo si es internacionalmente acreditable-, fomenta la implementación, mantenimiento y financiación de la actividad turística.

El FOMIN, por lo general apoya propuestas que generan nuevos modelos y metodologías que mejoren las capacidades de gestión de los destinos y contemplan especialmente:

- a) Modelos de alianzas y encadenamientos para la creación de destinos temáticos.
- b) Segmentación de la oferta y nuevos modelos de acceso a nichos de mercado.
- c) Utilización de herramientas geográficas y tecnologías para la planificación de destinos sostenibles.
- d) La gestión participativa e incluyente de los pobladores autóctonos.
- e) Integración de la gestión pública y privada para el ejercicio con éxito de la actividad turística.
- f) Modelos de observatorios y medios de monitoreo de los destinos con sus impactos económicos, ambientales y culturales.
- g) El posicionamiento estratégico de las actividades en el mercado y su comunicación.
- h) El fomento a la financiación a las microempresas y a las PYMES.
- i) La eficiencia en la cadena de valor de los servicios.
- j) La formación y la capacitación de los individuos en la actividad de turismo sostenible.

En los fondos de financiación pueden participar instituciones y organizaciones varias – gremiales, de base comunitaria, etc.,-, que tengan un grado de formalización para operar y representar. En algunos casos se solicita que cuenten con cierta cantidad de años en el ejercicio de la actividad y tener capacidad de cofinanciamiento por un 50% del costo total del proyecto.

Con la actividad en crecimiento y expansión, uno de los puntos críticos es la búsqueda de socios estratégicos –experiencia técnica, enfoque innovador, capacidad financiera-, a fin de garantizar la puesta en marcha de los emprendimientos.

Para la financiación de los proyectos sustentables, los Ministerios de Turismo, suelen ser un área clave tanto para su puesta en marcha como para la obtención de fondos. Existe cierto consenso en los criterios de evaluación que utilizan, ellos son:

1. Que el proyecto propuesto haya definido una misión y visión claras y un conjunto de objetivos operativos y unas líneas de actuación para su desarrollo.
2. Que el proyecto propuesto haya considerado la realización de análisis y estudios previos como garantía de éxito en su desarrollo (por ejemplo, estudios sociológicos, estudios de perfil de los colectivos beneficiarios, de sus necesidades y expectativas, estudios de oferta y demanda, estudios de riesgos financieros, de legislación aplicable, estudios de viabilidad del producto turístico resultante, identificación de factores críticos, identificación de agentes cooperantes, etc.).
3. Que el proyecto propuesto haya considerado la planificación de actividades, tanto para su desarrollo como para su gestión posterior (por ejemplo, definición de objetivos operativos, establecimiento de actividades, asignación de responsables de ejecución, establecimiento de hitos de control, definición de plazos de ejecución, medición de resultados, etc.).

4. Que el proyecto propuesto se haya desarrollado sobre la base de la cooperación de diferentes actores públicos y privados implicados en la gestión turística social.
5. Que las actuaciones desarrolladas se hayan hecho sobre la base de la cooperación y el diálogo entre los responsables públicos de los distintos departamentos involucrados en la gestión del turismo social (ministerios / entidades de turismo, trabajo, asuntos sociales, juventud, etc.).
6. Que hayan intervenido organismos de financiación y/o cooperación al desarrollo, tanto nacionales (agencias estatales de cooperación) como internacionales (OOII, instituciones financieras multilaterales).
7. Que el proyecto propuesto haya permitido la puesta en valor de recursos turísticos que existían pero no eran lo suficientemente identificables y reconocidos, así como el desarrollo de infraestructuras y servicios que no existían antes en los destinos implicados.
8. Que las actividades desarrolladas en la creación del producto turístico hayan tenido como criterio principal de actuación el de la calidad y sostenibilidad de los recursos del destino en el que se desarrolla (recursos naturales, culturales, patrimoniales, etc.).
9. Que como parte de las actividades llevadas a cabo para la puesta en valor de los productos turísticos creados, se hayan considerado políticas y acciones de distribución y comercialización del producto (creación de centrales de reservas, convenios con AAVV, etc.).
10. Que como parte de las actividades llevadas a cabo para la puesta en valor de los productos turísticos creados, se hayan considerado políticas y actividades de promoción, difusión y publicidad de las oportunidades de turismo social.
11. Que en el ámbito del proyecto se haya previsto una medición y monitorización de resultados económicos y no económicos (por ejemplo, ventas, rentabilidades, reconocimiento de terceros, satisfacción de colectivos beneficiarios, impacto económico en la región, etc.) con una frecuencia adecuada, y se hayan comunicado a la sociedad los resultados.
12. Que el proyecto propuesto evidencie el análisis de los resultados alcanzados, y que muestre la adopción de iniciativas de mejora o de innovación a partir de las conclusiones extraídas.
13. Que el proyecto propuesto haya tenido influencia en el desarrollo y desestacionalización de destinos turísticos, por ejemplo a través de un incremento de pernoctaciones, generación de empleo, ayuda a la viabilidad de pequeñas empresas y desarrollo económico del destino a través de efectos multiplicadores en otros sectores de actividad.
14. Que el proyecto propuesto evidencie una influencia significativa en el incremento del turismo social en el país.
15. Que el proyecto propuesto haya resultado de una política de turismo social a nivel central o regional, y que haya influido en la creación o mejora de esas políticas (programas de financiamiento a nivel nacional, desarrollo de sistemas de ayudas, búsqueda de fondos internacionales, creación de estructuras de cooperación, incentivos a la inversión, ayudas a colectivos desfavorecidos, etc.).
16. Que el ejemplo propuesto evidencie la realización de estudios de otras iniciativas de turismo social adoptadas en otras regiones o países (estudios de benchmarking) como

mecanismo de identificación de buenas prácticas para el desarrollo del proyecto o como mecanismo de aprendizaje para la mejora e innovación del producto turístico desarrollado.

17. Que el proyecto presentado haya sido pionero en su país (por ser el primero o en alguna característica especial innovadora), y por ello haya servido de ejemplo de buena práctica para otros programas de actuación, o bien haya tenido un efecto catalizador en el desarrollo del turismo social en su entorno (potenciando la creación de agentes especializados como por ejemplo agencias de viaje, transportistas,).
18. De manera especial, que la puesta en marcha del proyecto haya desarrollado acciones con incidencia en áreas como la reinserción social, formación, educación y sensibilización de los colectivos beneficiarios.
19. Que las actuaciones llevadas a cabo hayan favorecido la integración de las comunidades locales de los destinos afectados, tanto durante el desarrollo del proyecto como sobre los beneficios derivados del mismo.
20. Que el proyecto propuesto haya fomentado el empleo de nuevas tecnologías, tecnologías alternativas o novedosas, o tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's)

Las cinco áreas claves que componen las tareas relevantes de la evaluación operativa y financiera son:

- *Planificación y gestión del proyecto*: actuaciones llevadas a cabo para concebir el proyecto, el propósito y objetivos perseguidos, la planificación de actividades para llevarlo a cabo, las funciones a desempeñar por los organismos responsables, los sistemas de control y seguimiento empleados, etc. En definitiva, las actuaciones llevadas a cabo para gestionar la experiencia con entidad de proyecto.
- *Cooperación y diálogo*: actuaciones de cooperación, diálogo y coordinación realizadas o promovidas por el organismo que lideró la experiencia con diferentes actores públicos, privados, sociales, etc. del país, para favorecer e impulsar el desarrollo del proyecto.
- *Desarrollo del producto turístico social*: actuaciones llevadas a cabo para proponer un producto turístico conceptualmente adecuado a lo que se conoce como “turismo social”, considerando criterios de calidad y sostenibilidad en su creación, la puesta en valor de nuevos recursos turísticos o el desarrollo o mejora de infraestructuras turísticas, favoreciendo el desarrollo económico de los destinos en los que se presta.
- *Promoción y comercialización*: actividades llevadas a cabo para promocionar, difundir y publicitar las oportunidades de turismo social generadas, y para distribuir y comercializar los productos turísticos sociales para hacerlos accesibles a los colectivos beneficiarios.
- *Resultados*: actuaciones realizadas para monitorear y analizar los resultados económicos y no económicos conseguidos como consecuencia de la implantación de la experiencia, para adoptar iniciativas de mejora o de innovación a partir de las conclusiones extraídas.

3.4 Ejemplo de Plan Estratégico Turístico

En la Argentina se ha puesto en marcha el Plan Federal Estratégico de Turismo, en el cual se precisan una serie de indicadores que conforman un sistema para la medición del alcance de metas y la orientación hacia el rumbo prefijado. Estos indicadores, involucran aspectos sociales, económicos y ambientales, siguiendo las pautas de la OMT. Debe mantenerse el esfuerzo para la recolección de datos y el análisis de los mismos, fortaleciendo el registro estadístico y la necesidad de información futura.

Los indicadores no son la única fuente de información, pero proporcionan una descripción significativa de la situación del sector en su evaluación. Se organizan en tipos de indicadores ambientales, socioculturales y socioeconómicos. La calidad y la sustentabilidad son aspectos transversales que deben contemplarse en los indicadores que se empleen.

Ambientales

Los indicadores de sustentabilidad ayudan a circunscribir problemas relativos al uso de los recursos naturales y al ambiente de un destino. Estarán referidos a los siguientes factores:

- carga turística (*la relación entre el número de turistas y la población local*);
- la satisfacción del turista con el destino y con el medio ambiente en el destino visitado;
- la contaminación de agua y aire en áreas naturales protegidas y playas (*número de días que sobrepasa un estándar*);
- la presencia de planes ambientales de manejo en los principales destinos turísticos;
- el uso de energías alternativas;
- el número de accidentes en ruta en temporada alta de períodos vacacionales *-indicador de la calidad de la infraestructura turística-*, y
- los delitos sufridos por turistas y excursionistas *-indicador de los riesgos potenciales para los turistas.*

Socioculturales

Los indicadores responderán a las preguntas generadas por distintos factores del turismo sobre la vida de las comunidades, como las amenazas a los estilos de vida y los activos culturales, o la participación de la comunidad en los beneficios que genera la actividad turística.

Se centrarán en:

- medidas cuantitativas y cualitativas sobre factores de preservación del patrimonio cultural y arqueológico,
- la participación de las comunidades receptoras en el turismo,
- el grado de aceptación y nivel de convivencia de los habitantes de los destinos con el turismo,
- la lucha contra la prostitución infantil,
- el porcentaje de servicios sociales para la comunidad atribuibles al turismo.

Socioeconómicos

Los indicadores socioeconómicos han sido definidos en función de su concordancia con objetivos políticos y económicos, y en base a la disponibilidad de series estadísticas. Estos indicadores serán:

- PBI turístico,
- PBI global.
- Llegadas y gastos de turistas: indicadores de desarrollo turístico, con impacto en la generación de divisas, la inversión, el empleo y el equilibrio de la balanza de pagos.
- Pernoctes en hoteles y para hoteles para residentes y no residentes: indicador de la evolución del mercado interno turístico.
- Empleos en hoteles: si bien no se refleja el impacto total de la actividad en el empleo, refleja la situación de una rama de actividad característica

Es pertinente decir que la consolidación institucional, favorece al sector turístico que aumenta el nivel de desempeño y comienza a tener una participación activa en el despegue económico y cultural de un país o región. La sustentabilidad, es lo que propicia que el ejercicio en el futuro de la actividad, dado que hace compatible el crecimiento económico con la conservación de los recursos naturales y culturales, fortaleciendo además la equidad distributiva.

El turismo sostenible, se convierte en un puntal de integración para un país, desarrollando en equilibrio el espacio turístico, con destinos y productos actuales y también emergentes, para luego contar con un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo turístico regional.



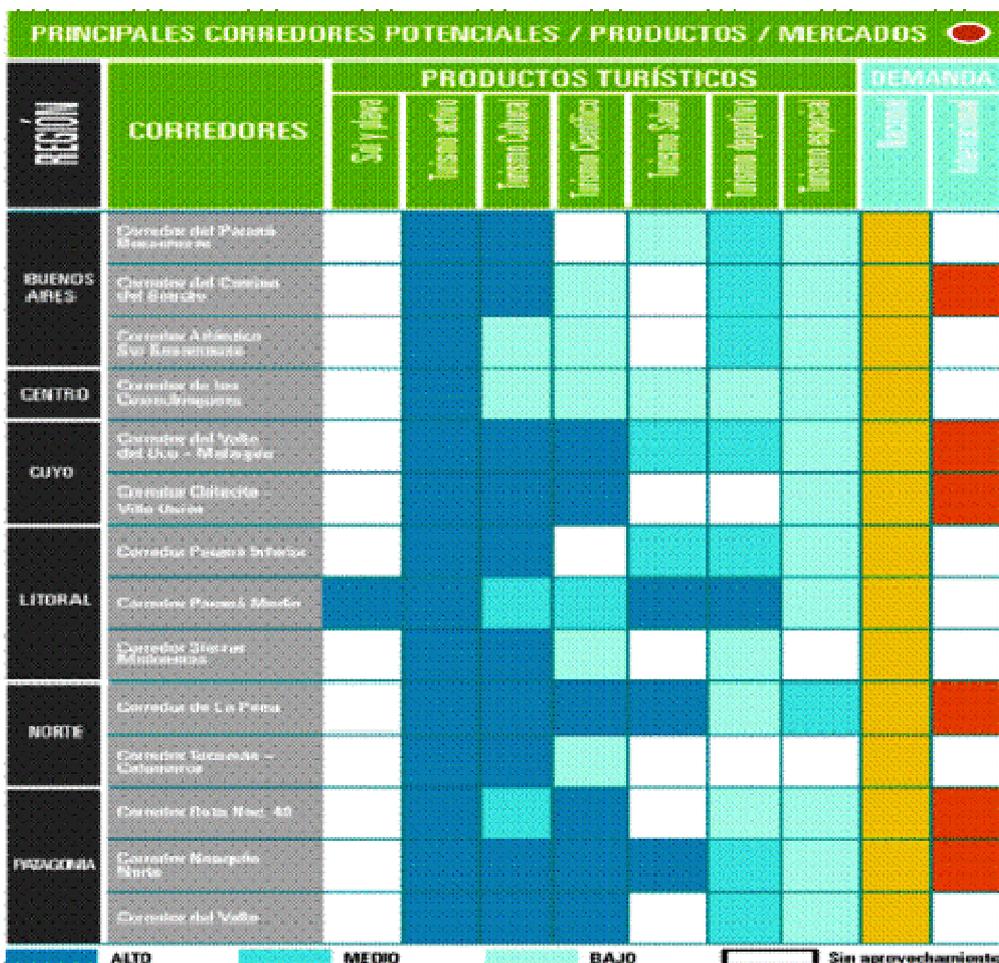
Con el análisis de datos, la elaboración del plan y la existencia de proyectos se pone en marcha su ejecución. En los aspectos de Organización y Gestión, Desarrollo de la Oferta, Calidad, Inversiones y Financiamiento y Promoción, deben discutirse los inconvenientes y planteos, las posibles soluciones y las ideas fuerza para llevar a cabo las mismas.

SUBSISTEMAS DECISORES	TEMAS GENERADORES	IDEAS FUERZA
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN		
Falta de planificación estratégica turística regional 12 Falta de visión regional del turismo 5 Falta de conciencia público - privada 5 Falta de legislación homogénea y continuidad de políticas 2	Tendencia hacia Entes mixtos y continuidad de políticas	18 <ul style="list-style-type: none"> Apoyo federal a las articulaciones regionales para la planificación y la gestión integrada Seguridad jurídica y homogeneización normativa y legislativa, y continuidad de políticas
DESARROLLO DE LA OFERTA		
Falta de políticas de conectividad 5 Falta de inclusión de las comunidades locales 3	Creación de nuevos proyectos y productos turísticos integrados Cantidad y calidad de áreas naturales y culturales protegidas Existencia de vías potenciales de conectividad	5 5 3 <ul style="list-style-type: none"> Planificación sustentable de la oferta turística Circuitos integrados para una oferta inclusiva y equitativa Optimizar la conectividad a nivel federal (aérea, fluvial, ferroviaria)
GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Falta de conciencia en los distintos sectores 10 Falta de campañas de concientización y capacitación 7 Falta de asistencia técnica para la implementación de SGC 4	Crecimiento de acciones de capacitación y concientización Transferencia desde SECTUR de modelos de gestión de la calidad Apertura para trabajar en red hacia la gestión de la calidad	6 4 3 <ul style="list-style-type: none"> Enredados en la calidad Calidad en destinos, nuestro destino común Promover el desarrollo de SGC a nivel público y privado Argentina, garantía de calidad
INVERSIONES Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO - PRIVADAS		
Carencia de continuidad y volumen de inversiones en políticas de inversión pública y de reasignación de lo recaudado 13 Falta de legislación de fomento y crédito de inversiones 8 Falta de fondos para investigación y capacitación en formulación de proyectos 6 Falta de planificación de inversiones estratégicas equitativas 4	Contexto favorable para las inversiones y la reasignación de fondos públicos para el sector Voluntad de integración regional y de potenciar redes mixtas para desarrollar inversiones, incubando proyectos sustentables Creciente reconocimiento del turismo y su cadena de valor como actividad productiva	5 4 4 <ul style="list-style-type: none"> Turismo invierte también su recaudación para crecer Crédito y fomento, turismo lo devolvirá Turismo receptor, negocio exportador Turismo interno, redistribuidor de la riqueza En-Red-Ar los emprendimientos es ventaja competitiva Turismo promueve inversiones en infraestructura Argentina destino de jerarquía internacional para la inversión Una equitativa distribución en la inversión para el desarrollo turístico federal Invierte en la puesta en valor del patrimonio para sostener el futuro
PROMOCIÓN Y MARKETING		
Falta de integración público - privada 8 Insuficiente información sobre mercados y segmentos 5	Creciente experiencia asociativa público-privada Voluntad política para desarrollar marcas y submarcas Aplicación de la Cuenta Sanlito de Turismo	3 4 3 <ul style="list-style-type: none"> Plan Federal, sustento de la marca país Nuestra fuerza es nuestra diversidad Integrar nuestra diversidad en submarcas fortalece al país Argentina a la altura de sus deseos

Inversiones

Con relación a las inversiones es relevante la consideración de la distribución de la inversión pública en el desarrollo turístico federal en sus tres niveles presupuestarios: nacional, provincial y municipal. La participación de la inversión privada también es importante para alcanzar un nivel alto de sustentabilidad considerando el grado de integración de la actividad con la región. Por eso según se mencionó anteriormente, los *clusters* en la actividad conforman una clara ventaja competitiva. El estímulo de estas inversiones, incrementa la factibilidad y la excelencia del servicio.

El aumento de las inversiones públicas, con financiamiento nacional o internacional son necesarias en las que tienen mayor impacto directo en los diversos componentes del espacio turístico. En el caso de proyectos privados medianos o pequeños, la creación de incubadoras de proyectos se presenta como recomendable, con programas específicos de apoyo en las etapas de pre inversión. Por otro lado, se favorece la formación de emprendedores en aspectos técnicos y gerenciales, y la actualización tecnológica en las pequeñas empresas. En el análisis de inversiones deben estudiarse los desarrollos turísticos por regiones identificando previamente las prioridades y los efectos económicos sociales. Se relaciona así la inversión con el mercado y los productos. Es posible así incorporar otros productos de servicios turísticos o mejorar los existentes. En la imagen siguiente, a modo de ejemplo, se detallan productos de turismo sostenible en diferentes corredores del país, dividido por regiones.



El cuadro siguiente es la síntesis del plan estratégico turístico presentado de ejemplo.



El turismo sustentable es una actividad económica con amplia repercusión en la sociedad y cultura de los pueblos de un país. Desde una perspectiva estratégica integra regiones y promueve la inclusión social.

El objetivo de las políticas públicas exteriorizadas en programas y planes, no es tan sólo la ejecución de inversiones estatales, sino el cumplimiento de los objetivos que además de requerir necesidades financieras, debe considerar cuestiones sociales y geopolíticas.

La rentabilidad social de estos proyectos debe ser positiva –al igual que la rentabilidad comercial-, para garantizar así el sostenimiento de las actividades y sus conglomerados en el futuro. Esto supone la financiación adecuada considerando la etapa de la inversión y de la actividad en la región, con tasas de interés, plazos y montos apropiados para su ejecución efectiva. Los inversores –al igual que la comunidad-, sopesarán los riesgos económicos, comerciales y ambientales por el ejercicio de la actividad, en tanto el Estado debe fomentar el aporte económico financiero para la inversión de este tipo de turismo de modo de apoyar la actividad pero también generar capacidades emprendedoras genuinas en los inversores que arriesguen sus recursos monetarios.

4. Sostenibilidad y sustentabilidad

Aplicados al campo de la economía, la ecología o el desarrollo y la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y el desarrollo sustentable pueden considerarse palabras sinónimas. En realidad, si nos basamos en las raíces de ambas palabras, en un diccionario, estos términos son sinónimos, y ambos suelen utilizarse de forma indiferente, como si tuvieran significados “parecidos pero diferentes”.

Una aplicación en común que podemos mencionar acerca de los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, es que al hablar de ambos se alude a cualquier proceso que puede mantenerse sin afectar a la generación actual o futura, ya que el mismo debe ser perdurable en el tiempo sin mermar los recursos existentes en la actualidad.

En lo particular, podemos encontrar las siguientes definiciones de cada una:

<i>Sostenible</i>	<p>Etimológicamente hace referencia a “sostener”, que implica en el fondo, que alguien o algo externo o ajeno aparezcan en escena y “sostenga”. Por ello, lo sostenible se halla en el ámbito externo o exógeno a un sistema. Dentro del ámbito externo se hallan las políticas de gobierno, el clima, los tratados, la competencia, el mercado, el medio ambiente, entre otros. Por lo tanto si hablamos de una organización “sostenible”, tiene que ver con las oportunidades y las amenazas que puedan existir en el exterior de un sistema para mantenerse en el tiempo.</p> <p>Algunos ejemplos de desarrollo sostenible son las energías renovables, que con la intervención humana, nos ayudan a producir el recurso energético sin comprometer el medio ambiente de nuestra generación ni de las generaciones futuras.</p>
<i>Sustentable</i>	<p>Por otro lado, el término sustentable corresponde a un sistema endógeno; es decir, a todo lo que tiene que ver con el mantenimiento del sistema hablando de las debilidades y fortalezas que existen en su ámbito interno. Este tipo de desarrollo no precisa una intervención humana o exterior, gracias a que sus condiciones económicas, sociales o ambientales le permiten sostenerse de manera autónoma sin afectar los recursos.</p> <p>Dentro de una organización, hablamos de ser sustentables en las capacidades instaladas, la materia prima, la mano de obra, los intangibles y todo aquello que tiene ver con su propia existencia, desarrollo y crecimiento; un modelo sustentable no sólo se valdría por sí mismo sino que también realizaría la función de alimentar y mantener a las personas que lo conforman.</p>

Teniendo presente estas distinciones entre sostenibilidad y sustentabilidad, desde una perspectiva ecológica, para que un sistema sea sustentable y sostenible debe cumplir una serie de principios, algunos de ellas son:



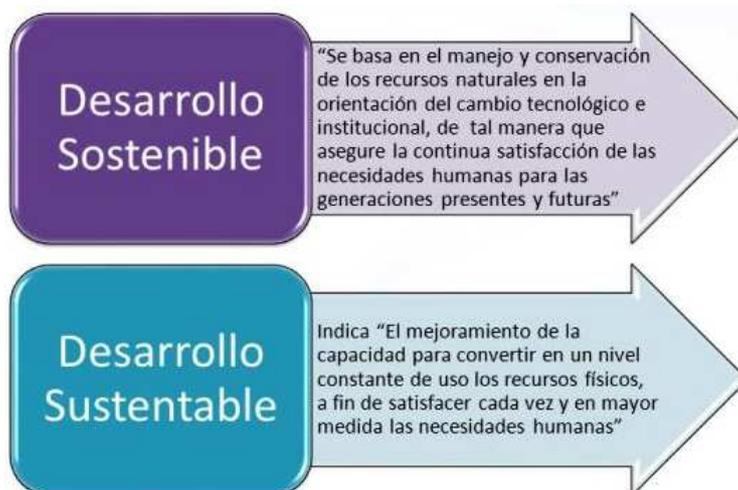
En tanto lo sostenible se enfoca en la intervención humana, lo sustentable se relaciona con la idea de la autosuficiencia. Ambos se proyectan al futuro y son interdependientes. Por ello, una buena estrategia tiene que ser sustentable y sostenible en el tiempo.

Cuando nos referimos a la sostenibilidad, es que eso puede mantenerse por sí mismo gracias a que las condiciones económicas, sociales o ambientales lo permiten, sin afectar los recursos.

4.1 Sustentabilidad y sostenibilidad aplicadas al desarrollo

Aplicados al campo de la economía, la ecología o el desarrollo y responsabilidad social, el desarrollo sostenible y el desarrollo sustentable pueden considerarse palabras sinónimas, y ambos términos pueden emplearse de forma indiferente, si bien es cierto que algunos organismos prefieren usar sustentable y otros sostenible. Cuando los organismos hablan de los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad están aludiendo a cualquier proceso que puede mantenerse sin afectar a la generación actual o futura, intentando que el mismo sea perdurable en el tiempo sin mermar los recursos existentes en la actualidad. Es decir, el desarrollo tanto sustentable como sostenible pretende cubrir las necesidades actuales, pero teniendo en mente que las generaciones futuras puedan cubrir las suyas.

Un buen ejemplo de sistema de desarrollo basado en la sustentabilidad y sostenibilidad, aportado por la web uncomo.com acerca de esta materia es en el que se cortan los árboles de un bosque para satisfacer las necesidades de madera y papel de la población, pero a continuación se opta por la repoblación, con el objetivo de que la actividad pueda mantenerse a lo largo del tiempo y las generaciones futuras se puedan beneficiar de ella.



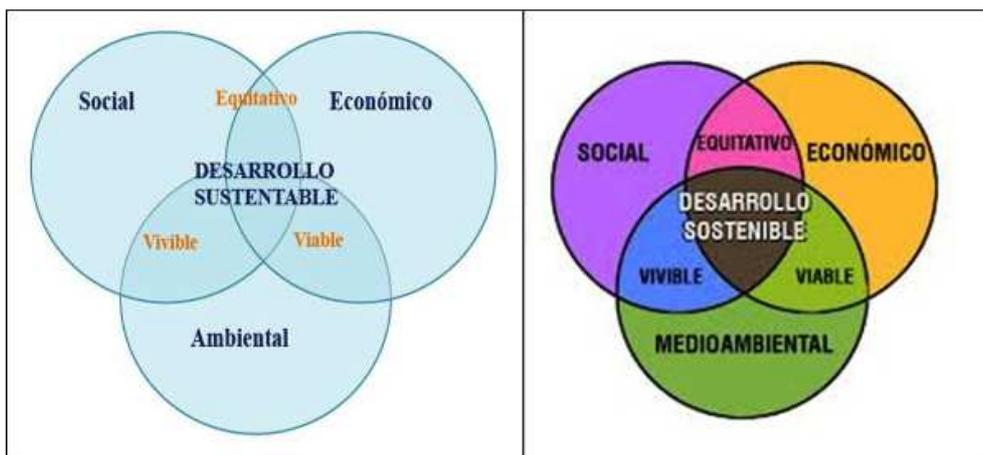
4.2 Condiciones para un sistema sustentable y sostenible

Para que un sistema sea sustentable y sostenible debe cumplir una serie de condiciones, vinculadas a la perspectiva ecológica:

- Los recursos renovables nunca deben gastarse a un ritmo mayor que el de su generación. Esto podría ser el eslogan o la premisa básica de la sustentabilidad y la sostenibilidad. Por ejemplo, no se pueden talar todos los bosques del mundo porque no se podrán regenerar a la velocidad de la tala.
- Los contaminantes no se pueden producir a un ritmo mayor que el proceso que se requiere para reciclarlos, neutralizarlos o para que se biodegraden.
- Los recursos no renovables no deben aprovecharse a mayor velocidad para luego ser sustituidos por recursos renovables sustentables. Debemos aprender a aprovechar con los recursos no renovables y cuidar también los renovables.
- La solución para el desarrollo sostenible se basa en las energías renovables, que nos ayudan a producir el recurso energético sin comprometer el medio ambiente ni hipotecar a las generaciones futuras.

DESARROLLO SOSTENIBLE	DESARROLLO SUSTENTABLE
Restaura los ecosistemas dañados.	Reactivación del crecimiento económico y su calidad.
Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental.	Mejoramiento de las condiciones sociales de una población.
Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos selectos.	Promueve la creación de una comunidad mundial basada en valores compartidos.
Usa los recursos eficientemente.	Reorientar la tecnología y gerencia el riesgo.
Promueve el máximo de reciclaje y reutilización.	Atender las necesidades humanas.
Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.	Incorporar el ambiente y la economía a los procesos de decisión.
Promueve la autosuficiencia regional.	Conservar y mejorar la base de los recursos.
Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano	Asegurar los niveles sustentables en la población.

El desarrollo sostenible se podrá lograr en base a la buena gestión de las políticas económicas. Es un proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades de las generaciones futuras. El desarrollo sustentables es un proceso por el cual se preservan, conservan y protegen los recursos naturales para el beneficios de las generaciones presentes y futuras sin tener en cuenta las necesidades sociales, políticas o culturales. En el primer caso, por ejemplo se talarán árboles de un bosque, asegurando su repoblación; en el segundo caso, se emplearán paneles solares para ahorrar energía y no dañar al medioambiente y el ecosistema, sin afectar por ende a las generaciones futuras.



En resumen, considerando características, desarrollo, procesos, fines, resultados, las diferencias entre sostenible y sustentable son:

Enfoque	Sostenible	Sustentable
Característica	Que puede mantenerse por sí mismo.	Que se puede sustentar o defender con razones.
Desarrollo	Satisface las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de las futuras para satisfacer sus propias necesidades.	Exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades para la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social.
Fuerza	Las oportunidades.	Las posibilidades.
Enfoque	Sólo se ocupa de la preservación de los recursos naturales.	Tiene en cuenta los recursos naturales, además las condiciones sociales, políticas y económicas.
Proceso	Cuando ha desarrollado la capacidad para producir indefinidamente a un ritmo en el cual no agota los recursos que utiliza y que necesita para funcionar y no produce más contaminantes de los que puede absorber su entorno.	Cuando ha desarrollado las habilidades de lograr una prosperidad integral en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas
Propósito	Construir una sociedad en la cual el desarrollo económico, el bienestar social y la integración están unidos con un medioambiente de calidad, lo que le da la capacidad de satisfacer sus necesidades actuales sin perjudicar a las generaciones futuras.	Busca es avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad.
Resultado	Genera suficientes puestos de trabajo digno; es productiva, competitiva y contribuye a la inclusión social.	Se desarrolla en el equilibrio de sus prioridades ambientales, sociales y económicas, a través de una estrategia consistente, acorde a su misión en el largo plazo, asegurando que su impacto en el ambiente, la sociedad y la economía sea neutro o positivo.

En tanto que considerando los roles de la Economía, la Tecnología, la Política y la Naturaleza, las diferencias más importantes entre sustentable y sostenible serán las siguientes:

Enfoques	Rol de la Economía	Concepción de la Naturaleza	Papel de la Tecnología	Política	Metarrelato	Doctrina
Sustentable	Crecimiento económico ilimitado antinaturalismo.	Explotación de todos los recursos, la tecnología resolvería la escasez.	Soluciones técnicas mixtas para revertir los efectos de la degradación entrópica.	Ciertas reestructuraciones de las instituciones. Modificación mero proteccionismo Conservacionismo.	Promover crecimiento económico. Conservacionismo ambiental.	Antropocéntrica.
Sostenible	Desarrollo económico Social ambientalmente adecuado. Ambientalismo. Ecoambiental. Socioambiental. Sociocultural Ambiental.	Gestión y protección del medio ambiente y la biodiversidad. Reapropiación sociocultural de la naturaleza.	Tecnologías limpias. Patrones tecnológicos que no deterioren el medio Ambiente. Revalorización cultural de la Tecnología.	Democratización con una gestión participativa no solo económica sino política cultural, social y gerencial. Gobernanza. Control Social.	Valores Éticos. Compromiso. Responsabilidad Social Compartida. Empoderamiento Ciudadano.	Conciencia Cívica. Capacidad Asociativa. Confianza. Conducta Ética. Creatividad. Conocimiento proactivo.

5. Consideraciones finales

La sustentabilidad es un elemento esencial en la filosofía y estructura de las organizaciones. Esto implica una consideración muy especial en el modelo de negocios que se proyecta a partir de la Visión, Misión y Valores preestablecidos.

Las prácticas sustentables se relacionan con ventajas competitivas, que derraman una cantidad de beneficios en la comercialización de productos y servicios y en la financiación de las actividades.

REFERENCIAS

- Boland R Jr., y Collopy F., *Managing as Designing*, 2004
- Buxton B., *Sketching User Experience, Getting the Design Right and the Right Design*, 2007
- Castro Alvarez U., *Economía de México y Desarrollo Sustentable*, 2008
- Galbraith J., *Designing Complex Organizations*, 1973.
- Goodwin, K., *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*, 2009
- Hunter R y McDonald, M., *Getting the right IT: Using Business models*, Informe de Gartner EXP CIO Signature, octubre de 2007
- Kim, W. y Mauborgne, R. *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*, 2005
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. *SEGIB. Buenas prácticas de gestión del Turismo Social. Experiencias Iberoamericanas*. Madrid. 2008
- Osterwalder A., *Generación de Modelos de Negocios*, 2011
- Porter M., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, 2009
- Román E., *La sostenibilidad de los proyectos FOMIN*, 2006

Secretaría de Turismo de la Nación. Argentina. *Plan Federal Estratégico del Turismo Sustentable 2016*. Buenos Aires. 2005

Tapia G., *Finanzas verdes. Cambio con valor +*, 2015