

PASOS

Revista de Turismo y Patrimonio Cultural

Volumen 7, Número 3, 2009

Special Issue - Número Especial

Innovación y emprendeduría en el sector turístico

Innovation and entrepreneurship in the tourism industry

ISSN 1695-7121

**Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales
Universidad de La Laguna (España)**

COMITÉ EDITORIAL

DIRECTOR: Agustín Santana Talavera
I.U. Ciencias Políticas y Sociales
Universidad de La Laguna
E-mail: asantana@ull.es

Editor adjunto: Eduardo Parra López
Dpto. Economía y Dir. Empresas
Universidad de La Laguna
E-mail: eparra@ull.es

Coordinadores Book Review:

Raúl Hernández Martín
Dpto. Economía Aplicada
Universidad de La Laguna
E-mail: rahernan@ull.es

Vocal: José Pascual Fernández
I.U. Ciencias Políticas y Sociales
Universidad de La Laguna (España)
E-mail: jpascual@ull.es

Luisa Andreu Simó
Dpto. Comercialización e Investigación de
Mercados
Universidad de Valencia (España)
E-mail: Luisa.Andreu@uv.es

Vocal: Alejandro Alvarado Herrera
Universidad de Quintana Roo (México)
E-mail: aah@uqroo.mx

Secretaria: Carmen Vera Estévez
I.U. Ciencias Políticas y Sociales
Universidad de La Laguna (España)
E-mail: cdvera@ull.es

EDICIÓN: Varadero Informática

CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR

Alenka Verbole. Education Development
coordinator (OSCE)

Alessandro Simonicca. Univ. "La Sapienza" di
Roma (Italia)

Álvaro López Gallero. Univ. de la República
(Uruguay)

Anya Diekmann. Univ. Libre de Bruxelles
(Bélgica)

Artur Cristovao. Univ. de Trás-os-Montes e Alto
Douro (Portugal)

Aurora Pedro Bueno. Univ. de Valencia
(España)

Christou Evangelos. Aegen Univ. (Grecia)

Dallen J. Timothy. Brigham Young Univ. (USA)

Daniel Hiernaux. Univ. Autónoma Metropolitana
(México)

Davis Gruber Sansolo. Univ. Anhembi-Morumbi
(Brasil)

Diego Medina Muñoz. Univ. de Las Palmas de
Gran Canaria (España)

Dimitrios Buhalis. Univ. of Bournemouth
(Inglaterra)

Elizabeth Tamanini. IELUSC Joinville/Santa
Catarina (Brasil)

Elisabeth Kastenzholz. Univ. de Aveiro
(Portugal)

Enrique Bigne Alcañiz. Univ. de Valencia
(España)

Francisco Calero García. Univ. La Laguna
(España)

Gemma McGrath. Univ. of the Arts London
(Inglaterra)

Julio Grande. Asesor de Proyectos, Sepinum
(España)

Llorenç Prats i Canalls. Univ. de Barcelona
(España)

Margaret Hart. Univ. de Las Palmas de Gran
Canaria (España)

Margarita Barretto. Univ. de Caxias do Sul
(Brasil)

María D. Álvarez. Bogazici University (Turquía)

Marianna Sigalas. Aegen Univ. (Grecia)

Michael Riley. Univ. of Surrey (Inglaterra)

Raoul Bianchi. Univ. of East London (Reino
Unido)

Regina Schlüter. Centro de Investigaciones y
Estudios Turísticos (Argentina)

Richard W. Butler. Univ. of Strathclyde
(Escocia)

Rosana Guevara Ramos. Univ. Autónoma
Metropolitana (México)

Thomas George Baum. Univ. of Strathclyde
(Escocia)

Vicente Monfort Mir. Univ. Jaume I (España)

Yolanda Bethencourt. Univ. de La Laguna
(España)

**Detalles de filiación institucional en
pasosonline.org**

PASOS. REVISTA DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL

GUÍA DE ESTILO PARA AUTORES

Revista indexada en: DOAJ; Latindex; ISOC; Redalyc; DICE; E-Revistas; CAB-Abstract

PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural es una publicación en web que se especializa en el análisis académico y empresarial de los distintos procesos que se desarrollan en el sistema turístico, con especial interés a los usos de la cultura, la naturaleza y el territorio, la gente, los pueblos y sus espacios, el patrimonio integral. Desde una perspectiva inter y transdisciplinaria solicita y alienta escritos venidos desde las ciencias y la práctica administrativo-empresarial. Su objetivo es cumplir con el papel de foro de exposición y discusión de metodologías y teorías, además de la divulgación de estudios y experiencias. Pretende contribuir a otros esfuerzos encaminados a entender el turismo y progresar en las diversas formas de prevención de efectos no deseados, pero también perfeccionar la manera en que el turismo sirva de complemento a la mejora y desarrollo de la calidad de vida de los residentes en las áreas de destino.

PERIODICIDAD: ENERO; ABRIL; OCTUBRE

Estilo: Para simplificar el proceso de revisión y publicación se pide a los colaboradores que se ajusten estrictamente a las normas editoriales que a continuación se indican.

Entrega de originales: los trabajos deberán ser remitidos a la dirección electrónica info@pasosonline.org indicando en el **Asunto** (al remitir el correo): PARA PUBLICACIÓN

Idioma: Los trabajos serán publicados en el idioma en el que sean entregados (español, portugués, inglés o francés).

Márgenes: Tres centímetros en todos los lados de la página.

Tipografía: Se utilizará en el texto la letra Times New Roman o Arial, tamaño 10, o similar. En las notas se utilizará el mismo tipo de letra a tamaño 9. No utilizar diversidad de fuentes ni de tamaños. Si se desea destacar alguna palabra o párrafo dentro del texto utilizar la misma fuente *en cursiva*.

Notas: siempre serán situadas al final, utilizando el mismo tipo de letra que en el texto (Times New Roman o Arial) a tamaño 9.

Título y datos del autor o autores: El trabajo debe ir encabezado por su título en minúsculas y negrita. Bajo él se insertará el nombre del autor o autores, indicando su centro de estudio (universidad, departamento, etc.), empresa o administración, además de la especialidad y el correo electrónico de contacto. Si se desea pueden ofrecerse más datos biográficos en una nota, no sobrepasando las 60 palabras

Resumen: se debe insertar un resumen del artículo (110 – 120 palabras) en el idioma en que está escrito y su traducción al inglés. Para los artículos escritos en inglés se aportará su traducción al español.

Palabras clave: se indicarán 5 – 7 palabras clave sobre el tema principal.

Texto: El texto debe ser escrito a 1,5 de espaciado y con una extensión de 5.000 a 9.000 palabras para artículos y de 3.000 a 5.000 tanto para opiniones y ensayos como para notas de investigación, incluyendo Título, Datos Biográficos de los autores, Resumen, Introducción, los apartados que se estimen oportunos, Conclusión, Agradecimientos (si fuera pertinente) y Bibliografía.

Cuadros, Gráficos e Imágenes: los artículos pueden incluir cualquier grafismo que se estime necesario. Deberán estar referidos en el texto y/o situados convenientemente y acompañados por un pie que los identifique. Pueden utilizarse colores, pero ha de tenerse en consideración la posibilidad de una publicación en soporte papel en blanco y negro.

Abreviaciones y acrónimos: deberán ser bien deletreados y claramente definidos en su primer uso en el texto.

Citas y Bibliografía: En el texto las referencias bibliográficas harán referencia al autor y el año de publicación de la obra citada. Por ejemplo: (Smith, 2001) o (Nash, 1990; Smith, 2001). Cuando se considere necesaria una cita más precisa se indicará el número de página (Smith, 2001: 34). La lista bibliográfica al final del texto seguirá el orden alfabético de autores, siguiendo el formato:

Smith, Valene L. y Brent, Maryann

2001 "Introduction to Hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century". En Smith, Valene L. y Brent, Maryann (Eds.), *Hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century* (pp. 1-14). New York: Cognizant Communication.

Smith, Valene L.

1998 "War and tourism. An American Ethnography". *Annals of Tourism Research*, 25(1): 202-227.

Urry, J.

1990 *The tourist gaze. Leisure and travel in contemporary societies*. London: Sage.

Para otro tipo de publicaciones se hará constar siempre autor, año, título y lugar de celebración o publicación y un estándar para documentos electrónicos, indicando dirección y fecha de acceso.

Originalidad: Se requiere el compromiso de los autores tanto de la originalidad de su trabajo como de no remitir su texto simultáneamente a otros medios para su publicación.

Derechos de autor y Responsabilidad: los autores serán los únicos responsables de las afirmaciones y declaraciones realizadas en su texto. El equipo editorial de PASOS se reserva el derecho de utilizar en ediciones compilatorias sucesivas los artículos editados.

Trabajos sometidos a evaluación por pares anónimos externos a la revista. Se notificará a los autores el resultado de la revisión realizada mediante una ficha resumen del arbitrio.

PASOS. REVISTA DE TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL

GUÍA DE ESTILO PARA AUTORES

Revista indexada en: DOAJ; Latindex; ISOC; Redalyc; DICE; E-Revistas; CAB-Abstract

PASOS. Revista de Turismo e Patrimônio Cultural é uma publicação eletrônica especializada na análise acadêmica e corporativa dos distintos processos relacionados ao sistema turístico, com interesse especial pelos usos da cultura, natureza e território, a gente, os povos e seus espaços, é dizer, o patrimônio integral. A partir de uma perspectiva inter e transdisciplinar, PASOS solicita e encoraja o envio de escritos vindos das ciências e da prática administrativo-empresarial. Seu objetivo é cumprir o papel de fórum de debates de metodologias e teorias, além da divulgação de estudos e experiências. PASOS pretende contribuir, juntamente com esforços oriundos de outras áreas, para a compreensão do turismo e avançar sobre as diversas formas de prevenção de efeitos não desejados, bem como aperfeiçoar-se à medida em que o turismo sirva de complemento à melhoria da qualidade de vida dos residentes nas áreas de destino turístico.

PERIODICIDADE: JANEIRO; ABRIL; OUTUBRO

Estilo: Para simplificar o processo de revisão e publicação pede-se aos colaboradores que seus textos se ajustem estritamente às normas editoriais indicadas em seguida.

Entrega de originais: os trabalhos deverão ser enviados para a direção eletrônica info@pasosonline.org indicando "PARA PUBLICAÇÃO" no espaço Assunto do correio eletrônico.

Idioma: Os trabalhos serão publicados no idioma em que forem entregues (espanhol, português, inglês ou francês).

Margens: Três centímetros em todos os lados da página.

Tipografia: Deve-se utilizar no texto as fontes Times New Roman, Arial tamanho 10 ou similar. As notas devem apresentar o mesmo tipo de letra, no tamanho 9. Não utilizar fontes nem tamanhos distintos no texto. Caso pretenda destacar alguma palavra ou parágrafo utilize a mesma fonte em cursiva.

Notas: Sempre deverão vir ao final do texto, utilizando o mesmo tipo de letra deste (Times New Roman ou Arial), no tamanho 9.

Título e dados do autor ou autores: O título do trabalho deverá ser redigido em letras minúsculas e em negrito. O nome do autor ou autores seguirá logo abaixo, indicando a instituição de origem (universidade, departamento, empresa, etc.), a especialidade e o correio eletrônico para contato. Pode-se inserir dados biográficos adicionais em uma nota desde que esta não ultrapasse 60 palavras.

Resumo: O artigo deve vir acompanhado de um resumo no idioma em que está escrito (110 – 120 palavras) e sua tradução em inglês (resumo e título). Para os artigos escritos em inglês deve-se acrescentar um resumo em espanhol.

Palavras-chave: o texto deve conter entre 5 e 7 palavras-chave sobre o tema principal.

Texto: O texto deve ser escrito com entrelinhas 1,5 e com uma extensão entre 5.000 e 9.000 palavras para artigos e de 3.000 a 5.000 tanto para opiniões e ensaios como para notas de investigação. Os artigos devem conter título, dados biográficos dos autores, resumo, introdução, as divisões internas que se julguem necessárias, conclusão, agradecimentos (se pertinente) e referências.

Quadros, Gráficos e Imagens: Os artigos podem conter quaisquer imagens que se façam necessárias. Elas deverão estar referidas no texto e/ou situadas convenientemente e acompanhadas por uma identificação. Pode-se utilizar imagens coloridas, embora se deva avaliar a possibilidade de utilizá-la em formato papel, em branco e preto.

Abreviações e acrônimos: Deverão ser definidos claramente no seu primeiro uso no texto.

Citações e Referência: No texto as referências bibliográficas devem apontar o autor e o ano de publicação da obra citada. Por exemplo: (Smith, 2001) ou (Nash, 1990; Smith, 2001). Caso seja necessária uma citação mais precisa se indicará o número de página (Smith, 2001: 34). A lista bibliográfica ao final do texto seguirá em ordem alfabética de autores, de acordo com o seguinte formato:

Smith, Valene L. y Brent, Maryann

2001 "Introduction to Hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century". En Smith, Valene L. y Brent, Maryann (Eds.), Hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century (pp. 1-14). New York: Cognizant Communication.

Smith, Valene L.

1998 "War and tourism. An American Ethnography". *Annals of Tourism Research*, 25(1): 202-227.

Urry, J.

1990 *The tourist gaze. Leisure and travel in contemporary societies*. London: Sage.

Para outros tipos de publicações deve-se indicar autor, ano, título e local de realização ou publicação. Para documentos eletrônicos, deve haver um padrão, indicando endereço e data de acesso.

Originalidade: Solicita-se o compromisso dos autores quanto à originalidade de trabalho submetido à publicação e quanto ao não envio de seu texto para otros periódicos ou outros meios enquanto este estiver sob avaliação em PASOS.

Direitos autorais e Responsabilidade: os autores são os únicos responsáveis pelas afirmações e declarações contidas em seu texto. A equipe editorial de PASOS se reserva ao direito de utilizar os artigos já editados em compilações posteriores.

Trabalhos submetidos a avaliação por pares anônimos externos à revista. Os autores serão notificados sobre o resultado da avaliação de seu texto mediante uma ficha-resumo do avaliador.

Pasos. Journal of Tourism and Cultural Heritage is an internet publication dedicated to the academic and management-based analysis of the diverse processes inscribed within the tourist system, with a particular emphasis on the uses of culture, the environment and territory, people, communities and spaces, integral heritage. It encourages articles from inter and trans-disciplinary perspectives, from both scientific and management points of view. Its objective is to provide a forum for the discussion of methodologies and theories as well as the presentation of case studies and the results of empirical research. It hopes to contribute to ongoing debates surrounding attempts to comprehend the phenomenon of tourism and to develop diverse approaches to the prevention of the undesirable consequences of tourism as well as enhance the quality of life of the residents of tourist destinations.

Frequency: January; April; October

STYLE: In order to simplify the process of editing and publication contributors are requested to comply with the following editorial guidelines:

Submission of original manuscripts: papers should be sent to the following email address: revista.pasos@canarias.org inserting FOR PUBLICATION in the 'Subject' box.

Language: Articles will be published in the language in which they are submitted.

Margins: 3 centimetres on all sides.

Font: Times New Roman or Arial, in 10-point or similar. The same font should be used in the footnotes, but in 9-point. There should be no variation in fonts or text size throughout the text. Highlighted paragraphs or words should be indicated in *italics*.

Notes: These should always be placed at the end of the article and written in the same font as the main body (Times New Roman or Arial) in 9-point.

Title and author note(s): The title of the article should be written in lower case and highlighted in bold, at the top of the first page. This should be accompanied by the author(s) full name(s) and title(s), indicating clearly their institutional affiliation, specialism and email address. If it is desired, further biographic details may be inserted in a separate note, not exceeding 60 words.

Abstract: An abstract must be included (max. 110-120 words) in the same language as the main article. This should be accompanied by a translation in English, or, Spanish, if the language of the article is English.

Key words: A list of 5 – 7 key words should be provided, which relate to the principal themes in the article.

Text: Articles should be typed, 1.5 spaces apart, exceeding no more than 9,000 words (max. 35 pages), including the title, biographic information, abstract, introduction, relevant appendices, conclusion, acknowledgements (if relevant) and bibliography.

Tables, Diagrams and Figures: These can be included in the article where necessary. They should be referenced in the main text and/or situated where convenient and accompanied by an explanatory sub-heading. Colour graphics can be used.

Abbreviations and Acronyms: These should be spelt out in full and clearly defined where they initially appear in the text.

References and Bibliography: The standard Harvard system should be used, indicating the author and date of publication of the relevant work. For example: (Smith, 2001) or (Nash, 1990; Smith 2001). Where it is necessary to include a more precise citation the page number should be included (Smith, 2001: 34). The bibliography should be in alphabetical order at the end of the article, and written in the following format:

Smith, Valene L. and Brent, Mary-Ann
2001 "Introduction to hosts and guests revisited: Tourism issues of the 21st century". In Smith, Valene L. & Brent, Mary-Ann (Eds.), *Hosts and guests revisited: Tourism issues in the 21st century* (pp. 1-14). New York: Cognizant Communications.

Smith, Valene L.

1998 "War and tourism. An American ethnography". *Annals of Tourism Research*, 25(1): 202-227

Urry, J.

1990 *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. London: Sage

For other kinds of publications, the name of the author, date of publication, title and place of publication/conference title, should be stated.

Rights and Obligations of the Author: The authors are entirely responsible for the content of the article. The editors reserve the right to re-print articles which appear, in subsequent collections.

All papers are subject to external and anonymous evaluation, the results of which shall be communicated to author(s), so that they heed observations and recommendations.

Special Issue / Número Especial

**Innovation and Entrepreneurship in the Tourism Industry
Innovación y Emprendeduría en el Sector Turístico**

ÍNDICE

Editorial

Eduardo Parra Lopéz Dimitrios Buhalis Alan Fyall	Entrepreneurship and Innovation in Tourism	355
--	--	-----

Artículos

Francisco García Rodríguez Inés Ruiz de la Rosa	El papel de las universidades en el fomento de la emprendeduría turística: el caso de La Universidad de La Laguna	359
Joan Amer Fernández	Emprendedores turísticos locales y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación desde la sociología histórica	371
E. Jonker M. Saayman S. De Klerk	The role and attributes of entrepreneurs at South Africa's largest arts festival	381
Mike Peters Joerg Frehse Dimitrios Buhalis	The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry	393
Joan Carles Cirer Costa	De cuando el paquete turístico constituía un elemento de innovación turística	407
Bodil Stilling Blichfeldt	Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site	415
Mariana Cavalcanti Falcão Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos Carla Regina Pasa Gómez	Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso de Porto de Galinhas, Brasil	433
Jonathan Matusitz	The impact of the railroad on American society: a communication perspective of technology	451
Gustavo Melo Silva Jorge Alexandre Barbosa Neves	Turismo e indústria criativa artesanal têxtil: expansão comercial e perda de identidade cultural no brasil no final do século xx	461
Cláudia Ribeiro de Almeida, Ana Maria Ferreira e Carlos Costa	Gestão integrada do conhecimento no sector turístico. Proposta de matriz de análise	475

Sérgio Dominique Ferreira Lopes Antonio Rial Boubeta Jesús Varela Mallou	Post Hoc Tourist Segmentation with Conjoint and Cluster Analysis	491
--	--	-----

Simone Alves Adriana Victoria G. de Hilal	Tourism development: sustainable or sustained? Intercultural reflections on the case of Praia do Forte-Bahia, Brazil	503
--	--	-----

Chaiwat Baimai Jose Luis Daniel	Market Potential Estimation for Tourism in Emerging Markets	515
------------------------------------	---	-----

Opiniones y ensayos

Alfredo Ascanio	La planificación turística: un resumen conceptual	525
-----------------	---	-----

Reseñas de publicaciones

Macarena Hernández	Agua Blanca. Comunidad y turismo en el Pacífico ecuatorial	529
--------------------	--	-----

Juan M. Valadés Sierra	Objetos, sujetos e ideas. Bienes etnológicos y memoria	535
------------------------	--	-----

Editorial

Entrepreneurship and Innovation in Tourism

Eduardo Parra López

Universidad de La Laguna (España)

Dimitrios Buhalis

Bournemouth University (UK)

Alan Fyall

Bournemouth University (UK)

Entrepreneurship and innovation are critical factors in tourism and are both central to the continued success and development of the industry, both globally and regionally. As evidenced in the text by Hall and Williams (2008), entrepreneurship and innovation can refer to a variety of concepts. For example, they can refer to the changes in the organisation of work, leisure time and absolute and relative income distribution as can they refer to exogenous sources of innovation such as technology. Tourism can also drive innovation, either through the behaviour of firms or through deliberate policy making and interventions from government while it can also drive innovation through its involvement in key sectors such as retailing. Interestingly, however, academic articles on entrepreneurship and innovation in tourism are few and far between. Although case studies on both themes appear from time to time, empirical studies remain limited while in those papers that have reached publication, in many, there remains a paucity of empirical rigour. As such, it is the view of the three editors that entrepreneurship and innovation in tourism remains an under-

researched area of investigation and, therefore, new critical insights of theoretical frameworks, methodologies and sector-specific studies are required if the field is going to mature and 'catch up' other more established areas of intellectual enquiry such as tourism planning and marketing.

To start to redress the balance of this vacuum of academic material, the broad themes above serve as a catalyst for the many papers in this issue with three specific sub-themes coming under research scrutiny. These can be summarized as: entrepreneurship and entrepreneurial development; market segmentation; and, innovation and tourism development.

Under the theme of *entrepreneurship and entrepreneurial development*, three papers are presented. Set in the context of the development of mass tourism in Mediterranean Spain and the Canary Islands in the 1960s, the first paper by Fernández explores the emergence of a new tourist 'entrepreneur class'. Developing a historical, political and comparative perspective of the conditions that helped to configure the growth of the local tourist 'entrepreneur class' the author uses the island of Majorca

as the case setting, and reflects on how the combination of the rapid growth in European tour operations and the Franco administration served as the catalyst for the development of such a phenomenon. The second paper by Jonker, Saayman and De Klerk focuses on the Klein Karoo National Arts Festival (KKNK) in Oudtshoorn, South Africa which is the largest festival of its kind in the country. The purpose of this study was to determine the attributes and role of the entrepreneurs at the festival, something that was achieved by means of a questionnaire survey which generated 249 responses. After data capturing was completed, two factor analyses were conducted. The first factor analysis revealed six factors (entrepreneurial attributes), namely organisational skills, resourcefulness, self-education, explorative, acquired skill and drive, of which resourcefulness had the highest mean value. The second factor analysis identified the role of entrepreneurs at KKNK and revealed three primary roles, namely festival promotion, product promotion and income generation, of which product promotion had the highest mean value. Interestingly, this is first time that the roles of entrepreneurs at festivals have been investigated in South Africa. The third paper in this theme, by Peters, Frehse and Buhalis explores and discusses the emergence of lifestyle entrepreneurship. The paper addresses the question of the relationship between the entrepreneur's quality of life and the growth of the enterprise. The central purpose of the paper is to conceptualise this relationship and to learn more about lifestyle entrepreneurship. Tourism serves as an ideal case industry to illustrate both relevant research in the field of lifestyle entrepreneurship and a conceptual framework to examine the relationship between entrepreneurial activities and perceived life quality. A model is developed and presented in the paper which highlights the relationship between life quality and lifestyle entrepreneurship. The model fills a gap in the research of lifestyle entrepreneurship as the correlation between lifestyle entrepreneurs' activities and their perceived life quality remains an under-investigated area. The model is able to explain lifestyle entrepreneurs' behaviour

with regard to their unwillingness to invest more efforts in the growth of their firms. The paper concludes that lifestyle entrepreneurs in tourism are motivated by different factors compared to Schumpeterian entrepreneurs. Future policy, therefore, needs to reconsider motivational measures or subsidy/grants programmes which aim to support entrepreneurial ventures.

Two papers feature in the second theme on *market segmentation*. The first by Ferreira Lopes, Rial Boubeta and Varela Mallou explores a more applied theme in illustrating the advantages of the combined use of Conjoint Analysis and Cluster Analysis in determining market segmentation. The authors argue that the benefits are easily understandable since Conjoint Analysis allows researchers to understand the structure of the consumer's preferences while Cluster Analysis allows the grouping of those consumers by their individual preferences. With the considerable diversification that characterizes tourism, it makes little sense to segment markets with *a priori* procedures. As such, it is preferable to carry out *post hoc* segmentation in order to gain a more detailed and relevant understanding of tourist preferences; a procedure that will create a competitive advantage. Segmenting markets based on the preferences of consumers allows researchers and professionals to better evaluate genuine preferences (clusters) and to better develop marketing strategies that more effectively suit the preferences of consumers. The theme of market segmentation continues in the second paper by Ribeiro de Almeida, Ferreira and Costa who discuss the Integrated Knowledge Management concept and proposes a new matrix, namely the EGIC Matrix (Integrated Knowledge Management Spiral). This new concept provides a valuable contribution as a flexible methodology that can be used to analyse different destinations or even tourism market segments.

The third theme of *innovation and tourism development* introduces an interesting mix of papers. The first by Cirer Costa takes an alternative direction in that it presents a historic example of the novel elements that were derived from the first grand Spanish Business Plan, which arose

from the failure of a luxury hotel back in Spain in 1903, which focused on satisfying the demand for European vacation tourism. The second paper by Stilling Blichfeldt presents a case study, of a Danish caravan site, that demonstrates that although tourism is often said to be less innovative than other industries with the lack of motivation, knowledge and resources often provided as the reasons why, innovation is very much in evidence. This interesting case study reveals a series of reasons why this specific enterprise has been so innovative and goes on to suggest that the findings may transcend the case company and, therefore, benefit the wider industry. Following papers by Hernández, Valades Sierra and then Ascanio, the paper by Silva and Neves analyses the social and economic development of the creative industry artisan of a city of the Brazilian state of Minas Gerais. There then follows a paper by Alves and de Hilal who adopt a qualitative exploratory study, undertaken by means of a single-case study on Praia do Forte, a tourism destination located on the Brazilian coast. Use was made of secondary data and in-depth interviews with local residents to establish how the destination could first follow a path of tourism development in a way that differentiates it from competitors and second, the degree to which the current development can be viewed as sustainable. The penultimate paper by Cavalcanti Falcão, Silva Oliveira Santos and Pasa Gómez examines innovative and productive local chains in Porto de Galinhas/PE, Brazil where the authors conclude that the tourism industry remains at an initial stage of development due to the consolidation process between informal and formal local groups. The final paper, a niche study by Matusitze, introduces an interesting synthesis on the social, cross-cultural, psychological and financial impact of the railroad on American society over the past two hundred years. The author concludes by stating that the measure of progress in the United States is tantamount to the mass of things that had to be sacrificed to its construction.

It is hoped that the above collection of papers serve as a catalyst for future papers in this area and that conceptually, methodologically, empirically and intellectually, the academic community grasp the signi-

ficance and influence both in the past and in the future of the roles of entrepreneurship and innovation in tourism.

References

- Hall, C. M. and Williams, A. M.
2008 *Tourism and Innovation: Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility*. Abingdon: Routledge



Marrero Rodríguez, J. R. y González Ramallal, M. E. -Dir.- (2009). *Manual de Sociología del Ocio Turístico*. Septem Ediciones: Oviedo. Páginas: 292. ISBN: 978-84-92536-36-8

Mail de los autores: jrmarrod@ull.es y mramal@ull.es

http://www.septem.es/libros.php?id_publicacion=238

Manual de sociología del ocio turístico que está dirigido a los estudiantes de turismo, aunque también será de utilidad a los futuros graduados en sociología. Consta de trece capítulos organizados en torno a dos grandes apartados. En el primero de ellos, denominado “Sociología, ocio y turismo”, se abordan cuestiones relacionadas con las dimensiones teóricas, históricas y metodológicas del estudio del ocio turístico desde la perspectiva sociológica; su objetivo es situar el fenómeno turístico en el marco de las actuales sociedades de consumo y ocio. Los siete capítulos de los que consta la segunda parte se dedican a asuntos más específicos de la “Sociología del turismo”. Cuestiones como el turismo de masas y sus recientes transformaciones, los impactos sociales y las particularidades que presenta la actividad turística como sector económico o las motivaciones turísticas, son algunos de los puntos temáticos con los que nos encontramos; esta parte se cierra con un capítulo que, a modo de ejemplo, expone el estudio de un producto turístico, el cicloturismo, a través de una investigación empírica, con el objeto de aplicar a una actividad turística actual algunas de las herramientas teóricas y metodológicas expuestas en el manual.

Y es que una de las pretensiones de esta obra es dotarla de un marcado carácter práctico. Por ello, con el objeto de aplicar y ampliar los conocimientos planteados en los diferentes capítulos, se incluyen al final de los mismos un apartado titulado “Para seguir aprendiendo” con propuestas de lecturas, actividades prácticas y ejercicios, así como páginas web donde se puede encontrar información complementaria. Este apartado pretende ser de utilidad tanto para estudiantes como para profesores.

La progresiva implantación en las universidades españolas de la titulación de turismo hace razonable la existencia de este tipo de manuales, de gran utilidad para los futuros graduados en turismo y también para los estudiantes de sociología. El análisis sistémico de la actividad turística necesita de perspectivas como la sociológica, que contribuye a superar la dinámica, que ha venido siendo norma hasta hace poco, de desatención hacia la industria de servicios turísticos, tan importante espacial, económica y socialmente.

El papel de las universidades en el fomento de la emprendeduría turística: el caso de la Universidad de La Laguna¹

Francisco J. García Rodríguezⁱ

Universidad de La Laguna (España)

Carmen Inés Ruiz de la Rosaⁱⁱ

Universidad de La Laguna (España)

Resumen: En el presente trabajo se trata de explorar la importancia de la formación y promoción de la emprendeduría en el ámbito universitario para los futuros profesionales del sector turístico, teniendo en cuenta el contexto de creciente competitividad a que van a enfrentarse en su vida profesional. Más específicamente se presentará la metodología y principales resultados de una experiencia concreta, la que se viene desarrollando en la Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España) bajo la marca *Emprende.ull*.

Palabras clave: Emprendeduría; Innovación; Universidad; Sector turístico

Abstract: In the present work we try to explore the importance of entrepreneurship formation and promotion at university level for tourism students, considering the context of increasing competitiveness to that they are going to face in its professional life. More specifically, we present the methodology and main results of a concrete experience which has come developing in the University of La Laguna (Canary Islands, Spain): *Emprende.ull*.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; University; Tourist Sector

ⁱ Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna. Director del Programa de fomento a la emprendeduría de la Universidad de La Laguna. Email: fgarcia@ull.es; tfo: +34922317211.

ⁱⁱ Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de La Laguna. Subdirectora del Programa de fomento a la emprendeduría de la Universidad de La Laguna. Email: ciruiz@ull.es. Tfo: +34922317938.

Introducción

Para desarrollar con éxito la actividad emprendedora innovadora, la cual es objeto de creciente atención, tanto desde el punto de vista académico como aplicado por sus demostradas repercusiones positivas en el crecimiento económico y en el bienestar social, resulta importante no sólo aplicar un elevado componente creativo, sino también, como diría Drucker (1986), utilizar una metodología adecuada.

En un sector como el turístico, con su creciente importancia cuantitativa y cualitativa, con la dinámica de cambios que se están registrando en la actualidad y cuyos efectos se van a intensificar en el futuro, marcados por unos crecientes niveles de competitividad y complejidad, la reflexión anterior está, si cabe, aún más justificada.

En este contexto, según instituciones de nuestro entorno, resulta tan evidente el hecho de que resulta imprescindible fomentar la mentalidad empresarial y las habilidades relacionadas con la emprendeduría en la formación universitaria, como el evidente retraso que nuestras instituciones educativas en general y universitarias en particular registran en este sentido (Comisión de las Comunidades Europeas; 2003, 2006, 2008).

Con estas reflexiones como trasfondo, trataremos de reflexionar en este artículo sobre el papel que la universidad podría jugar como dinamizadora del espíritu emprendedor, en general entre el conjunto de sus estudiantes, aunque más específicamente entre aquellos que participan en la formación de titulaciones relacionadas con el sector turístico. Y todo ello, a través de una experiencia concreta, la que se viene llevando a cabo en la Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España) desde marzo de 2008 bajo la marca *Emprende.ull* y su repercusión, concretamente, en el ámbito de la formación de profesionales del sector turístico.

El sector turístico y la actividad emprendedora: contexto y oportunidades

La actividad turística tiende a consolidarse como el sector de actividad más importante y con más futuro del escenario económico internacional. Los incrementos de renta y del nivel de vida, la liberación

del tiempo de ocio y el desarrollo de los transportes son razones que, entre otras, se encuentran sin duda tras este fenómeno, perceptible desde hace ya una década (véase, por ejemplo, a Müller, 2001; Olsen; 2001 ó Uriel et al, 2001).

De cara al futuro, según previsiones de la Organización Mundial del Turismo (WTO, 2001), el turismo seguirá creciendo y su aportación a la economía irá ligada al crecimiento de la misma, de tal manera que para el año 2020 se estima que viajarán, a nivel internacional, más de 1600 millones de turistas. Esta actividad económica permitirá generar unos ingresos de más de 2 billones de dólares. En lo que respecta al mercado turístico español, éste constituye el segundo destino mundial, por detrás tan sólo de Francia en lo que a número de turistas recibidos se refiere y siendo superado únicamente por EE.UU. en función de los ingresos percibidos.

Lo anterior parecería indicarnos que nos hallamos ante un sector especialmente atractivo desde el punto de vista de la potencialidad para la generación de nuevas ideas empresariales. No obstante, en general vivimos tiempos turbulentos para la actividad emprendedora, ya que la creciente competitividad es la lógica predominante en los mercados. Cada vez resulta más difícil posicionarse en segmentos amplios y con la suficiente rentabilidad potencial para garantizar la supervivencia a medio plazo. Por otra parte, las preferencias de los consumidores, cada vez mejor informados y con mayor capacidad de negociación, cambian rápidamente.

Lo anterior, siendo cierto para el conjunto de sectores económicos, lo es más aún para el caso del sector turístico. Así, ya desde la década de los años 90 se vienen constatando a nivel internacional, en el ámbito de dicho sector, una serie de dinámicas, tanto cuantitativas como cualitativas, que han llevado a plantear a diversos autores la aparición de una “nueva era del turismo” (Fayós – Solá, 1994, WTO, 2001):

a) Por un lado, se prevé la aparición de *cambios cuantitativos* que pueden no afectar a todas las áreas por igual, ya que existen destinos emergentes con gran potencial turístico que irán obteniendo una mayor cuota de mercado con el paso del tiempo.

b) Junto a estos cambios de carácter cuantitativo, se prevé asimismo la aparición de *cambios cualitativos*, que surgirán a partir de una mayor experiencia del turista y de un aumento de la información sobre los destinos turísticos, originado por la cada vez mayor influencia de los medios de comunicación, existencia de campañas publicitarias, que aumentan el conocimiento del usuario para comparar regiones de destino y elegir entre ellas las que mejor se ajusten a sus preferencias y expectativas.

Dentro del amplio concepto de empresas turísticas pueden incluirse multitud de organizaciones que, siguiendo a la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), ofrecerían un “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”. En este ámbito se incluirían una amplia diversidad de actividades, todas ellas dirigidas a satisfacer el conjunto de necesidades que experimenta el turista en el lugar de destino. Entre ellas, pueden destacarse las de alojamiento, alimentación, transporte, ocio, cultura, actividades deportivas, compras, etc. Al conjunto de empresas que realizan todo este conjunto de actividades podríamos unir las agencias de viaje que, si bien técnicamente llevan a cabo una labor de mediación entre oferta y demanda, formando su beneficio industrial parte de la economía nacional del país de origen del turista, existe consenso en incluirlas en el ámbito de las empresas del sector turístico.

En este escenario, junto a las importantes dinámicas de integración, expansión internacional y multinacionalización lideradas por las grandes empresas del sector, se observa la emergencia de pequeñas iniciativas empresariales, habitualmente ligadas a negocios familiares o de carácter autónomo y frecuentemente orientadas a la consecución del autoempleo de sus promotores. Estas microempresas, sorprendentemente, en no pocas ocasiones consiguen resistir los embates de ese escenario altamente competitivo que hemos dibujado con anterioridad, en un contexto aparentemente llamado a ser dominado por grandes corporaciones y multinacionales.

El papel de la universidad en la potenciación de actividades emprendedoras

En los últimos tiempos, el fomento de la creación de empresas por parte de universitarios, sobre todo basadas en el conocimiento generado en la propia Universidad, así

como la promoción del espíritu emprendedor entre sus miembros es un desafío ineludible. En este sentido, Según la Comisión de las Comunidades Europeas (2003, 2006), resulta imprescindible fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación en el ámbito universitario, de cara a incrementar el nivel de vocación emprendedora entre los estudiantes egresados.

No obstante, según un reciente estudio llevado a cabo también por la propia Comisión de las Comunidades Europeas (2008), realizado en 664 instituciones europeas de Educación Superior con el objetivo de analizar el estado de la educación emprendedora en este nivel educativo, se concluye, entre otras cosas, que:

- Más del 50% de estudiantes universitarios no tienen acceso a ningún tipo de acción relacionada con el desarrollo del espíritu emprendedor.
- Las universidades europeas muestran un considerable retraso en este campo con respecto a EEUU y Canadá.
- Existe muy poca cooperación entre las instituciones para intercambiar buenas prácticas.
- La mayoría de las instituciones dedican menos de 50€ por alumno y año en el fomento del espíritu emprendedor
- Es necesario consensuar una definición más inclusiva de lo que se entiende por educación emprendedora.

Es por ello que se hace necesario el fomento del espíritu empresarial en nuestras universidades, maximizando el potencial de la actividad empresarial innovadora y basada en el conocimiento, capaz de generar crecimiento económico, empleo y, consecuentemente, un mayor nivel de riqueza.

Este factor, junto con el hecho de que más del 40% de los emprendedores potenciales tienen estudios superiores y edades comprendidas entre los 18 y 34 años, son una muestra de que el fomento de la emprendeduría desde el ámbito universitario puede incidir de forma significativa en el aumento de la actividad empresarial innovadora y ser un catalizador de la diversificación de la economía.

En respuesta a esta nueva misión de la Universidad han ido surgiendo, a lo largo de la última década, proyectos y programas dirigidos a potenciar este espíritu empre-

dedor entre los miembros de la comunidad universitaria. Entre ellos, se promueve desde el Gobierno Regional de Canarias el programa universitario de apoyo a la creación de empresas de la Comunidad Autónoma de Canarias, cuyo objetivo fundamental es “fomentar el espíritu emprendedor en el ámbito universitario, así como el apoyo a la creación y consolidación de empresas, prioritariamente innovadoras y basadas en el conocimiento”. En este marco y con dicho objetivo se crea a comienzos del año 2008 en la Universidad de La Laguna la materialización del programa, bajo la marca *Emprende.ull*²

A la hora de identificar la razón de ser de *Emprende.ull* se partió del concepto de “ciclo de vida del emprendedor”, que entiende que el proceso de desarrollo de una idea de negocio queda definida por una serie de etapas, de modo que todas las posibles acciones de un proyecto como *Emprende.ull* habrían de encuadrarse en una o varias de ellas, lo que permitiría definir el contenido y orientación de las actuaciones realizadas. Cabría distinguir así las siguientes etapas (ver figura 1):

1. *Promoción* y fomento de la emprendeduría (charlas, jornadas, divulgación).
2. *Captación de emprendedores*.
3. *Selección y conceptualización de los proyectos*: Evaluación del emprendedor, (capacidades y aptitudes) y la evaluación de la idea (origen del valor de la actividad y reorientación para asegurar su viabilidad y adecuación).
4. *Formulación del plan de negocio*: en el que se recoja la viabilidad comercial, técnica, económica y legal del proyecto.
5. *Formación*: en la Creación y Gestión de Empresas y en el desarrollo de habilidades directivas.
6. *Financiación y ayudas*: información y gestión de solicitudes de subvenciones y créditos, concesión de ayudas y el fomento de las figuras de *business angels* o red de inversores locales.
7. *Socios*: Búsqueda de socios capitalistas, tecnológicos u operativos.
8. *Propiedad industrial*: Asesoramiento para la creación y registro de patentes, marcas, etc.
9. *Constitución*: Asesoramiento y realización de trámites administrativos.

10. *Actividad operativa*: Asesoramiento legal y fiscal y realización de trámites administrativos necesarios para el alta de las operaciones.
11. *Vivero de empresas*: Alojamiento y prestación de servicios (informática, comunicaciones, etc.) en condiciones favorables.
12. *Tutelaje o mentoring*: Asesoramiento y seguimiento multidisciplinar.
13. *Networking*: Creación de redes de relaciones entre entidades prestatarias de servicios, emprendedores ya consolidados y nuevos empresarios, que divulgue las buenas prácticas.

Partiendo de este esquema, sobre el que obligatoriamente habría de actuarse, en estudios realizados en nuestro entorno³ se demuestra que la mayoría de los apoyos a los emprendedores potenciales se centran en determinadas fases del ciclo, de tal manera que mientras unas etapas pueden estar saturadas, otras apenas se cubren. En este sentido, en general parecen predominar las actividades de apoyo centradas en la promoción, formulación de planes de negocio, formación, financiación y ayudas y constitución de empresas, mientras que hay claros huecos y carencias en las restantes, algunas de las cuales resultan de vital importancia para que el ciclo de emprendeduría se complete con éxito.

Por ello, nos pareció necesario que *Emprende.ull* se centrara en ese tipo de actividades de apoyo más desatendidas y formara redes de colaboración con otras instituciones de nuestro entorno que ya estaban ofreciendo el resto de servicios de apoyo más convencionales, de cara a no duplicar esfuerzos.⁴

Asimismo, dada la naturaleza universitaria de nuestro proyecto, partimos de centrar nuestra actuación en iniciativas intensivas en conocimiento, de tal forma que aquellas otras que no cumplieran este requisito pero que hubieran manifestado un alto potencial de viabilidad se derivasen hacia organismos externos, aunque manteniendo el correspondiente seguimiento de las mismas mediante los protocolos establecidos a tal efecto.

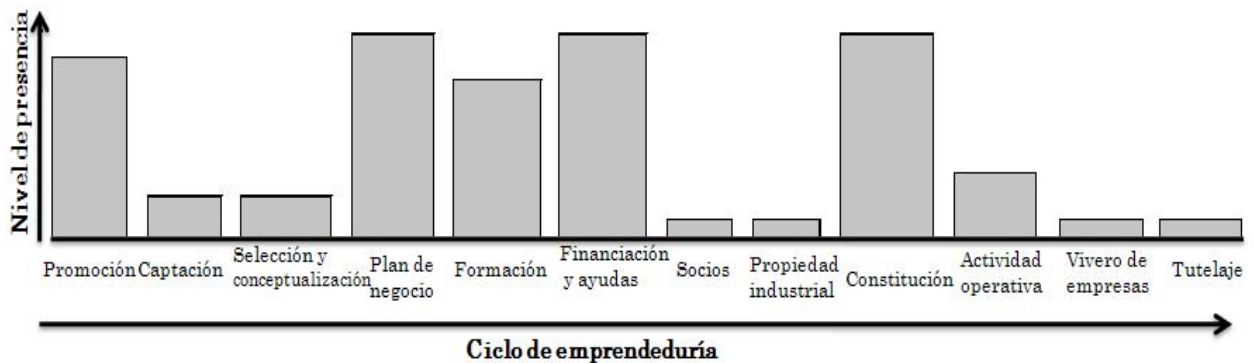


Figura 1. Ciclo de vida del emprendedor

Metodología e instrumentos utilizado en *Emprende.ull*

Las diferentes acciones desarrolladas por han permitido que comiencen a ser familiares en los campus laguneros denominaciones de eventos como Laboratorios de Ideas Empresariales (LIEs), Cápsulas para la generación de Ideas Empresariales, Mesas sectoriales o Talleres de Iniciativas Emprendedoras.

Poco a poco, *Emprende.ull* ha consolidado una metodología de intervención que va cobrando cada vez mayor consistencia y que se estructura en cinco programas: “promoción y apoyo formativo para el fomento de nuevas iniciativas empresariales”, “creación y fortalecimiento de redes de emprendedores universitarios”, “apoyo a la creación de nuevas iniciativas empresariales (CREA)”, “apoyo a la consolidación de iniciativas empresariales (CONSOLIDA)” e “investigación y formación interna”.

Programa de promoción y apoyo formativo para el fomento de nuevas iniciativas empresariales

La actividad de *Emprende.ull* comienza con las *Jornadas de Motivación en Aula* y se concreta en la realización de visitas a últimos cursos de carrera, acompañados de un emprendedor de éxito del ámbito académico a que corresponda la facultad visitada, para presentar el programa y las distintas acciones de las que los alumnos pueden beneficiarse.

A continuación se organizan las *Cápsulas Formativas de Detección de Ideas Empresariales*, jornadas intensivas, con un enfoque eminentemente práctico, que per-

miten adquirir competencias para la detección de ideas empresariales, utilizando una serie de pautas de observación previamente establecidas.

Los alumnos que posean una idea empresarial tienen la posibilidad de participar en los *Laboratorios de Ideas Empresariales (LIEs)*, acciones de formación – motivación desarrolladas a lo largo de dos días, en los que se trabaja la maduración y análisis preliminar de la viabilidad de la idea empresarial.

En el *Taller de Iniciativas Empresariales* se pretende apoyar a los participantes en el proceso de realización de su propio plan de negocio, adaptándose a las necesidades y circunstancias de cada emprendedor. Esta iniciativa, por tanto, está pensada para aquellos emprendedores universitarios que presenten una idea empresarial con un grado de madurez lo suficientemente alto como para convertirse en proyecto, estando especialmente dirigido a aquellos participantes en los LIEs que hubieran madurado su idea inicial.

En medio de este recorrido, con el ánimo de dar “pistas” de posibles ámbitos de ideas de negocio, se organizan las denominadas *Mesas Sectoriales*, a través de las cuáles se dan cita en la ULL empresarios de un determinado sector para transmitir a futuros emprendedores universitarios las necesidades fundamentales de su ámbito sectorial y las líneas potenciales de desarrollo de nuevos negocios.

Los mejores proyectos resultantes de *Emprende.ull* a lo largo del curso académico se presentan ante los agentes socioeconómicos del entorno en el *Foro de presentación de proyectos*. Estos proyectos,

además, son evaluados por un jurado compuesto por importantes personalidades del tejido empresarial, de cara a adjudicar un premio económico aportado por entidades financieras del entorno de la ULL.

Por último, el *Foro de Emprendeduría Universitaria* tiene la voluntad de consolidarse como una cita tradicional para todos los miembros de la comunidad universitaria de la ULL. Con dicho acto se pretende poner el broche de oro a un año de intenso trabajo. Para ello, se organizan conferencias, mesas redondas y actuaciones musicales con las que se persigue incentivar la actitud emprendedora y creativa entre los universitarios, generando contextos adecuados para la innovación y la generación de nuevas ideas empresariales. En dicho acto se lleva a cabo también la entrega de premios a los mejores proyectos empresariales del curso.

Programa de creación y fortalecimiento de redes de emprendedores universitarios

A través de este programa se pretende profundizar en la generación de un “ecosistema” proclive a la innovación y la emprendeduría en la ULL, actuando *Emprende.ull* como uno de los principales focos generadores de la cultura y la dinámica necesaria para su consolidación.

Se contemplan fundamentalmente acciones generales de información y motivación dirigidas al alumnado, tales como conferencias, foros, intervenciones en clases solicitadas por profesores como complemento a ciertas asignaturas, etc.

No obstante, también se realizan actuaciones concretas dirigidas hacia el colectivo de docentes, entendiendo que el profesorado universitario es uno de los principales vehículos a la hora de transmitir competencias relacionadas con la innovación y la emprendeduría entre el alumnado. En este contexto se prevé, de cara al próximo curso académico, la organización del *Encuentro de docentes canarios por la emprendeduría*, que reunirá a docentes de enseñanzas preuniversitarias y universitarias o el *Encuentro de profesores universitarios para el fomento de la emprendeduría*, que se centrará en el “qué hacer” en el ámbito de la educación superior en lo que a capacitación emprendedora se refiere.

Asimismo, se ha puesto en marcha recientemente el *Club de Emprendedores de la Universidad de La Laguna (CEULL)*, que

constituye un espacio de encuentro, reflexión y colaboración entre alumnos e investigadores con vocación emprendedora, jóvenes emprendedores y empresarios consolidados.

A nivel europeo, *Emprende.ull* participa en el Programa de la Unión Europea *Erasmus para jóvenes emprendedores* que también se viene desarrollando desde el año 2008 con intención de abrir la posibilidad a nuestros emprendedores de vivir experiencias con emprendedores ya consolidados de distintos países de la Unión Europea. Además, de cara al próximo curso académico, *Emprende.ull* va a participar en el “STARTENT Project”, junto con otros nueve socios de ocho países europeos, de cara a intercambiar experiencias y herramientas para el fomento de la emprendeduría universitaria.

Programa de apoyo a la creación de nuevas iniciativas empresariales (CREA)

Una vez detectadas ideas empresariales con viabilidad comercial, desarrolladas por emprendedores con capacidad para ponerlas en marcha, desde *Emprende.ull* tratamos de apoyar la materialización de dichos proyectos, mediante el acompañamiento y asesoramiento específico adaptado a cada necesidad particular. Para culminar dicho proceso, se están tratando de promover y desarrollar mecanismos de financiación adaptados a las especificidades de los emprendedores universitarios, así como ofrecer espacios de acogida inicial a los proyectos empresariales.

Programa de apoyo a la consolidación de iniciativas empresariales (CONSOLIDA)

Para aquellas empresas ya creadas se ha puesto en marcha un procedimiento de apoyo dirigido a consolidar su actividad (asesoramiento fiscal, financiero, comercial y sobre patentes y licencias, orientación en programas de I+D+i y sobre vigilancia tecnológica, acompañamiento en procesos de internacionalización...). Además de dicho asesoramiento específico, a estos empresarios se les oferta un programa de “píldoras” formativas que pretenden cubrir sus principales carencias formativas.

Programa de investigación y mejora continua

Todas las actividades desarrolladas por *Emprende.ull* se pretende que estén en constante revisión, en un esquema de innovación y mejora continua. En este marco, se

han empezado a desarrollar líneas de investigación dirigidas hacia un mejor conocimiento de la emprendeduría en el ámbito universitario (factores determinantes para la puesta en marcha y el éxito de las iniciativas empresariales, motivación hacia la emprendeduría, etc).

En esta misma línea de mejora continua, los esfuerzos se centran en fortalecer los vínculos que ya existen con otros proyectos y programas nacionales o internacionales, como es el caso de VALNALON (Asturias)⁵ o las Universidades de San Francisco y San Antonio de Texas (EEUU) o Cambridge (Reino Unido).

Finalmente, desde *Emprende.ull* se ha hecho una apuesta clara por el uso de las herramientas web 2.0, de tal manera que se ha creado con notable éxito una red social en la plataforma NING redireccionada desde la propia web del programa a través de la cual es posible acceder diversas plataformas que también se han configurado para mejorar las posibilidades de contacto e intercambio de experiencias entre los emprendedores universitarios (Facebook, Flickr, Youtube, Twiter, Slideshare). El objetivo es continuar trabajando en esta línea y aprovechar las ventajas que ofrecen las redes sociales en Internet de cara a fomentar la emprendeduría.

Reflexiones finales y conclusiones

Tras la corta vida de *Emprende.ull* creemos poder sentirnos orgullosos de los resultados obtenidos, siendo el más importante de ellos, sin duda, el que se ha ido consolidando una metodología de intervención que entendemos resulta plenamente replicable.

Desde un punto de vista cuantitativo, en las distintas actividades desarrolladas en el marco de *Emprende.ull* en el curso académico 2008/09, primer año de vida del programa, han participado más de dos millares de universitarios (ver cuadro 1), consiguiéndose indicadores de éxito muy relevantes, tanto en lo que se refiere al número de beneficiarios como a la creación de actividad empresarial. En este sentido, se han presentado once iniciativas empresariales en la Jornada de Presentación de Proyectos de la primera edición del programa (ver

cuadro 2), cuatro de las cuales fueron seleccionadas para su participación en el I Foro Provincial de Inversión, promovido por la Dirección General de Promoción Económica del Gobierno de Canarias.




Por otra parte, y de manera no menos importante, se han dado los primeros pasos para instaurar una cultura positiva respecto al emprendimiento y la innovación, situando a la Universidad de La Laguna como un centro neurálgico clave respecto a los distintos agentes de nuestro entorno responsables de este cambio de cultura.

Nos complace comprobar como, resultado de este esfuerzo y dedicación, están surgiendo las primeras iniciativas empresariales en el seno de nuestra Universidad. Ya desde la escasa perspectiva que nos aporta un año y medio de vida del proyecto, este dinamismo parece hacerse más patente para el caso del sector turístico. Prueba de ello es que, por un lado, se ha registrado un elevado nivel de participación e interés en las diferentes actividades de *Emprende.ull* por parte de los alumnos de la Universidad de La Laguna que cursan estudios relacionados con el turismo (Grado y Posgrado). Además, de los once proyectos presentados en la Jornada de Presentación de Proyectos (ver cuadro 2), tres estaban claramente enfocados hacia el sector turístico (girando en torno a la puesta en marcha de redes sociales de proximidad para promover el turismo y el comercio local a través de Internet así como a la creación de nuevas ofertas turísticas basadas en la innovación), mientras que la mayor parte del resto de proyectos tenían claros vínculos y sinergias con el sector (sistemas de mantenimiento y depuración de infraestructuras turísticas, oferta de restauración, consultoría turística...).

Estos resultados, junto con las dinámicas del sector apuntadas en el epígrafe 2, nos permiten concluir que ha de realizarse un importante esfuerzo de apoyo y promoción de las actividades y actitudes orientadas hacia la emprendeduría y la innovación, en general, en el alumnado universitario, aunque de manera específica en el caso de estudiantes involucrados en titulaciones relacionadas con el sector turístico, especialmente en un entorno, Canarias y España, en el que la mayor parte de su actividad económica gira en torno a este sector.


ACCIONES	BENEFICIARIOS
Jornadas motivación en aula	843
Cápsulas Formativas de Detección de Ideas Empresariales	68
Laboratorios de Ideas Empresariales (LIEs)	33
Taller de Iniciativas Emprendedoras (TIEs)	39
Mesa Sectorial	255
Programa CREA (beneficiarios)	67
Conferencias divulgación – motivación	413
Detección aptitudes emprendedoras (Stand Día Emprendedor)	111
Apoyo docente profesorado (Intervenciones en clases, beneficiarios)	87
I Foro Presentación de Proyectos (Proyectos presentados)	11
II Foro Emprendeduría Universitaria	146
TOTAL	2073

Cuadro 1. Beneficiarios directos de *Emprende.ull*. Curso 2008-09

Cuadro 2. Relación de proyectos presentados al I Foro de Presentación de Proyectos Universidad de La Laguna 2008.	
	<p>MadeinLocal.com es una red social de proximidad para promover el turismo y el comercio local a través de Internet. Estamos especializados en el desarrollo de soluciones Web innovadoras para las relaciones sociales y comerciales, mediante un enfoque web 2.0.</p>
	<p>SAVIA Consulting ofrece un servicio de diseño, gestión e implementación de diversas técnicas de diálogo dirigidas a prevenir o resolver conflictos multi-partes. Además de gestionar el diseño e implementación de intervenciones en la mediación en conflictos, facilita el acceso a la información, y seguimiento de los procesos comunicativos a través de un Observatorio Integral de la Convivencia virtual.</p>
	<p>El principal servicio ofrecido por ECOFERTIL es el control biológico de plagas, en concreto de la polilla de la papa, mediante la producción y aplicación de otro insecto controlador. Los métodos de producción de dicho insecto se han experimentado previamente con la participación de investigadores de la Universidad de La Laguna, dando resultados positivos. Asimismo se ofrecen servicios de mayor valor añadido: diagnóstico inicial, diseño de la intervención, implantación, seguimiento y control de otras plagas colaterales.</p>

Cuadro 2. Relación de proyectos presentados al I Foro de Presentación de Proyectos Universidad de La Laguna 2008. CONTINUACIÓN.

	<p>La fase inicial contempla la apertura de un taller de reparación, mantenimiento y puesta a punto de equipos electrónicos musicales. Posteriormente, en una segunda fase, AMPELTON audiotecnia pretende acometer la venta de equipos de segunda mano, reparados y verificados en el taller. Por último, en una tercera fase, el objetivo del proyecto acometería el diseño y construcción de equipos 'Custom', bajo peticiones personales de los clientes.</p>
	<p>Transilvanian Adventure Lodge es una empresa turística situada en Rumanía al pie de la cordillera de los Cárpatos que ofrece una amplia gama de servicios que se estructuran en cuatro grupos: alojamiento en casas rurales, actividades al aire libre, programaciones culinarias e itinerarios culturales. Nuestro producto se dirige al turista activo que valora la naturaleza en su estado más puro y que busca una auténtica aventura.</p>
	<p>El principal servicio ofrecido es el de producción de contenidos digitales para cine, televisión y publicidad, utilizando una cámara de elaboración propia, mediante el uso de tecnología puntera de cinematografía digital, ofertando además el servicio de alquiler de cámara. Actualmente trabajamos con imágenes 3D basadas en estereoscopia y pretendemos llegar a producir este tipo de contenidos íntegramente desde Canarias, así como ofrecer diversos servicios relacionados.</p>
	<p>Desarrollo de un sistema de monitorización y control remoto para fincas agrícolas e invernaderos, basado en un novedoso estándar para la gestión de redes malladas inalámbricas de bajo consumo. El sistema recogerá los datos de variables ambientales, fisiológicas del cultivo, del estado hídrico del suelo, etc. y, en base a los datos recogidos, accionará los mecanismos de control climático correspondientes.</p>

Cuadro 2. Relación de proyectos presentados al I Foro de Presentación de Proyectos Universidad de La Laguna 2008. CONTINUACIÓN.	
	<p>Queremos que Internet sea fácil de usar para cualquier usuario, que encuentre lo que realmente está buscando, facilitar esa búsqueda y, sobre todo, queremos que nuestras Pymes tengan presencia en la red.</p> <p>Es por eso que la idea de negocio consiste en crear un portal gastronómico dinámico donde se incluirían TODOS los restaurantes de la isla, de forma gratuita, con buscador por comida, lugar etc, facilitando la interacción entre el cliente y el restaurante, mediante valoraciones, opiniones, sugerencias, etc y favoreciendo a aquellos negocios con las valoraciones más altas, situándolos en los primeros lugares. Se obtendrían ingresos de los negocios que deseen aparecer de forma destacada en el portal, desarrollándoles un anuncio y una Web independiente.</p>
	<p>PapaTango integra ideas de innovación en el ámbito de la comida para llevar. Flexibilidad, calidad, precio e imagen son las cuatro variables que definen a este nuevo concepto de comida casera. Bajo un sistema de autoservicio, el cliente ahorra tiempo y dinero. La calidad se percibe gracias a un proceso de transformación visible y transparente.</p>
	<p>El objetivo fundamental de DUOS CUIDADOS es la prestación de servicios a domicilio de cuidados globales al usuario de calidad, en todas las esferas (física, psíquica, social y funcional), tanto en situación de salud como de enfermedad, y/o familia para la integración en su entorno y que favorezcan la adquisición o recuperación de hábitos y/o recursos que permitan mejorar su grado de autonomía en beneficio de una mejor calidad de vida.</p>
	<p>Integración y Comercialización de Sistemas y Equipos para el Tratamiento de Agua y Aire mediante la investigación y el desarrollo de aplicaciones innovadoras del ozono y las radiaciones de alta energía.</p>

Bibliografía

- Comisión de las Comunidades Europeas
2003 *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa*. Bruselas: Publicaciones de la DG Empresa. Disponible en: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/p/green_paper/green_paper_final_es.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas
2006 *Aplicar el programa comunitario de Lisboa: Fomentar la mentalidad empresarial mediante la educación y la formación*. Consultado en la dirección: <http://eurllex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:ES:PDF> en Mayo de 2009.
- Comisión de las Comunidades Europeas
2008 *Survey of Entrepreneurship in Higher Education*. Bruselas: Publicaciones de la DG Empresa. Disponible en: <http://www.ncge.com/files/biblio1174.pdf>
- Drucker, P
1986 *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Barcelona: Edhasa.
- Fayós – Solá, E.
1994 “Competitividad y calidad en la nueva era del turismo”. *Estudios Turísticos*, nº 123, pp.5 – 10.
- Müller, H
2001 “Tourism and Hospitality into the 21 Century”. En Lockwood, A, and Medlik, S; (eds.) *Tourism and Hospitality in The 21 Century*, Oxford: Ed. BH.
- Olsen, M
2001 “Hospitality and the Tourist of the Future”. En Lockwood, A, and Medlik, S; (eds.) *Tourism and Hospitality in The 21 Century*, Oxford: Ed. BH.
- Organización Mundial del Turismo
1998 *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Uriel, E; Monfort, V; Ferri, J. y Fernández de Guevara, J.
2001 *El sector turístico en España*. Valencia: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- World Tourism Organization
2001 *Global Forecast and Profiles of Market Segments*. Madrid: UNWTO.

Notas

¹ El Programa de Fomento a la Emprendeduría de la Universidad de La Laguna, *Emprende.ull*, es un programa del Servicio Canario de Empleo del Gobierno de Canarias, cofinanciado por el Fondo Social Europeo en un 85%, e impulsado por la Universidad de La Laguna a través de la Fundación Empresa Universidad de La Laguna

² Ver www.emprende.ull.es.

³ Véase, por ejemplo, el trabajo Sáenz, F. y Gutiérrez, D. (2007): “Las actividades y servicios de apoyo a la emprendeduría en Canarias. Apuntes para una política de emprendeduría”; en Rodríguez, J. A. y García, F (2007): “La Emprendeduría en Canarias”, Ed Fyde – Cajacanarias, S/C de Tenerife.

⁴ <http://www.valnalon.com/>

⁵ <http://www.valnalon.com/>

Recibido: 15/06/2009

Aceptado: 01/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos

The background of the cover is a photograph of a weathered stone wall. On the left, a tall, narrow tower-like structure rises. Below it, a semi-circular archway is visible. To the right, another archway is partially seen, with a tall, thin cypress tree growing in front of it. The overall scene is bright and sunny, with some shadows cast on the wall.

Margarita Barretto

TURISMO Y CULTURA

**Relaciones,
contradicciones y
expectativas**

Colección PASOS edita, nº 1

www.pasosonline.org/Paginas/e-book.htm

Emprendedores turísticos locales y su intermediación en la esfera de las políticas públicas: el caso de Mallorca. Una aproximación desde la sociología histórica y política

Joan Amer Fernándezⁱ
Universitat Illes Balears (España)

Resumen: Los desarrollos turísticos de masas en la década de 1960 permiten la aparición de una clase emprendedora turística local en el Mediterráneo español y en las Islas Canarias. Esta nueva clase emprendedora, conjuntamente con los mayoristas europeos y la administración pública franquista, constituyen los actores claves en el proceso económico que ha comportado implicaciones económicas, ambientales, sociales y políticas a esas regiones hasta nuestros días. Complementariamente a los habituales análisis económicos sobre la clase emprendedora turística local, este artículo pretende constituir una aproximación histórica, política y comparada de las condiciones que ayudaron a crear la emprendeduría local. Para ello se toma el ejemplo, con tintes paradigmáticos, de Mallorca.

Palabras clave: Emprendeduría local; Empresariado hotelero; Turismo de masas; Políticas públicas; Sociología Histórica.

Abstract: In the 1960s decade, a new tourist entrepreneur class emerges in the Spanish Mediterranean and the Canary Islands, thanks to mass tourism development. This new entrepreneur class, together with European tour operators and Franco administration, constitute the key actors in the economic process which carries economic, environmental, social and political impacts to these regions till nowadays. Along with the usual economic analyses of the local tourist entrepreneur class, this article aims at developing a historical, political and comparative perspective of the conditions that help to configure the local entrepreneurship. With this goal, the example of Majorca, for its model features, is undertaken.

Keywords: Local entrepreneurship; Hotel entrepreneurs; Mass tourism; Policies; Historic sociology.

ⁱ Departamento de Filosofía y Trabajo Social, Área de Sociología de La Universitat Illes Balears. E-mail: joanamer@uib.es

Introducción

El análisis de las configuraciones de los empresariados turísticos locales se encuentra todavía en un estadio incipiente en los estudios interdisciplinarios sobre los procesos turísticos de masas. El principal objetivo del artículo es precisamente conocer estas configuraciones, en concreto, los aspectos históricos que permiten generar una nueva clase de emprendedores alrededor de una nueva actividad económica. Para ello se lleva a cabo una sociología histórica y política del empresariado hotelero de Mallorca, como ejemplo con elementos paradigmáticos de la emprenduría local en desarrollo turístico del Mediterráneo. A diferencia de otros destinos mediterráneos, el modelo hotelero ha adquirido centralidad en el modelo turístico de la isla. Además, parte del empresariado hotelero isleño ha protagonizado un proceso de expansión internacional, también se estudian las configuraciones de esta expansión, analizando especialmente las implicaciones políticas del proceso por el cual estos empresarios “crean emprenduría” en el Mediterráneo y “exportan emprenduría” al Caribe.

En los procesos del desarrollo turístico de masas, un actor clave en las nuevas formaciones sociales es el empresariado turístico local. Shaw y Williams (1998), utilizando la perspectiva de Britton (1991), exponen que el equilibrio entre el empresariado local y el internacional está en el corazón del debate sobre la propiedad y el control de la economía turística y sobre quién se beneficia de este crecimiento económico (Shaw, 2004; Ioannides, 2006). De acuerdo con Gormsen (1981 y 1997), en las primeras etapas del desarrollo turístico las iniciativas empresariales acostumbra a venir de agentes externos más que de agentes internos; sin embargo, con el desarrollo, los agentes internos van adquiriendo más protagonismo.

Jafari (1989) destaca que el empresariado turístico juega directa o indirectamente un rol como mediador en la relación del turismo con la sociedad receptora. Según este autor, este rol será de un modo u otro según si los empresarios proceden o no de la sociedad local. Por ello, las características del empresariado turístico están relacionadas con los impactos económicos, polí-

ticos y sociales del turismo en las sociedades locales. Analizar el impacto de la emprenduría turística local tiene una función heurística importante para comprender la economía, la sociedad y la política de las sociedades turísticas, especialmente en aquellas sociedades con desarrollos económicos basados en el turismo, como las islas o pequeños estados.

En el ámbito de la investigación turística, existe un importante volumen de publicaciones económicas sobre las implicaciones locales en el desarrollo del turismo de masas a través, por ejemplo, de las aplicaciones del ciclo de vida del destino turístico (Butler, 1980 y 2006). También encontramos un corpus relevante de análisis sociales de los procesos turísticos a escala local: estudios de impactos sociales, relaciones turistas-residentes y percepciones de los residentes sobre el turismo (p.ej., Wall y Mathieson, 2006; Smith, 1989; Ap, 1992). Sin embargo, hallamos pocos análisis sobre las características socioeconómicas y políticas concretas que permiten la emergencia de un nuevo empresariado con el desarrollo turístico. Importantes excepciones son los trabajos de Morgan and Pritchard (1999), Rubio (2003) y Conti y Perelli (2007).

El artículo adopta la perspectiva de la sociología del desarrollo turístico más que la perspectiva de la sociología del turismo, porque nos interesan los emprendedores turísticos que emergen con el desarrollo del turismo de masas. Partimos aquí de la idea de Bianchi (2003) que determina que los estudios de desarrollo turístico (“tourism development studies”) tienden a priorizar el análisis de la estructura sobre el de la agencia, sin considerar las implicaciones creativas de las poblaciones locales en las diferentes modalidades de desarrollo turístico. Bianchi añade que, a la inversa, en el ámbito de los “tourism studies” se enfatiza frecuentemente el estudio de la diversidad sin tener en cuenta las estructuras jerárquicas del poder que conectan los destinos con la economía política. Aquí, adoptando la perspectiva de la comparativa histórica, intentaremos, como Bianchi, realizar un análisis del desarrollo turístico sensible a los diferentes contextos de desarrollo. Urry (1995) propone una posibilidad cuando toma en consideración las relaciones contingentes de la producción capitalista. Es de-

cir, la manera en que las fuerzas del desarrollo capitalista son manifiestas en las pautas locales de la turistización.

El presente artículo es fruto de la investigación realizada en el marco de una tesis doctoral de sociología. La metodología adoptada es la propia del ámbito de la sociología histórica: principalmente análisis documental (leyes, documentación de asociaciones empresariales y prensa económica, turística y local), conjuntamente con entrevistas históricas y sociológicas. El cruce de estas fuentes se realiza con el objetivo de construir una narración histórica. Además, el artículo es complementado con trabajo teórico recabado durante la estancia postdoctoral del investigador.

El artículo se desarrolla a través de diferentes secciones. En la primera sección, "Playas globales y emprenduría local", se trabajan tanto las aproximaciones culturales, económicas y políticas a las playas globales, como los debates sobre el nexo global-local aplicado al turismo. En la segunda sección, "Turismo, emprenduría y marcos políticos", se revisan las principales perspectivas sobre turismo y política, con especial énfasis en aquellas que enmarcan el análisis sobre la emprenduría local. En el tercer apartado, "La nueva Mediterraneización", se desarrolla una sociología histórica del empresariado turístico de Mallorca. Como Ioannides (2001) señala, en las décadas recientes los impactos del turismo internacional son especialmente evidentes en muchas de las islas mediterráneas. En la cuarta sección, "Creando política: los grupos de interés de los emprendedores turísticos y los procesos políticos en Mallorca", se lleva a cabo un ejercicio de sociología política comparada, explicando el rol de los grupos de interés, representantes de los nuevos emprendedores turísticos, en el debate de las políticas turísticas, mediante la explicación del caso de Mallorca y su posterior comparación con los casos de Malta y Chipre. En la quinta sección, "Exportando política: Turismo, emprenduría y procesos políticos en el Caribe", se apuntan los impactos políticos de las cadenas hoteleras mallorquinas en la gobernanza del desarrollo en la región del Caribe, a través de los estudios de caso de la República Dominicana y Cuba. Finalmente, en las conclusiones, se destaca cómo el artículo intenta

visualizar, primero, algunas configuraciones políticas locales en el Mediterráneo de las relaciones entre turismo y poder; y, segundo, algunas "conectividades" entre el Mediterráneo y el Caribe en la gobernanza económico-política del desarrollo turístico, debido a la presencia de compañías transnacionales mediterráneas en la región caribeña.

¿Por qué los procesos locales de turismo y política en el Mediterráneo y en el Caribe? Los países de la ribera mediterránea sumaron en el año 2000 el 63% del turismo internacional mundial, 221 millones de un total de 349 millones (Organización Mundial del Turismo, OMT, 2005). Y los países del Caribe recibieron 27.7 millones de turistas internacionales en 2003 (OMT, 2005). El turismo en el Caribe es relevante en el análisis del artículo para estudiar los empresarios/emprendedores turísticos mediterráneos que desarrollan un papel clave en la región caribeña. En la categorización histórica de las periferias de placer de Gormsen, las áreas mediterráneas son incorporadas entre la segunda y la tercera periferia, y las áreas caribeñas son incorporadas en la cuarta periferia (Gormsen, 1981 y 1997).

Playas globales y emprenduría local

"[Playas] Un bricolaje de escenarios y actividades que proviene de diferentes entornos y épocas de todo el mundo y que, ahora, integrado y globalizado, se convierte en un lugar familiar dónde jugar a ser un turista. [...] Las playas vienen en todas las formas y modas, encontrando esa posición a lo largo de un continuo que va desde la playa robinsoniana, donde sólo estás tú, la arena, el agua y quizás un par de palmeras, hasta la playa vacacional animada, como Coney Island o Blackpool." (Löfgren, 1999: 213-214).

Löfgren, a medio camino entre la historia y la etnografía, elabora una definición de las playas globales, explicando los procesos históricos y culturales que hay detrás de ellas, de la playa romántica global hasta la playa global de masas. Quizás en su análisis se echan en falta más explicaciones de los procesos económicos y políticos que comportan la creación de las playas globa-

les, como las relaciones históricas entre los destinos de playa y las diferentes formas de capitalismo y marcos políticos, tanto en el siglo XIX como en el XX (especialmente en la segunda mitad del XX, en las fases del capitalismo fordista y del capitalismo global).

Por otro lado, el análisis de las periferias de placer es contrapuesto al de Löfgren, porque priorizan las explicaciones basadas en los procesos económicos y estructurales por encima de las basadas en procesos culturales. Es el caso, desde la geografía crítica y la economía política, de los análisis de Turner y Ash (1975), Britton (1991), Gormsen (1981 y 1997). Las periferias de placer son analizadas en el marco del estudio de los diferentes regimenes de acumulación del capital y de las distintas condiciones tecnológicas (Murray, 2007; Gormsen, 1997). Asimismo, las explicaciones basadas en análisis políticos sobre la aparición de estas playas globales/periferias de placer son también importantes (Nash, 1989; Mowforth y Munt, 2003; Hall, 2003).

La emprenduría local en las playas globales hace referencia también al debate sobre el nexo local-global. En este debate son aportaciones recientes y relevantes, las de Agarwal (2005), sobre las políticas públicas locales para cambiar un destino turístico en un contexto global; y las de Milne y Ateljevic (2001), sobre la importancia del "giro cultural" y de las nuevas tecnologías de la información para el análisis de las características "glocales" del desarrollo turístico. En el artículo, se toma la idea de Urry de la circularidad global-local (Urry, 2005), un intento de sustituir las perspectivas que van de lo local a lo global, o viceversa, por perspectivas de análisis de múltiples sistemas de conexiones. En palabras de Urry: "No hay parte de arriba o parte de abajo en lo global, sino muchos sistemas de conexiones y circulaciones que se relacionan en múltiples y variadas materialidades y distancias" (Urry, 2005: 243-244). Tomando el concepto de "circularidad" de Urry para el análisis de la globalización, se intenta explicar cómo unos empresarios que emergen con el turismo de masas mediterráneo se convierten en actores políticos globales con impactos económicos, políticos y culturales en otras playas globales/periferias de placer (y ello se ilustra con

el caso mediterráneo y el caribeño).

Los procesos locales han sido frecuentemente sobreesidos en los análisis turísticos, en detrimento de análisis más globales. Aquí se pretende sustituir los análisis que van de lo global a lo local por análisis que subrayen las configuraciones locales que ocurren a lo largo de los desarrollos turísticos de masas, porque conllevan consecuencias locales y globales. Y ello se lleva a cabo utilizando la perspectiva de la circularidad "global-local" y no sólo un análisis de lo local a lo global.

Turismo, emprenduría y marcos políticos

La emprenduría local, para consolidar sus logros y disponer de sinergias con los agentes públicos, necesita de actores estables que la representen en la intermediación en la esfera de las políticas públicas. En cuanto a los grupos de interés empresariales, Lindblom (1977) argumenta que acostumbra a existir un entendimiento tácito entre empresariado y gobierno en las economías occidentales en relación a las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la actividad empresarial privada. Lindblom añade que, dado que la actividad empresarial afecta al empleo, la producción, el crecimiento y el nivel de vida (todos estos ítems claves para el éxito de un gobierno), los gobiernos tienen en cuenta las demandas empresariales para conseguir los objetivos de sus políticas públicas. Por tanto, según Lindblom (1977), los eventuales conflictos entre empresariado y gobierno se reducen a asuntos secundarios. En el caso del turismo, Hall y Jenkins (1995) exponen que estos asuntos son el nivel adecuado de tasación o impuestos y el apoyo gubernamental para la promoción turística y la construcción de infraestructuras.

En concreto, en lo que afecta a los grupos de interés turísticos, Hall y Jenkins (1995) indican que ejercen una influencia significativa en la política turística, sin embargo no con una voz unificada, porque hay diferencias entre los distintos subsectores. Según estos autores, las organizaciones empresariales turísticas centrarán sus líneas de actuación en los ámbitos donde haya mayor grado de consenso entre sus afiliados. Estos ámbitos son la promoción pública turística, la reducción de los costes

laborales, la desregulación de la industria turística, el descenso en la tasación en la actividad empresarial turística. Además, los grupos de interés turísticos subrayarán los beneficios económicos del turismo cuando haya oposición local a determinados proyectos, especialmente en épocas de crisis económicas. En los casos mediterráneos de Mallorca y Malta, encontramos precisamente estas características: tienen lugar tanto las diferencias de intereses entre distintos subsectores turísticos, como la acción de las organizaciones empresariales turísticas en aquellos temas donde hay más consenso.

La nueva “mediterraneanización”: el ejemplo de mallorca

El crecimiento del turismo en el Mediterráneo es uno de los desarrollos sociales y económicos más característicos del período post-Segunda Guerra Mundial, y constituye uno de los símbolos de la reconstrucción de la Europa Occidental en la posguerra (Urry, 2002). El desarrollo turístico de masas en el Mediterráneo genera nuevas formaciones sociales con una rápida transición de sociedades agrarias a turísticas. En un nivel sociocultural, esta transición también ha sido teorizada como “Desmediterraneanización”, un cambio desde las “policulturas” agrarias hacia la “monocultura” turística (Selwyn, 2000).

Éste es particularmente el caso de Mallorca, Malta y Chipre, que comparten desarrollos turísticos similares en el marco de la expansión internacional de las playas globales/periferias de placer. También presentan debates y discursos análogos sobre el proceso turístico (Sharples, 2004; Amer, 2006; Bramwell, 2006). Otras islas mediterráneas, como Córcega y Cerdeña, son casos diferentes. Córcega no experimenta un desarrollo turístico de masas por razones políticas, mientras que Cerdeña tiene una economía con un fuerte peso de la administración pública y experimentó un desarrollo más tardío (Manera, 2001).

La configuración económica y política del empresariado turístico local refleja, simultáneamente, primero, las características del desarrollo del turismo de masas fordista y postfordista (principalmente neofordista) de las islas mediterráneas, y, se-

gundo, las características socio-económicas y políticas de cada sociedad insular.

En el caso de Mallorca, el empresariado hotelero constituye el origen de la nueva clase empresarial turística, porque el turismo de sol y playa en la isla está fuertemente articulado entorno a la oferta hotelera. Las características específicas del desarrollo del turismo de masas, junto a una densa red comercial insular, crean las condiciones para la emergencia del empresariado hotelero como nueva clase empresarial turística. Ello es debido en buena parte al tipo de alojamiento que se requería en la década de los sesenta: hoteles de gran escala, indiferenciados para el tipo de consumidor. Esto sucede de manera diferente en otros destinos de sol y playa, donde los mayoristas (tour operadores) desarrollan la oferta de alojamiento, en lugar del empresariado local.

Como contrafáctico, las características del turismo de “élite” no habrían creado las condiciones apropiadas para la emergencia de un empresariado hotelero local. El turismo de “élite” requiere hoteles de cinco estrellas, con una calidad estandarizada – una calidad que el empresariado local no estaba en condiciones de facilitar en la década de 1960. En su lugar, las compañías hoteleras de lujo internacionales estaban en mejores condiciones para crear este tipo de alojamiento y hubieran ocupado la posición del empresariado local en el desarrollo turístico insular (Melià, 1990). Hasta cierto punto, éste es el caso de Malta, porque la isla dispone de una cierta presencia internacional en su industria hotelera, principalmente en el ámbito de la hotelería de lujo (Briguglio and Briguglio, 1996).

En las otras islas de Baleares, los empresariados hoteleros de Menorca e Ibiza presentan configuraciones diferentes al empresariado mallorquín, fruto de desarrollos socio-económicos diferentes. El turismo de masas en Ibiza empezó en 1960, aproximadamente al mismo tiempo que en Mallorca, pero con un tejido económico previo más agrario (Cirer, 2004). Además, la estructura empresarial hotelera ibicenca está más concentrada en unas pocas compañías.

En Menorca el turismo no se desarrolló hasta la década de 1970, por la existencia de un modelo industrial más consolidado, llamado la vía menorquina del crecimiento

(Manera, 2001). La industria del calzado, de la bisutería y de la alimentación constituyen la actividad económica principal de la isla antes de la llegada del turismo. El modelo turístico menorquín consiste en una menor cantidad de plazas hoteleras y un mayor número de alojamiento turístico residencial, relegando la posición del empresariado hotelero a un segundo lugar en el modelo económico-empresarial. Una parte significativa de la planta hotelera es propiedad del empresariado hotelero de Mallorca. Actualmente, la oferta de alojamiento menorquina depende substancialmente del turismo británico, con el mayorista Thomson (TUI) jugando un papel preponderante, conjuntamente con las nuevas movilidades turísticas.

“Creando” política: los grupos de interés de los emprendedores turísticos y los procesos políticos en mallorca

La naturaleza del consumo de las experiencias turísticas es cambiante, con consecuencias para la supervivencia del lugar como destino turístico. El consumo turístico está influenciado por fuerzas económicas, políticas y culturales que compiten con la gobernanza local del sector turístico (Sharpley, 2004). En este apartado, nos centramos en las redes locales de fuerzas económicas que intervienen en la gobernanza del turismo. Ello se lleva a cabo, primero, realizando una sociología política del empresariado hotelero de Mallorca y su grupo de interés; y, segundo, elaborando una comparación entre los empresariados hoteleros de Mallorca, Malta y Chipre.

El turismo de masas en Mallorca genera un actor económico y político nuevo, el hotelero, debido a la implicación empresarial local y a la importancia del alojamiento hotelero en el modelo turístico. El empresario de hotel se convierte en un actor clave en la política de la isla, a lo largo de los diferentes períodos históricos: la dictadura de Franco (desde el inicio del turismo de masas, alrededor de 1959, hasta la muerte del dictador, en 1975), la transición democrática (1975-1983) y la etapa de las comunidades autónomas (desde 1983).

Tanto el paso de la economía preturística a la turística, como las circunstancias políticas e históricas en las cuales se en-

marca el proceso turístico (Franco promueve el turismo y la figura del empresario “emprendedor”) ayudan a configurar políticamente el empresariado hotelero como un empresariado conservador y progubernamental. Durante el período democrático, y especialmente desde el inicio de la comunidad autónoma de Baleares, la Federación Hotelera inicia un proceso de consolidación como grupo de interés representativo del empresariado hotelero.

Desde una perspectiva económica, las posiciones de la Federación Hotelera de Mallorca, en sus relaciones con la administración pública, están determinadas en parte por elementos estructurales como el futuro del modelo empresarial y el futuro del modelo turístico de la isla. Las posiciones de interés hoteleras, también están parcialmente determinadas por elementos coyunturales como la situación turística y económica del momento o los proyectos en marcha por los miembros de la Federación Hotelera.

A nivel insular, el empresariado hotelero no es un actor homogéneo; presenta una heterogeneidad de configuraciones económico-políticas, aunque demuestra unidad política en sus manifestaciones públicas (Amer, 2006). Las posiciones del empresariado hotelero transnacional tienen un mayor impacto, y frecuentemente se atribuyen sus posiciones al conjunto del empresariado hotelero. El empresariado transnacional no depende de la cuota de mercado de la isla: ello facilita la oportunidad para adoptar posiciones de conflicto con los gobernantes baleares. En cambio, el empresariado hotelero medio e independiente depende de la cuota de mercado que tienen en la isla. Por ello, tienden a adoptar posiciones de consenso, buscando diálogo y sinergias con los gobernantes insulares. La búsqueda de diálogo se lleva a cabo de manera discreta, sin adoptar posiciones públicas contrarias a las del empresariado transnacional.

Aparte de la heterogeneidad en el seno del empresariado hotelero, también se tiene que destacar la dualidad de intereses entre los dos principales actores empresariales que emergen con el desarrollo turístico de masas: el empresariado hotelero y el empresariado promotor/constructor. Sus respectivos grupos de interés apoyan diferentes, y a veces enfrentados, planes de desa-

rollo turístico y urbanístico. Los grupos de interés hotelero y promotor/constructor interactúan con la administración pública balear en un contexto de un modelo insular determinado por el turismo de masas internacional. Los procesos políticos locales pueden determinar el modelo de playas globales de Mallorca a través de las políticas públicas insulares en turismo y urbanismo.

A través de estos procesos políticos locales, los actores económicos y políticos mallorquines pueden determinar el nivel de "villaland" (desarrollo urbanístico para segundas residencias en la costa) (Caletrío, 2004). De hecho, éste ha sido el debate entre empresariado hotelero y empresariado promotor/constructor en Baleares.

La Federación Hotelera representa el sector más importante en términos económicos, pero en el ámbito de las políticas territoriales su relevancia económica no comporta suficiente impacto político para intervenir decisivamente. Encontramos una falta de consenso y voluntad política en el seno de la Federación Hotelera para defender una posición unitaria en el ámbito de las políticas territoriales, hecho que no sucede cuando se trata de consensuar las políticas turísticas. Ello se debe a una falta de apoyo de los miembros de la Federación Hotelera a políticas territoriales más limitadoras del crecimiento. Como Hall y Jenkins (1995) argumentan, los grupos de interés empresariales turísticos pueden actuar de manera efectiva en aquellas áreas que presentan un mayor grado de consenso. Los grupos de presión que defienden las posiciones del empresariado hotelero y las del empresariado promotor/constructor están claramente diferenciados; en cambio, se necesitan aproximaciones desde la geografía económica y la historia económica para determinar los sectores de inversión del empresariado hotelero, para determinar su grado de participación en el sector promotor/constructor.

Por último, hay una idea central a partir del caso de Mallorca que, eventualmente, podría ser implementada en análisis de otras islas con desarrollos turísticos similares, particularmente en el Mediterráneo: En las playas globales donde tiene lugar una emprenduría local, nuevos actores político-empresariales aparecerán, y determi-

narán de manera decisiva los procesos políticos locales. Estos nuevos actores serán configurados tanto por las características del desarrollo turístico de masas en la isla, como por las características económicas, políticas y culturales de la sociedad insular preturística. Dependiendo de la evolución del modelo turístico, habrá diferenciaciones, contradicciones y conflictos entre las distintas fracciones de la nueva clase empresarial/empresaria, como es el caso en Mallorca entre empresariado hotelero y promotor/constructor.

Estas consideraciones hacen referencia al empresariado hotelero de Mallorca y su grupo de interés, no al conjunto del empresariado hotelero de Baleares. La Federación Hotelera restringe su acción a Mallorca, poniendo de manifiesto las dificultades para conectar las redes empresariales menorquinas, ibicencas y mallorquinas, debido a sus diferentes configuraciones políticas y económicas. Generalmente, la asociación hotelera ibicenca mantiene las mismas posiciones de interés que su homónimo mallorquín en la mayoría de los procesos de toma de decisión del gobierno autonómico. La asociación hotelera menorquina defiende posiciones similares a las de la federación de Mallorca, aunque con algunas excepciones.

En el caso de Malta, se encuentran importantes paralelismos con Mallorca en el debate de las políticas públicas turísticas y territoriales. Según Bramwell (2006), la Malta Hotels and Restaurants Association (MHRA) demanda, en 2003, una moratoria en la construcción de nueva planta hotelera al gobierno maltés. El gobierno rechaza la propuesta. El primer paralelismo con Mallorca, lo hallamos en el hecho que, a pesar de la importancia política de la asociación hotelera, el gobierno mantiene la puerta abierta a nuevo desarrollo hotelero. El segundo paralelismo surge del hecho que otras asociaciones empresariales (el resto de agentes turísticos y las asociaciones de comerciantes) se oponen públicamente a las demandas de la asociación hotelera. El tercer y último paralelismo consiste en que, en ambas islas, los marcos de conocimiento que definen sus posiciones están determinados de manera significativa por el interés económico.

En el caso de Chipre, tanto el empresa-

riado local como los mayoristas británicos juegan un papel relevante en el desarrollo turístico insular. El desarrollo turístico se ha producido de modo casi inverso al pretendido por los planes oficiales de desarrollo del gobierno de la isla. Según Sharpley (2004), no existen estructuras suficientes para la implementación de las políticas públicas. En lugar de unos procesos formales para la toma de decisiones, nos encontramos una abundancia de contactos informales entre los dirigentes políticos y empresariales. Además, el poder de los mayoristas turísticos les permite determinar la naturaleza, escala y temporalidad de los flujos turísticos a Chipre. Como concluye Sharpley (2004), la capacidad del gobierno de Chipre para mejorar el producto turístico de la isla depende de la cooperación de los mayoristas turísticos en general, y de la manera que estos vendan la experiencia turística de la isla en particular.

“Exportando” política: turismo, emprenduría y procesos políticos en el caribe

La gobernanza política y económica del desarrollo determina el proceso turístico en el Caribe, conjuntamente con las transformaciones en las infraestructuras de la movilidad y en los discursos y prácticas en el viajar (Sheller, 2007). Las compañías transnacionales juegan un rol importante en esta gobernanza. Un conjunto de empresas hoteleras mallorquinas, a la par de un grupo de mayoristas europeos, se han convertido en actores clave en el desarrollo turístico de destinos caribeños como Cuba y República Dominicana, entre otros.

La principal modalidad de desarrollo turístico en países del Sur es el turismo de sol y playa, y el empresariado mallorquín está precisamente especializado en hotelería vacacional, es decir, en crear alojamiento para esta modalidad turística. La dimensión de las compañías hoteleras mallorquinas ilustra este hecho: Sol-Meliá, Riu, Barceló e Iberostar se encuentran entre las 50 empresas hoteleras más grandes del mundo, en una clasificación que incluye tanto hotelería urbana como vacacional (Hotels. Who to whom 2008).

Se recogen aquí los casos de República Dominicana y Cuba para conocer las implicaciones económicas y políticas de las em-

presas turísticas mallorquinas en el Caribe. La República Dominicana, con 4 millones de llegadas de turistas internacionales en 2007 (www.drhotels.com), dispone de una importante participación de compañías mallorquinas. Según Buades (2007), en 2005 las cadenas baleares poseen el 45% de las plazas hoteleras y han actuado de manera importante como avaladoras de la deuda externa dominicana.

En el caso de Cuba, uno de los mayores destinos turísticos de la región, 1.8 millones de turistas internacionales en 2003 (OMT, 2005 y Murray, 2007), el régimen cubano acuerda en 1991 un consorcio público-privado para el desarrollo hotelero con la compañía mallorquina Sol-Meliá. Se trata del primer acuerdo con una empresa privada extranjera y ello se debe a la situación de aislamiento internacional y necesidad de divisas extranjeras que Cuba experimenta a principios de la década de 1990, tras la caída del Muro de Berlín.

Conclusiones

Este artículo ha pretendido visualizar las configuraciones de la clase emprendedora turística local, tomando como ejemplo el caso de Mallorca. Llevar a cabo sociologías históricas y políticas de los empresarios aparecidos con el desarrollo turístico de masas es central para comprender la política, la economía e la historia de las sociedades turísticas. Desde la historia, geografía y sociología económicas de la industria turística, además de los turistas y los tour operators, se deben tener en cuenta actores como los empresarios/emprendedores turísticos locales que surgen con el desarrollo turístico.

En la década de 1960, con el “boom” económico-turístico español, el interés y la demanda de los mayoristas turísticos europeos o la implicación de la administración pública franquista no son suficientes para explicar el despegue económico de Mallorca. Si adoptamos la perspectiva histórica y comparada en el análisis de los desarrollos turísticos del Mediterráneo, podemos observar que la localización geográfica no lo es todo. Por un lado, el ejemplo de Mallorca demuestra la importancia de una emprenduría turística local, derivada de una densa actividad comercial insular anterior al de-

sarrollo turístico. Por otro lado, cuando tomamos los ejemplos de Córcega y Cerdeña, dos islas del Mediterráneo Occidental como Mallorca y, por tanto, con una acertada localización geográfica respecto los principales focos emisores de turistas europeos, vemos que la debilidad de la emprenduría turística local dificulta su desarrollo turístico. A lo largo de las décadas de 1950 y 1960, hubo intentos en estas dos islas de desarrollar el turismo, pero no fructificaron en la misma medida que en el caso mallorquín u otros lugares del Mediterráneo español.

Bibliografía

- Agarwal, Sheela
2005 "Global-Local interactions in English coastal resorts: Theoretical perspectives". *Tourism Geographies*, 7 (4): 351-372.
- Amer, Joan
2006 *Turisme i política. L'empresariat hotelier de Mallorca*. Palma: Documenta Balear.
- Ap, John
1992 "Residents' perceptions on tourism impacts". *Annals of Tourism Research*, 19: 665-690.
- Bianchi, Raoul
2003 "Place and power in tourism development: tracing the complex articulations of community and locality". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 1 (1): 13-32.
- Bramwell, Bill
2006 "Actors, power and discourses of growth limits". *Annals of Tourism Research*, 33 (4): 957-978.
- Briguglio, Lino y BRIGUGLIO, Michael
1996 "Sustainable tourism in the Maltese islands". En BRIGUGLIO, Lino y otros (Eds.). *Sustainable Tourism in Islands and Small States*. Vol.2. Londres: Pinter.
- Britton, Stephen
1991 "Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism". *Environment and Planning D: Society and Space*, 9: 451-478.
- Buades, Joan
2007 *Exportando paraísos. Baleares y la colonización turística planetaria*. Palma: Ediciones La Luciérnaga.
- Butler, Richard
1980 "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for the management of resources". *Canadian Geographer*, 24(1): 5-12.
- Butler, Richard
2006 *The Tourism Area Life Cycle. Volume 1: Applications and Modifications*. Clevedon: Channel View Books.
- Caletrío, Javier
2004 *A ravaging Mediterranean passion: tourism and environmental change in Europe's playground*. Tesis doctoral, Lancaster University.
- Cirer, Joan Carles
2004 *De la fonda a l'hotel*. Palma: Documenta Balear.
- Conti, Giorgio y Perelli, Carlo
2007 "Governing tourism monoculture: Mediterranean mass tourism destinations and governance networks". En Burns, Peter y Novelli, Mario (Eds.). *Tourism and politics: Global frameworks and local realities*. Londres: Elsevier.
- Gormsen, Ermann
1981 "The spatio-temporal development of international tourism, attempt at a centre-periphery model". *Etudes & Mémoires*, 55: 150-169.
- Gormsen, Ermann
1997 "The impact of tourism on coastal areas". *Geojournal*, 42 (1): 39-54.
- Hall, C.Michael y Jenkins, Michael
1995 "The role of interest groups in the tourism policy process". En Hall, C.Michael y Jenkins, Michael. *Tourism and public policy*. Londres: Routledge.
- Hotels. Who to whom: www.hotelsmag.com
- Ioannides, Dimitris
2001 "Tourism development in Mediterranean Islands: Opportunities and Constraints". En Apostolopoulos, Yiorgos; Dennis Gayle, Dennis (Eds.). *Island tourism and sustainable development. Caribbean, Pacific, and Mediterranean experiences*. Westport: Praeger.
- Ioannides, Dimitris
2006 "Commentary: The economic geography of the tourist industry: Ten years of progress in research and an agenda for the future". *Tourism Geographies*, 8 (1): 76-86.
- Jafari, Jafar
1989 "Sociocultural dimensions of tourism: an English language literature review".

- En J. Bustrzanowski (Ed.) *Tourism as a factor of change: a sociocultural study* (pp. 17-60). Viena: Economic Coordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences.
- Lindblom, Charles
1977 *Politics and Markets*. New York: Basic Books.
- Löfgren, Örvar
1999 *On holiday. A history of vacationing*. Berkeley: University of California Press.
- Manera, Carles
2001 *Història del creixement econòmic de Mallorca*. Palma: Lleonard Muntaner.
- Melià, Josep
1990 "Turisme i societat a Balears. 1960-1989". En Varios autores, *30 anys de turisme a les Balears*. Palma: Institut d'Estudis Balearics.
- Milne, Simon y Ateljevic, Irena
2001 "Tourism, economic development and the global-local nexus: theory embracing complexity". *Tourism Geographies* 3 (4): 369-393.
- Morgan, Nigel y Pritchard, Annette
1999 *Power and politics at the seaside*. Exeter: Exeter University Press.
- Mowforth, Martin y Munt, Ian
2003 *Tourism and sustainability. New tourism in the Third World*. Londres: Routledge.
- Murray, Ivan
2007 *El negoci de l'oci a escala mundial: Turisme. La major indústria del planeta*. Universitat de les Illes Balears, pendiente de publicación.
- Nash, Dennison
1989 "Tourism as a form of imperialism". En Smith, Valene (Ed.) *Hosts and Guests*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- OMT (2005) www.unwto.org/index_s.php
- Rubio, Ángeles (coord.)
2003 *Sociología del Turismo*. Madrid: Ariel Turismo.
- Selwyn, Tom
2000 "The De-Mediterraneanisation of the Mediterranean?". *Current Issues in Tourism*, 3 (3): 226-245.
- Sharpley, Richard
2004 "Islands under the sun". En Urry, John y Sheller, Mimi (Eds.) *Tourism Mobilities*. Londres: Routledge.
- Shaw, Gareth
2004 "Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism". En Lew, Alan, Hall C. Michael y Williams, Allan (Eds.). *A Companion to Tourism*. Londres: Blackwell.
- Shaw, Gareth y Williams, Allan
1998 "Entrepreneurship, small business culture and tourism development". En Dimitris Ioannides, Dimitris y Debagge, Kevin (Eds.). *The economic geography of the tourist industry*. Londres: Routledge.
- Sheller, Mimi
2007 "Virtual Islands: Mobilities, Connectivity, and the New Caribbean Spatialities". *Small Axe*, 24, 11 (3): 16-33.
- Smith, Valene
1989 *Hosts and Guests*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Turner, Louis y Ash, John
1975 *The golden hordes*. Londres: Constable.
- Urry, John
2002 *The tourist gaze*. Londres: Sage.
- Urry, John
1995 *Consuming places*. Londres: Routledge.
- Urry, John
2005 "The complexities of the global". *Theory, Culture and Society*, 22: 235-254.
- Wall, Geoffrey y Mathieson, Allan
2006 *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow: Prentice Hall.

Recibido: 11/05/2009
Reeviado: 28/09/2009
Aceptado: 30/09/2009
Sometido a evaluación por pares anónimos

The role and attributes of entrepreneurs at South Africa's largest arts festival.

E. Jonkerⁱ

North West University (South Africa)

M. Saaymanⁱⁱ

North West University (South Africa)

S. De Klerkⁱⁱⁱ

North West University (South Africa)

Abstract: The Klein Karoo National Arts Festival (KKNK) in Oudtshoorn, South Africa, is the largest arts festival in South Africa. The purpose of this research was to determine the attributes and role of the entrepreneurs at the Klein Karoo National Arts Festival. This was done by means of a questionnaire survey (N=249). After data capturing was completed, two factor analyses were conducted. The first factor analysis revealed six factors (entrepreneurial attributes), namely organisational skills, resourcefulness, self-education, explorative, acquired skill and drive, of which resourcefulness had the highest mean value. The second factor analysis identified the role of entrepreneurs at KKNK and revealed three primary roles, namely festival promotion, product promotion and income generation, of which product promotion had the highest mean value. This is the first time that the roles of entrepreneurs at festivals were investigated in South Africa.

Keywords: Klein Karoo National Arts Festival; Attributes; Factor analysis; Festival entrepreneur.

Resumen: El Festival de las Artes Nacional Klein Karoo (KKNK) en Oudtshoorn, Sudáfrica, es el mayor festival de las artes en el sur de África. El propósito de esta investigación fue determinar las características y el papel de los empresarios en éste. Lo cual se hizo por medio de una encuesta (N = 249). Después de la captura de datos, se realizaron dos análisis. El análisis factorial reveló por primera vez seis factores (atributos empresariales): capacidad de organización, capacidad de auto-edificación, de exploración, adquirió la habilidad y la unidad, de la que el ingenio tuvo el valor más alto. El análisis del segundo factor identificado como el papel de los empresarios en el KKNK reveló tres papeles principales, a saber, la promoción de festivales, promoción de productos y generación de ingresos, de los cuales tenían la promoción de los productos de mayor valor. Esta es la primera vez que se ha investigado el papel de los empresarios en los festivales de Sudáfrica.

Palabras clave: Klein Karoo Festival Nacional de las Artes; atributos; análisis factorial; empresario Festival.

ⁱ Workwell Research Unit North West University (South Africa) 2520.

ⁱⁱ Institute for Tourism and Leisure Studies and Workwell Research Unit North West University (South Africa) 2520.
Email: Melville.Saayman@nwu.ac.za

ⁱⁱⁱ Institute for Tourism and Leisure Studies and Workwell Research Unit North West University (South Africa) 2520.

Introduction

Entrepreneurship is a crucial factor in the development of any country, especially a developing country such as South Africa (Haasje, 2006:47). Since 1994, the South African government has been committed to developing entrepreneurship through its strategies and has put a large number of resources, financial support, as well as policies into the development of small, medium and micro-enterprises (SMME) (Ahwireng-Obeng, 2005:15). Tourism entrepreneurs include both direct providers of tourism products (accommodation, tour services) and indirect providers of goods and services (crafts, food) (Ndabeni & Rogerson, 2005:134). According to Statistics SA (2005), the tourism industry has earned an estimated R758.5 million in direct spending in 2005, and is one of the largest industries in South Africa; therefore, tourism entrepreneurs, who make up most of the tourism industry, contribute significantly to the economic development of the country.

The Klein Karoo National Arts Festival (KKNK) was established in Oudtshoorn in 1994 after South Africa's first democratic election. According to Van der Vyver and Du Plooy-Cilliers (2006:193) and Kirshoff (2004:237), the KKNK was originally created to promote the Afrikaans language

and its culture and serve as a financial injection for the local community of Oudtshoorn. Since its establishment, the festival has grown significantly with the total economic impact estimated at R89,980 million in 2007 (Slabbert, Saayman, Saayman & Viviers, 2007:41). According to Van der Vyver and Du Plooy-Cilliers (2006:192), the Oudtshoorn Municipality's Economic Report estimated that 120 000 visitors attended the KKNK in 2007. Thus, the popularity and size of the KKNK has developed a great deal in the past 13 years. Kirshoff (2004:238) adds that the KKNK is a "combined arts festival" that offers a variety of art forms as well as flea markets that range from food stalls, arts, crafts and memorabilia for those who love shopping. It is the latter part that laid the foundation for the research, since Van der Merwe (2008) indicated that entrepreneurs are important role players at arts festivals although his study did not elaborate on what these roles are.

In order to maximise the growth and provide quality services to entrepreneurs at the KKNK, festival organisers should have a greater understanding of the role and attributes of entrepreneurs. The purpose of this article is to explore the attributes and role of entrepreneurs at the KKNK Festival.



Map 1: Western Cape Province, Oudtshoorn

LITERATURE REVIEW

Entrepreneurship has been researched extensively in the past and still receives significant attention from academics around the world. One of the reasons why entrepreneurship is so important is because it commercialises public knowledge and it contributes to employment growth and efficiency (Uligh & Brown, 2004:6). Extensive research has gone towards understanding entrepreneurship, from the entrepreneurial process (Baron & Shane, 2005; Kurantho & Hodgetts, 2007) to the entrepreneurial individual (Visser, De Coning & Smit, 2005).

Because of South Africa’s high rate of unemployment, it is of utmost importance to create job opportunities (Henning, 2003:2). Small enterprises play a valuable role in employment creation, stability, competitiveness, developing skills and ensuring economic growth. Small to medium enterprises provided jobs to approximately seven million South Africans in 1996 and contributed 45% of the GDP (Henning, 2003:2). According to Kroon (2002:221), one of the priorities for success in entrepreneurial development in South Africa is the improvement of small business’s support infrastructure, to build networks, to focus government policy on entrepreneurial development and small business development. Festivals and events, according to Tyson et al. (2005), are one way to achieve the latter.

National Art Festivals in South Africa are attracting entrepreneurs from small

businesses across the country to promote and grow their businesses (Saayman, Douglas & De Klerk, 2008:13). According to Tyson, Hayle, Truly, Jordan and Thame (2005:327), entrepreneurial opportunities, such as accommodation, attractions, crafts and foods are stimulated by big events. Increased tourism because of these big events may increase the demand for the products and services mentioned above. This in turn attracts more festival entrepreneurs to these events (Tyson *et al.*, 2005:329). According to Jonker and Saayman (2008), festival entrepreneurs can be categorised as indicated in Figure 1.

Based on the information captured in Figure 1, it becomes clear that festival entrepreneurs, as indicated in the internal category, seem to be dependent on specific talents and skills. In the absence or due to a lack of definitions for a festival entrepreneur, the latter can be seen as *someone who started and manages his/her own business, who travels from festival to festival in order to promote, offer or sell his/her product or services as well as creating or adding new ones*. Having said that, the questions remain, namely: What are the attributes of festival entrepreneurs and what do they regard as their role at festivals/events? Answers to these questions, according to Saayman *et al.* (2008), can assist festival organisers in getting a greater understanding and clarity about aspects driving these entrepreneurs, since the latter are key stakeholders and contributors to the sustainability and success of festivals.

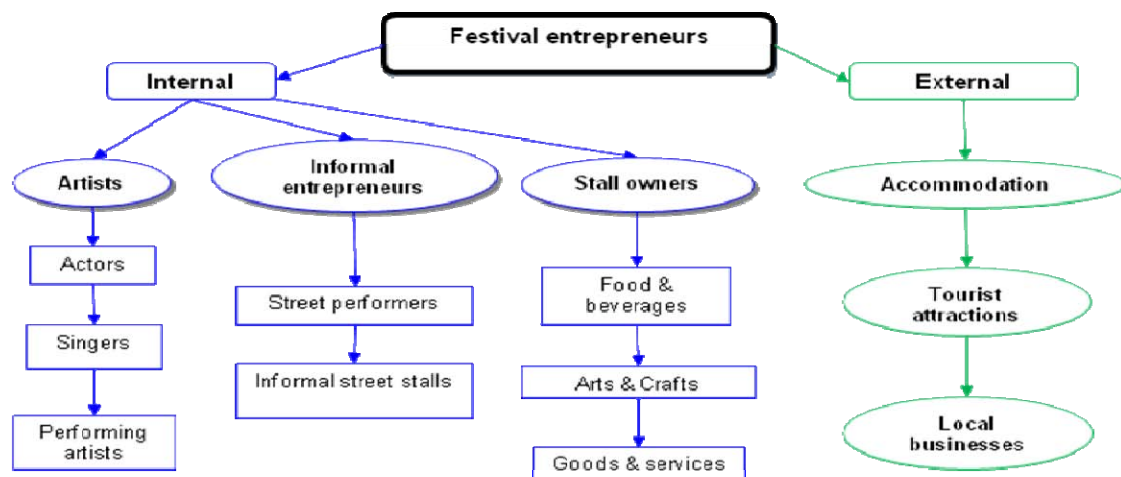


Figure 1: Categories of entrepreneurs at festivals

Based on the literature review, different attributes that have been associated with entrepreneurs by various researchers as seen in Table 1, were revealed.

The only study conducted at an arts festival (Table 1) identifying attributes was

done by Saayman *et al.* (2008). Li (2008:1017) states that even though small businesses and entrepreneurial spirit are seen as crucial in the tourism industry, research in this field is still lacking.

Author	Attributes
Min (1999:80)	<ul style="list-style-type: none"> • Recognising and taking advantage of opportunities • Resourcefulness • Creativity • Visionary • Independent thinker • Hard worker • Optimistic • Risk taker • Leader • Innovator
Timmons & Spinelli (2004:249-256)	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment and determination • Leadership • Opportunity obsession • Tolerance of risk, ambiguity and uncertainty • Creativity, self-reliance and the ability to adapt • Motivation to excel
Te Velde (2004:123)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social intelligence</i>: ability to recognise up-and-coming trends in society at a very early stage • <i>Imagination and empathy</i>: ability to connect these trends with existing new combinations in order to change the conventional routines in the circular flow • Establish a <i>social network</i> with the right people around the innovation • A protected <i>niche</i> should be created to enhance the social network. • Ability of the entrepreneur to <i>up-scale the niche</i>
Bolton & Thomson (2004:17)	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to identify opportunities in order to utilise ideas
Saayman, Douglas & De Klerk (2008:13)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisational skills • Resourcefulness • Achievement • Self-edification • Explorative • Commitment
Gartner (1990:21-26)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Organisation creation • Creating value: transforming a business, creating a new business, growing a business and creating wealth • Make profit • Growth of business • Uniqueness • Owner-manager

Table 1: Attributes of entrepreneurs

Method of research

During the KKNK Festival held in Oudtshoorn on 21-29 March 2008, data was gathered by means of a newly administered, structured questionnaire. The questionnaire determined the entrepreneurs' demographic backgrounds, attributes as well as their roles at the KKNK. The method of research will subsequently be examined under (a) questionnaire, (b) samples and (c) method.

Questionnaire

The questionnaire was developed to examine the profile of the entrepreneurs, their attributes and role at KKNK, and their business type. The questionnaire that was used in this research was adapted and slightly altered from the questionnaire that was used by Saayman *et al.* (2008) at the Aardklop National Arts Festival to analyse the role more specifically. It was personally distributed to the stall owners at the KKNK. The questionnaire had three sections, which consisted of (A) demographic information, (B) business information, and (C) festival information. Open and congested questions were included in the 24 questions in a way that made it easy to complete. A Likert scale that ranged from 1-5 was used to determine the entrepreneurs' level of agreement with regard to the 28 statements that represented the attributes of entrepreneurs (Tustin, Lighthelm, Martins & Van Wyk, 2005:407). Their level of agreement was also examined using the Likert scale in order to determine the entrepreneurs' reasons for visiting the KKNK, as well as their role at the KKNK.

Sample

The survey was conducted over a four-day period at the KKNK Festival in Oudtshoorn, Western Cape. Fieldworkers handed out 300 questionnaires among the 511 existing stall owners (440 art stalls and 71 food stalls) and retrieved completed questionnaires during the course of the festival. Stalls that were managed by charity organisations or where the owner was not available were omitted from the survey. Of the 300 questionnaires that were handed out, 249 were completed and used in the analyses.

Method

Microsoft Excel was used for data capturing and basic data analysis. An exploratory factor analysis was performed to validate the constructs by means of SPSS. Reliability tests were performed for the profile of entrepreneurs, where descriptive data was used.

Results

Firstly, the results will be discussed in terms of the profile of the entrepreneurs that attended the KKNK Festival. Secondly, the results of the factor analyses conducted on the attributes of the stall owners and their role at KKNK will be reported.

As can be seen in Table 2, the highest single category of entrepreneurs at the KKNK is between 41 and 50 years of age and are, mainly, Afrikaans-speaking (72%) white South Africans who are married. Both males and females are equally represented. More than half (53%) of the entrepreneurs have a degree or higher qualification. Most (55%) of the entrepreneurs originate from the Western Cape Province, with 20% coming from Gauteng. However, all provinces are represented. The highest percentage of businesses is 1 to 5 years old. More than half are family businesses that are operated from home and most of the entrepreneurs classify their businesses as arts and crafts.

Attributes of entrepreneurs

As seen in Table 2, the factor analysis (Pattern Matrix) identified six factors, which include organisational skills, resourcefulness, self-edification, explorative, acquired skills and drive. The Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy aims to examine whether the strength of the relationship between variables is large enough to proceed to a factor analysis. The measure was 0.908 for KKNK, which is acceptable. The Bartlett test was also found to be significant ($p < .0001$). An Eigenvalue of 1.0 was used as factor extraction criterion and loadings of .40 were used for item inclusion.

Variable	Averages
Gender	57% Female
Language	72% Afrikaans
Age	32% Between 41-50 years
Race	90% White
Marital Status	71% Married
Province	55% Western Cape 20% Gauteng
Qualification	53% Degree/Diploma & Post-graduate
Age of business	40% 0-5 years
Family-owned businesses	57% Family-owned
How business started	91% Started on their own
Operate from...	55% From home
Classification of business	86% Arts & Crafts

Table 2: Profile of entrepreneurs at the KKNK, 2008

Pattern Matrix (a)						
	Organisa- tional skills	Resourcefulness	Self- edification	Explor- ative	Acquired skills	Drive
Tolerance	.768					
Hard work	.723					
Communication	.608					
Time management	.513					
Thought through plans	.486					
Human relations	.448					
To give your best	.434					
Innovation		.834				
Initiative		.828				
Creativity		.601				
Dedication		.543				
Vision		.435				
Optimism		.353				
Profit driven			.816			
Calculated risks			.760			
To win			.549			
Success			.463			
Privacy				.764		
Adventurous				.523		
Education					.319	
Teamwork					.549	
Management skills					.350	
Use of opportunities						-.730
Leadership						-.636
Confidence						-.607
Ambition						-.567
Independence						-.533
Knowledge						-.459
Cronbach Alpha	.866	.813	.773	.629	.569	.825

Table 3: Results of the factor analysis (attributes)

The reliability of the factors was determined by means of the Cronbach Alphas. With the exception of *Training*, which showed the lowest value (0.569), the other factors had very good correlations between their factors, as determined by the Cronbach analysis (see Table 2).

❖ **Factor 1: Organisational skills**

Factor one, namely organisational skills, included tolerance, communication, time management, thought through plans, human relations, and to give your best. Saayman *et al.* (2008:15) also identified organisational skills as a factor in their study that was performed on entrepreneurs at the Aardklop National Arts Festival in 2007. The mean value of organisational skills was third highest with 4.26.

❖ **Factor 2: Resourcefulness**

Resourcefulness included innovation, initiative, creativity, dedication, vision and optimism that were included in this factor. Min (1999:80) included creativity, visionary, optimistic and innovator in the top ten attributes that entrepreneurs share. Gartner (1990:27) and Saayman *et al.* (2008:15) also support the importance of innovation in entrepreneurship. According to Russell and Faulkner (2004:561), it is through times of upheaval that entrepreneurs are often resourceful by spotting opportunities in the environment and using their creativity to bring about innovation. Resourcefulness had the highest mean value (4.38) in this study.

❖ **Factor 3: Self-edification**

Convey (1989:207) defined self-edification as a frame of mind that always seeks personal benefit in all human action. This factor included profit driven, calculated risks, to always win, and to always be successful, and had the second lowest mean value of 3.72. Avlonitis and Salavou (2007:573) found in their research that active entrepreneurs are more aggressive and this is characterised by their willingness to undertake high-risk actions. Similar results were found by Saayman *et al.* (2008:16) and Gartner (1990:26), indicating the impor-

tance of this aspect.

❖ **Factor 4: Being explorative**

Saayman *et al.* (2008:16) and Hofstede, Noorderhaven, Thurik, Uhlaner, Wennekers and Wildeman (2004:167) have also identified the explorative as a motive, where they found that the entrepreneur has the need to explore new business ventures in order to get to their desired state. Explorative included adventure and privacy. Of the six factors, being explorative scored the lowest mean value of 3.25.

❖ **Factor 5: Acquired skills**

Education, teamwork and management skills are part of the acquired skills and had a mean value of 4.10. Barringer, Jones and Neubaum (2004:678) confirmed the importance of college education in their studies. These researchers found that rapid-growth business entrepreneurs had a college education and that it can provide the skills necessary to be a successful entrepreneur. Kroon and Meyer (2001:52) and Latzani and Van Vuuren (2002:157) also highlight the importance of training entrepreneurs.

❖ **Factor 6: Drive**

Drive has the second highest mean value (4.32) and consists of the use of opportunities, leadership, confidence, ambition, independence and knowledge. According to Duening and Sherrill (2007:24), one of the primary attributes that all successful entrepreneurs share, is the drive to work long hours with high energy levels. Min (1999:80) also included the use of opportunities, independent thinker and leadership under the top ten attributes that the entrepreneurs of today share.

Based on the results of the correlation matrix as captured in Table 3, the low correlation between the different factors shows that the factors can be clearly distinguished. The entrepreneurial attributes at the KKNK are thus very specific and well defined, stating that organisational skills of entrepreneurs at the festival are not the same as self-edification and drive, for example.

Correlation matrix						
<i>Factors</i>	Organisational skills	Resourcefulness	Self-edification	Explorative	Acquired skills	Drive
Organisational skills	1.000	.309	.347	.223	.142	-.421
Resourcefulness	.309	1.000	.214	.182	.030	-.381
Self-edification	.347	.214	1.000	.200	.072	-.348
Explorative	.223	.182	.200	1.000	.088	-.305
Acquired skills	.142	.030	.072	.088	1.000	-.131
Drive	-.421	-.381	-.348	-.305	-.131	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalisation						

Table 4: Correlation matrix (attributes)

Role of entrepreneurs

According to Table 4, the factor analysis (Pattern matrix) identified three factors that include festival promotion, product promotion and income generation. The Kaiser-Meyer-Olkin measure was 0.849 for the KKNK, which is acceptable. The Bartlett test was also found to be significant ($p < .0001$). The factor analysis was performed to identify the underlying dimensions of the role of entrepreneurs at the KKNK. An Eigenvalue of 1.0 was used as factor extrac-

tion criterion and loadings of .40 were used for item inclusion.

The three factors accounted for 57.7% of the total variance. Eigenvalues for these factors ranged from 1.01 to 5.87. Cronbach's coefficients were also examined for each factor to verify the reliability of the data and to serve as a measure of internal consistency among the items. According to Table 4, the value differed between .724 and .845, which is acceptable.

Pattern Matrix (b)			
	Festival promotion	Product promotion	Income generation
Help community	.771		
Growth of the KKNK	.758		
Support of the KKNK	.742		
To entertain	.741		
Contribute to the arts	.726		
Benefit local community	.634		
Social interaction	.615		
Marketing of product		.864	
Business marketing		.812	
Introduce new products		.787	
Expand business		.781	
New unique product		.378	
Make money for self			.857
Profit and sales			.800
Provide quality products			.440
Personal satisfaction			.320
Cronbach Alpha	.845	.817	.724

Table 5: Results of the factor analysis (role)

❖ **Factor 1: Festival promotion**

Festival promotion includes helping the community, growth of the KKNK, support of the KKNK, to entertain, to contribute to the arts, to benefit local community and social interaction. It seems that these entrepreneurs realise they also have a role to play in order to ensure the success of the festival, even though of the three factors, festival promotion scored the lowest mean value of 3.61.

❖ **Factor 2: Product promotion**

Product promotion has the highest mean value (4.40) and consists of aspects such as marketing of product, business marketing, introduce new products, expand business and new unique products. According to Jackson (2005: 359), when entrepreneurial micro-businesses participate at a special event, the objectives are usually initial exposure, credibility, promotion, distribution and networking. Therefore, these results support this notion.

❖ **Factor 3: Income generation**

Income generation had the second highest mean value of 4.15, and can be achieved by making money for self, profit and sales, provide quality products and personal satisfaction. Getz and Petersen (2005:232) found that “money matters” was one of the goals of tourism entrepreneurs and it included aspects such as “to make lots of money” and “to permit me to become financially independent”. This is understandable, since their personal income is dependent on the income their businesses generate. Personal satisfaction and making money remain important reasons for starting

entrepreneurial ventures.

Based on the results of the correlation matrix as captured in Table 4, the low correlation between the different factors shows that the factors can be clearly distinguished. The roles of entrepreneurs at the KKNK are thus very specific and well defined, stating that festival promotion at the festival is not the same as product promotion and income generation, for example.

Findings and implications

The results indicated six key attributes of entrepreneurs at South Africa’s largest national arts festival, namely organisational skills, resourcefulness, self-education, explorative, acquired skills and drive. The findings with regard to attributes support research done by Russell and Faulkner (2004:561), Min (1999:80), Saayman and Snyman (2005) and Saayman *et al.* (2008:15), who suggest resourcefulness as a key attribute for an entrepreneur. Organisational skills were also identified as a key attribute by Saayman and Snyman (2005) and Saayman *et al.* (2008). Other attributes found in the literature, include drive (McClelland, 1967; Duening & Sherrill, 2007:24; Min, 1999:80) and the fact that entrepreneurs are explorative (Saayman *et al.*, 2008; Hofstede *et al.*, 2004:167; Rotefoss & Kolvereid, 2005). Hormozi (2004), Lapinni (2007), Avlonitis and Salavou (2007:573) and Gartner (1990:26) stressed the importance of self-education as an attribute, whereas Kroon (2002:218) and Latzani and Van Vuuren (2002:157) stressed the importance of acquired skills and education.

Correlation matrix			
<i>Factors</i>	Festival promotion	Product promotion	Income generation
Festival promotion	1.000	.366	.266
Product promotion	.366	1.000	.355
Income generation	.266	.355	1.000
Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalisation			

Table 6: Correlation matrix (role)

Resourcefulness (innovation, creativity, vision, dedication and optimism), as the most significant attribute of festival entrepreneurs, can also be categorised as a personal attribute. The latter can therefore not necessarily be taught, but does not imply that acquired skills are not important; it merely stresses that, in this case, personal attributes received a higher rating. Although there are similarities if one compares these research findings with those found in the literature, the exact group of attributes could not be found in any research. This, therefore, supports the notion that festival entrepreneurs seem to be industry specific – in this case arts festivals, due to the dependence on specific talents and skills. This is evident from the large number of arts and crafts businesses. In the case of the KKNK, 86% of the businesses are composed of arts and crafts, which implies high levels of creativity and innovation. That is most probably why resourcefulness had the highest mean value, because it represents innovation, vision, creativity, dedication and optimism.

Findings with regard to the role of entrepreneurs at festivals confirmed three factors, namely festival promotion, product promotion and income generation. These findings support research by Jackson (2005:359), who found in his study of entrepreneurial micro-businesses at major events, that entrepreneurs aim to achieve initial exposure, credibility, promotion, distribution and networking.

This research, therefore, contributes in a large way to the groundbreaking findings of festival tourism with the classification of the main important attractions for entrepreneurs to these festivals.

The implications of the research are as follows. Firstly, these results could assist in developing training programmes for potential festival entrepreneurs.

Secondly, festival organisers can market the KKNK as a festival where creative, innovative entrepreneurs can promote their businesses, thereby attracting new entrepreneurs to the festival who might be able to offer different products adding to the success of the festival as well as increased economic spin-offs.

Thirdly, a greater understanding of the role

of entrepreneurs could assist event organisers to offer better advice and service to festival entrepreneurs in order to fulfil their needs.

Conclusions

The contribution of this research lies in the confirmation of the three key roles of entrepreneurs at arts festivals, namely product promotion, festival promotion and income generation. A better understanding of the role of entrepreneurs at arts festivals was also obtained as groundbreaking new information. The research confirms resourcefulness as the key attribute of entrepreneurs attending the KKNK, therefore not only supporting existing research, but also identifying and contributing to the literature review of arts festival entrepreneurs' unique attributes, namely to acquire skills and displaying a passionate drive for the opportunity. Lastly, this research confirms that the combination and importance of entrepreneurial attributes differ from industry to industry and seem to be industry or sector specific.

References

- Ahwireng-Obeng, F.
2005 "Internationalising South African entrepreneurship: Identifying strategy drivers for competitive superiority". *Africa Insight*, 35(3): 13-18. Available: SAePublications.
- Avlonitis, G.J. & Salavou, H.E.
2007 "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance". *Journal of Business Research*, 60: 566-575. Available: ScienceDirect.
- Baron, R.A. & Shane, S.A.
2005. *Entrepreneurship: A process perspective*. Mason, OH: Thomson South-Western Publishing.
- Barringer, B.R, Jones, F.F. & Neubaum, D.O.
2005 "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders". *Journal of Business Venturing*, 20: 663-687. Available: ScienceDirect.
- Bolton, B. & Thompson, J.
2004 *Entrepreneur: Talent, Temperament,*

- Technique*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.
- Convey, S.R.
1989 *The 7 habits of highly effective people*.
New York: Free Press.
- Duening, T.N. & Sherrill, W.W.
2007. *Entrepreneurism: Exploring entrepreneurship from a business process perspective*. New York: Thomson. .
- Gartner, W.B.
1990 *What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing*, 5: 15-28. Available: SAEpublications.
- Getz, D. & Peterson, T.
2005 "Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24(1): 219-242. Available: ScienceDirect.
- Henning, J.J.
2003 "Optimising closely held entities to enhance commercial participation and development: The Southern African experience in comparative perspective". *Journal for Juridical Science*, 28(2):1-32. Available: SAEpublications.
- Haasje, K.P.
2006 "South African micro entrepreneurs and resources to overcome entry barriers". *Journal of Contemporary Management*, 3: 43-59. Available: SAEpublications.
- Hofstede, G., Noorderhaven, N.G., Thurik, A.R., Uhlaner, L.M., Wennekers, A.R.M. & Wildeman, R.E.
2004. "Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of dissatisfaction". In Brown, T.E. & Ulijn, J., *Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth* (162-2.3). Cheltenham, UK: Edgard Elgar.
- Hormozi, A.M.
2004 "Becoming an entrepreneur: how to start a small business". *International Journal of Management*, 21(3):278-285. Available: SABINET.
- Jackson, J.
2005 "Success measures for micro-business entrepreneurial attendees at significant events: two case studies from the world's largest music industry event". Proceedings of the impacts of events: *Events management research conference*. University of Technology: Sydney. 358-364.
- Kitshoff, H.
2004 "Klein Karoo Nasionale Kunstefees (KKNK) – Oudtshoorn", 3-11 April 2004. *South African Tourism Journal*, 18: 237-241. Available: SAEpublications.
- Kroon, J. & Meyer, S.
2001 "The role of entrepreneurship education in career expectations of students". *South African Journal of Higher Education*, 15(1): 47-53. Available: SAEpublications.
- Kroon, J.
2002 "n Strategie vir entrepreneurskapontwikkeling in Suid Afrika". *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 42(3): 215-223. Available: SAEpublications.
- Kurarko, D.F. & Hodgetts, R.M.
2007 *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. 7th ed. Mason, OH: Thomson South-Western Publishing.
- Ladzani, W.M. & Van Vuuren, J.J.
2002 "Entrepreneurship training for entering SMEs in South Africa". *Journal of Small Business Management*, 40(2): 154-161. Available: SAEpublications.
- Lapinni, A.
2007 *50 Characteristics of successful entrepreneurs*. March, 24. [Web:] Available from: <http://www.independentonline.com/?c=190&a=23354>
- Li, L.
2008 "A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals". *Tourism Management*, 29: 1013-1022. Available: ScienceDirect.
- McClelland, D.C.
1967 *The achieving society*. New York: Free Press.
- Min, S.J.
1999 "Made not born", *Entrepreneur of the year magazine*. Fall: 80p.
- Ndabeni, L. & Rogerson, C.M.
2005 "Entrepreneurship in rural tourism: The challenges of South Africa's wild coast". *Africa Insight*, 35(4): 130-139. Available: ScienceDirect.
- Russell, R. & Faulkner, B.
2004 "Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle". *Annals of Tourism Research*, 31(3): 556-579. Available: ScienceDirect.

- Rotefoss, B. & Kolvereid, L.
2005 "Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process". *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (March): 109-127.
- Saayman, M., Douglas, M. & De Klerk, S.
2008 "Attributes of entrepreneurs at an arts festival". *Southern African Journal of Entrepreneurs and Small Business Management* (in process of publication).
- Saayman, M & Snyman, J.A.
2005. *Entrepreneurship: tourism style*. Potchefstroom: LeisureC Publications.
- Slabbert, E., Saayman, M., Saayman, A. & Viviers, P.
2007 *Sosio-ekonomiese impak van besoekers aan die ABSA KKNK 2007*. Potchefstroom: Institute for Tourism and Leisure Studies.
- Statistics South Africa.
2005 *Tourism satellite accounts: Linking government strategies and the tourism satellite accounts in South Africa*. Pretoria: State press. Available: www.statssa.gov.za.
- Te Velde, R.
2004 "Schumpeter's theory of economic development revisited". In Brown, T.E. & Ulijn, j., (ed.) *Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth* (103-129). Cheltenham, UK: Edgard Elgar.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S.
2004 *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 6th ed. New York: Irwin.
- Tustin, D.H., Lighthelm, A.A., Martins, J.H. & Van Wyk, H.J.
2005. *Marketing research in practice*. South Africa: UNISA Press.
- Tyson, B., Hayle, C., Truly, D., Jordan, L.A. & Thame, M.
2005 "West Indies world cup cricket: hall-mark events as catalysts for community tourism development". *Journal of sports tourism*. 10(4): 323-334. Available: ScienceDirect.
- Ulijn, J. & Brown, T.E.
2004 "Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth? An introduction". In Brown, T.E. & Ulijn, j., (ed.) *Innovation, entrepreneurship and culture: The interaction between technology, progress and economic growth* (1-38). Cheltenham, UK: Edgard Elgar.
- Van der Vyver, A.G. & Du Plooy-Cilliers, F.
2006 "The social dynamics of arts festivals: A comparative analysis of the KKNK and the Grahamstown National Arts Festival". *South African Tourism Journal*. (20): 192-203. Available: SAEpublications.
- Van der Merwe, L.H.
2008 *Socio-economic implications of KKNK in Oudtshoorn*. (Unpublished M.Com dissertation) NWU: Potchefstroom.
- Visser, K., De Coning, T.J. & SMIT, E.
2005 "The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs". *South African Journal of Business Management*. 25(1):51-63.

Recibido: 02/03/2009
Reenviado: 21/09/2009
Aceptado: 25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos

The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry

Mike Petersⁱⁱ

University of Innsbruck (Austria)

Joerg Frehseⁱⁱⁱ

University of Innsbruck (Austria)

Dimitrios Buhalis^{iv}

Bournemouth University (UK)

Abstract: The purpose of the paper is to explore and discuss the emergence of lifestyle entrepreneurship. The article addresses the question of the relationship between entrepreneur's life quality and enterprise growth. The purpose is to conceptualize this relationship and to learn more about lifestyle entrepreneurship. Tourism serves as a case industry to illustrate both relevant research in the field of lifestyle entrepreneurship and a conceptual framework to examine the relationship between entrepreneurial activities and perceived life quality. The paper delivers a literature review on entrepreneurship and certain forms of entrepreneurship and conceptualizes lifestyle enterprise's growth.

Keywords: Lifestyle; Entrepreneurship; Tourism; Entrepreneurial Motives.

Resumen: El objetivo del trabajo es explorar y analizar el surgimiento de la iniciativa empresarial como estilo de vida. El artículo aborda la relación entre la calidad de vida del empresario y el crecimiento empresarial. El propósito es conceptualizar esta relación para aprender más sobre el espíritu empresarial como estilo de vida. El turismo aporta una serie de casos para ilustrar la investigación pertinente en el ámbito de la iniciativa empresarial como estilo de vida y un marco conceptual para examinar la relación entre las actividades empresariales y la calidad de vida percibida. El documento ofrece una revisión de la literatura sobre el espíritu empresarial y ciertas formas de iniciativa y conceptualiza el crecimiento de la iniciativa empresarial como estilo de vida.

Palabras clave: Estilo de vida; Empresa; Turismo; Motivos para emprender.

ⁱⁱ Associate Professor. Department of Strategic Management, Marketing and Tourism. University of Innsbruck. Universitätsstrasse 15. A-6020 Innsbruck. Web: <http://www.uibk.ac.at/smt/> Email: mike.peters@uibk.ac.at <http://www.uibk.ac.at/smt/>

ⁱⁱⁱ Department of Strategic Management, Marketing and Tourism, University of Innsbruck. Universitätsstrasse 15. A-6020 Innsbruck. Web: <http://www.frehsehotels.com> Email: joerg.frehse@frehsehotels.com

^{iv} International Centre for Tourism & Hospitality Research. Bournemouth University, Talbot Campus, Fern Barrow, Poole, Dorset, BH12 5BB, UK. Tel: +44 1202 966966. Fax: +44 1202 515707. Web: <http://www.bournemouth.ac.uk/services-management/> Email: dbuhalis@bournemouth.ac.uk

The importance of entrepreneurship

Globalization in the nineties signalled a whole range of new challenges for many lifestyle entrepreneurs, owner-managers and all those who were unable to reorient themselves strategically towards the rapidly emerging market conditions. This is the situation in which still many entrepreneurs find themselves. Once again the growth-oriented Schumpeterian innovative entrepreneur is called upon to restructure and realign the industry (Gray, 2002; Schmitz, 1989; Peters and Weiermair, 2001). The tourism and hospitality industries are dominated by small business and the vast majority of the entrepreneurs are lifestylers rather than rational professionals (Middleton, 2001). The majority of small business owners hardly show typical entrepreneurial attitudes, as described by Schumpeter (1934). This paper attempts to explore the importance of these so-called lifestyle entrepreneurs in a conceptual way to shed more light on the understanding of their motives as well as discuss policy implications.

The paper is structured in four sections: it starts with a literature overview of lifestyle entrepreneurship concepts which highlight main contributions of economic and social science theories (Alvarez and Busenitz, 2001; Leibenstein, 1968; Swedberg, 2000). In a second step the paper analyses the determinants and consequences of lifestyle orientation and derives implications and threats for regional competitiveness and/or economic growth. The third section presents and discusses the concepts of quality of life approach and the profile of the lifestyle entrepreneur. Finally, research gaps are identified and new initiatives for entrepreneurship research are presented in the concluding part of the paper.

Forms of Entrepreneurship

Entrepreneurs create an innovative organization or network of organizations for the purpose of gain or growth, under conditions of risk and/or uncertainty (Dollinger, 2003). This includes the core elements of entrepreneurship, which can be found in

the numerous definitions in the social sciences literature. Even though academics have addressed a range of questions concerning both with the nature of the entrepreneurial process and the attributes and personality traits of entrepreneurs, research is still short of a consensus on some of the most important questions. The task of finding a consensual interpretation is rendered also somewhat difficult by the great variety of methods and methodology employed by different disciplines engaged in analysing entrepreneurs and entrepreneurship (Kirby, 2002; Gartner, 1985; Timmons, 1994). In economics and management literature the entrepreneur and his/her capabilities have remained a focal point of interest, but also of controversy. Ever since Schumpeter (1934), economic development has become associated with entrepreneurship. The nature and function of this new factor of production however becomes interpreted in different ways: for Cantillon (1755), Liefmann (1897), Knight (1921) and Oberparleiter (1930) *risk assumption* presents the core of entrepreneurship; for Schumpeter (1934) *innovation* and/or *innovative capabilities* characterises the entrepreneur; while others emphasized *capabilities associated with capita* (Burns 2001). Cyert and March (1963) view entrepreneurs' capabilities to *coordinate different interest groups* as the core function of entrepreneurship, while Kirzner (1973) and Mises (1940) emphasize *information leads and advantages* as the key to an understanding of entrepreneurship. Leibenstein (1966; 1968) believes entrepreneurs to simply behave differently (more efficiently) in the use and *transformation of factor inputs* and interprets entrepreneurship as a process within organisations (Morris and Lewis, 1995; Mugler, 1998).

The origins of theory development in the field of entrepreneurship demonstrate that there have been only a handful of theorists who have contributed with novel paradigms to this field of economic and management research. Among them, the late Joseph A. Schumpeter who introduced the discussion of the origins and importance of entrepreneurship to its intellectual height with the publication of the *Theory of Economic Development* (first published 1912) linking

entrepreneurship to innovation. He defined the entrepreneur as an individual who carries out new combinations of firm organization, new products or services, new sources or raw material, new methods of production, new market segment, or new forms of organization. Schumpeter (1934) saw in the entrepreneur an exceptional individual, capable of developing new product combinations, attributes or innovations. Hence, the entrepreneur has to come up with a realistically calculated risk for future market opportunities, based on past experiences and the transformation of uncertainty into profitable outcome.

To this point Schumpeter wrote: 'As military action must be taken in given strategic positions, even if all the data potentially procurable are not available, so also in economic life, action must be taken without working out all the details of what is to be done. Here the success of everything depends upon intuition, the capacity of seeing things in a way which afterwards proves to be true, even though it cannot be established at the moment, and of grasping the essential fact, disregarding the unessential, even though one can give no account of the principles by which this is done' (Schumpeter, 1934).

Since Schumpeter, a long list of well-known researchers (for instance Papan-dreou, 1952; Kirzner, 1973; Casson, 1982, Low and MacMillan, 1988; Miner, 1997; Gartner, 2001; Schneider, 2001) contributed to the analysis of entrepreneurship and entrepreneurship theory. In the second half of the last century personality traits research became a major field in social sciences research. Nevertheless, only a few studies could provide general insight into the behaviour of entrepreneurs in every culture, nation or industry.

Economists and economic theory domi-

nate entrepreneurship research. However, as entrepreneurial behaviour is not only driven by rational decision structures, other disciplines need to be engaged to enhance explanations on the entrepreneurial process. Nevertheless, it is possible to extract typical entrepreneurial characteristics or personality traits such as creativity, risk-taking, innovativeness and proactiveness which could be observed in different social, political or economic environments (Timmons, 1994). Morrison (2006) throws more light upon the conceptualisation of various forms of entrepreneurship. She formulated three main cues of entrepreneurship, followed by the extraction of main entrepreneurial guises.

<i>Dicipline</i>	<i>Researchers</i>
Economists	Cantillion (1964 first published 1755); Casson (2005); Schumpeter (1934), Baumol (1989), Lazear (2005)
Ecology	Aldrich (1990), Singh and Lumsden (1990)
Sociology	Weber (1935)
Anthropology	Barth (2000); Greenfield and Strickton (1986)
Psychology	McClelland (1961); Miner (1997)
History	Gerschenkron (2000); Sawyer (1952)

Tabla 1. Disciplines and respective representatives in the field of entrepreneurship research

Having a closer look upon the characteristics of entrepreneurial guises, such as the case for lifestyle, social or family entrepreneurs, it can be observed that there is often a clear orientation towards non-economic motives (Morrison, 2006). The attitude towards entrepreneurship or the willingness for independence can be the result of negative or positive guises. In the latter case, founding an enterprise may be viewed as an opportunity to improve one's lifestyle and as taking better control of everyday life. Others may perceive stress, inconvenience or negative pressure when thinking of entrepreneurship in small businesses. There is no doubt that a positive attitude towards entrepreneurship alone is not sufficient to motivate a person to develop a tourism business. However, the intention to create a business does only occur when the attitude towards entrepreneurship is positive (Koh, 1996).

	Positive	Negative
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Role of the family and intergenerational role models • Conducive culture • Supportive networks 	<ul style="list-style-type: none"> • Political/religious displacement • Political unrest • Discrimination • Unhappy with position in society
Economic	<ul style="list-style-type: none"> • Move towards services • Reversal highly vertically integrated company structures • Phenomenon of 'dot.com' business 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate downsizing and redundancy • Dissatisfaction with/blocked employment opportunities • Discriminatory legislation • No other way to make money
Psychological	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurial aspirations of independence, wealth, need to achieve, social mobility etc. 	

Table 2: Entrepreneurial Behaviour Cues (*Source*: Morrison, 2006, 197)

These classifications should not be interpreted as static ones. Entrepreneurship describes the process of establishing new ventures or managing innovations. These entrepreneurial events can be produced in a given time period and thus entrepreneurship is a question of 'how much' and 'how often' (Morris and Lewis, 1995). Morris and Lewis illustrated the relationship of the amount of entrepreneurship (measured as number of entrepreneurial events) and the degree of entrepreneurship (extent to which the event is innovative, risky or proactive) and named the combination of the two dimensions 'entrepreneurial intensity'.

The importance of lifestyle entrepreneurship: the case of the tourism industry

Tourism, hospitality and leisure industries are primarily based on entrepreneurship and small businesses (Thomas, 1998, 2000, Morrison *et al.*, 1998, Getz, 2004, Buhalis and Main, 1998). Morrison and Thomas (1999) suggest that the key elements of entrepreneurship in tourism include:

- Change initiation: the capability of identifying an opportunity for creation or in-

novation and the ability to turn it into a reality

- Creative resourcing: ingeniously marshalling resources of both financial and managerial nature, from a complex set of sources, in order to mobilise and realise the opportunity.
- Entrepreneurial learning: motivation to acquire the necessary knowledge and expertise through relevant exploration and reflection, in order to excel.
- Innovation and creativity: renewal of products or services by adding value through application of expertise and imagination.
- Knowledge leadership: development of sources of management information to enable first mover capability, effective strategy formulation and implementation.
- Opportunity alertness: continuous focus on emerging trends and opportunities to be captured and realised.
- Relationship management: maintenance of effective teams, networks, and flexible management structures.
- Timing of action: acting within a limited window in which an opportunity can be optimised.
- Vision and strategic orientation: Formu-

lation of ambitions, and strategies to realise them.

However, the majority of entrepreneurs in the tourism and leisure industries can be found in the lower area of low entrepreneurial intensity (Morrison, 2006). It seems that given that tourism and leisure industries are primarily located in attractive regions there is a much higher concentration of lifestyle entrepreneurs and this is often the main motivation for entrepreneurial activity.

Characteristics of lifestyle entrepreneurs

Conceptualizing lifestyle entrepreneurship can be achieved through several alternative perspectives. This paper adopts an economic theory point of view. An increasing number of research studies analysed the phenomena of lifestyle entrepreneurs, as the opposite of the growth-oriented or typical Schumpeterian entrepreneurs. Lifestyle firms are businesses set up primarily either to undertake an activity the owner-manager enjoys or to achieve a level of activity that provides adequate income (Burns, 2001). The opposite are growth firms that are set up by an entrepreneur in the traditional Schumpeterian sense to grow and to raise profit through sales or through selling the business on to someone else. From an economist's perspective lifestyle entrepreneurs accept suboptimal levels of production.

The leisure and tourism industries have always attracted a large number of small businesses and non-growth oriented ownership-entrepreneurs. The perceived nice life, often close to the beach or the alpine regions or at attractive parts of city, has frequently motivated entrepreneurs to leave their job and adventure in tourism and hospitality. Quite often this implied primarily following a dream, often with no experience, training or expertise in these areas. Sometimes this is financed with savings from property or previous careers and is propelled by plenty of optimism that things will work out. The prospect of living at the attractive region, where entrepreneurs may have visited as tourists made all other business aspects that come with that look irrelevant or secondary. The prime motivation was to enjoy the perceived qual-

ity of life and do something on the side, to sustain a certain lifestyle and economic status.

Since Williams *et al.* (1989) initially observed this phenomenon of non-growth oriented entrepreneurs in tourism, a number of studies support the existence of many non-economically motivated entrepreneurs, who seriously constrain the development of tourism destinations or regions (Ateljevic and Doorne, 2000; Shaw and Williams, 1990, 1998). Much of the one and two star inns, guest houses, room and breakfast places and local restaurants which sprang up during the build up phase of mass tourism in the seventies fit the criteria of these lifestyle businesses. Research carried out by Williams *et al.* (1989), Shaw and Williams (1990; 2003; 2004), Thomas (2000) and Ateljevic and Doorne (2000; 2001) strongly support the fact that small size businesses are the playground for specific entrepreneurial cultures, such as lifestyle entrepreneurs (Shaw and Williams, 2003). Characteristics of lifestyle entrepreneurs are:

- Motivated by quality of life rather than growth
- Main priority is life style rather than customer service
- very limited growth orientation
- Underutilisation of resources and capital investment
- Irrational management and non Return-on-investment based decision making
- limited marketing and product development expertise and activities
- under utilisation of information and communication technologies (Buhalis and Main, 1998)
- fail to appreciate the ICT opportunities arising (Paraskevas and Buhalis, 2002)
- reluctance to accept professional advice or external involvement
- motivated by survival and sufficient income to maintain their and their families' way of life (Komppula, 2004)
- low education and training on management
- are not fully aware of quality management techniques (Morrison and Thomas 1999)
- low involvement within industry growth and industry structures
- distance from lobby organisations and

tourism boards

- unwillingness to let go or to sell their ventures
- low innovation and unwillingness to cooperate (Weiermair, 2001).
- High dependency on distribution partners for their earnings- even when this is detrimental to profitability and competitiveness (Buhalis, 2000; Bastakis *et al.*, 2004)
- Questionable economic sustainability as a result of peripherally, distance from the economic core and sparseness of population (Nilsson *et al.*, 2005)

Small tourism enterprise surveys show that the food and accommodation industry displays statistically significant lower survival rates than other branches of economic activity (Frank *et al.*, 1995). In particular, the first phases of enterprise growth are critical. The literature reports early stage management hurdles that lead to severe delegation and cash-flow problems (Flamholtz, 1990; Greiner, 1972). The rapid changes of the industry structures and the challenges emerging through globalization, competition, professionalism, industry concentration both vertical and horizontal, consumer rights and strict regulation mean that many lifestyle entrepreneurs are quite unprepared for the threats emerging from the external environment. Many of these enterprises notably in the food and accommodation industry, who survived their incubation period, are facing very serious strategic problems, and high levels of debt often leading to bankruptcy (Hartl, 1999; Tschurtschenthaler, 1996).

In the fields of tourism research, entrepreneurship analysis is increasingly linked closely with research areas such as small tourism enterprises (Middleton, 2001; Morrison *et al.*, 2001; Fuchs *et al.*, 2002; Thomas, 2004) or family businesses in tourism (Getz and Petersen, 2004; Hegarty and Ruddy, 2004; Peters, 2004). Shaw and Williams (1998) have identified two different models of small business entrepreneurship: 'non-entrepreneurship' and 'constrained entrepreneurs'. The first group show similarities with lifestyle entrepreneurship, as they have moved into tourism destinations for non-economic reasons; they have established enterprises (mainly with personal savings) and enjoy being their own boss. Many of these non-entrepreneurs constitute owners who have retired from former professions and perceive tourism and hos-

pitality SMEs as a way to enjoy nice destination whilst generating some income to sustain their lifestyle. Research in the UK support Shaw and Williams' (1998) findings: e.g. Szivas (2001) has investigated motives of self-employed people in tourism. Their motives were centred around their desire 'to work in pleasant surroundings' and to 'establish their own business' [p.168]. Shaw and Williams (1998) labelled this group of ageing owners 'non-entrepreneurs' because they showed a lack of business experience and strategic qualification (Carland *et al.*, 1984). The second group of 'constrained entrepreneurs' constitute younger people with economic growth motives and former professional experience in tourism and other industries. Still they demonstrate many lifestyle motives to explain their activities and the capital required is family raised. Nevertheless, they demonstrate some entrepreneurial attitudes towards innovation and product development, as well as towards customer values and needs (Shaw and Williams, 1998).

Another interesting study on motivational structures of tourism entrepreneurs was carried out by Getz and Carlson (2000) who clustered two types of entrepreneurs in Australia. They labelled them 'family-first' (representing 2/3 of total entrepreneurs) and the 'business first' entrepreneurs. Family-driven entrepreneurs are motivated by emotional factors associated with their families, as well as by the optimization of their leisure time. All these non-economic and non-growth oriented motives can be termed life-quality factors. Every entrepreneur is characterized by an individual trade-off between life-quality and workload. The perception of this relationship is a main driver of activity. The relationship of entrepreneurial workload and life-quality certainly depends upon personal wants and individual characteristics or personality traits (Marcketti *et al.*, 2006). As a result of the above discussed characteristics of lifestyle entrepreneurs, a number of propositions can be derived relating to the the relationship between life quality for entrepreneurs and enterprise profit (see figure 1).

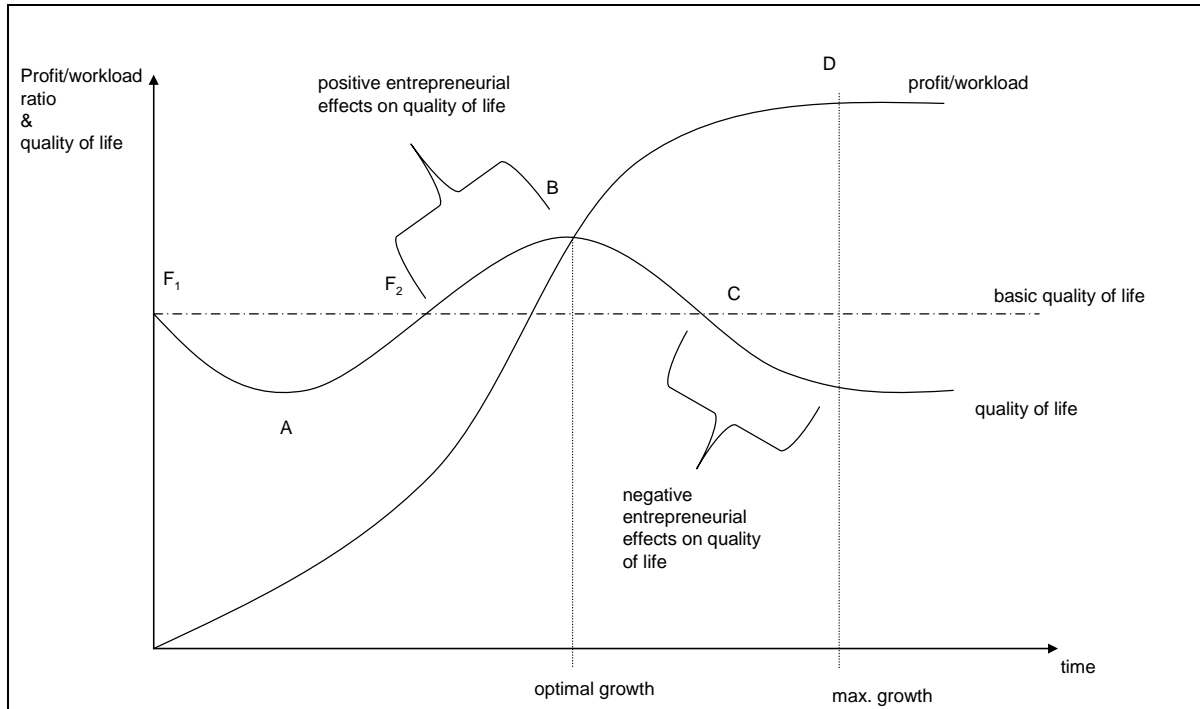


Figure 1. The trade-off between entrepreneurs' life quality and enterprise profile. *Source:* based on Peters and Frehse [2004]

The basic individual quality of life may decrease in the phase of establishing a new business. Leisure time is sinking; family needs cannot be easily addressed. Personal worries or financial risks lower the individual quality of life, which is determined by other than entrepreneurial factors (e.g. health, expectations, social status, values, etc.). At later stages, harvesting the seeds of the new venture, life quality for entrepreneurs rise again and meet the profit curve at the point B, where the profit cannot be heightened without lowering personal quality of life. But still BC marks the positive entrepreneurial effects on individual quality of life, which occur as a consequence of the new venture. A lifestyle entrepreneur normally hinders growth when he/she recognises that life quality is decreasing. A number of interesting observations can be made:

1. A critical phase of entrepreneurship is the time of the start-up. Research has shown that many individual barriers occur which can lower the quality of life (Shaver *et al.*, 2001; Weiermair and Peters, 1998b). F_1A marks the most critical phase of individual failure because the entrepreneur experiences decreasing quality of life and increasing workloads; i.e. the profit/workload ratio is very low. Afterwards, the entrepreneur recognises

an increase of both profit and quality of life and is motivated to reach point D.

2. Lifestyle entrepreneurs usually stop entrepreneurial activities at the time they recognize they have reached the maximum level of personal quality of life (B). If, due to time lags, lack of control mechanisms or market exit barriers, growth is continuing, entrepreneurs still face positive, but decreasing life quality effects of growth (BC).
3. It still remains unclear which variables constitute individual quality of life. However, there is a set of quality of life variables (F_2B) which is generated or enhanced by enterprise growth. It can be assumed that income, prestige, social reputation or similar variables fall into this category of life quality for entrepreneurs.
4. Lifestyle entrepreneurs do not trace the path BD. Only growth oriented or Schumpeterian entrepreneurs will follow profit maximisation.

The basic individual quality of life may decrease in the phase of establishing a new business. Leisure time is sinking; family needs cannot be easily addressed. Personal worries or financial risks lower the individual quality of life, which is determined by other than entrepreneurial factors (e.g. health, expectations, social status, values,

etc.). At later stages, harvesting the seeds of the new venture, life quality for entrepreneurs rise again and meet the profit curve at the point B, where the profit cannot be heightened without lowering personal quality of life. But still BC marks the positive entrepreneurial effects on individual quality of life, which occur as a consequence of the new venture. A lifestyle entrepreneur normally hinders growth when he/she recognises that life quality is decreasing. A number of interesting observations can be made:

1. A critical phase of entrepreneurship is the time of the start-up. Research has shown that many individual barriers occur which can lower the quality of life (Shaver *et al.*, 2001; Weiermair and Peters, 1998b). F₁A marks the most critical phase of individual failure because the entrepreneur experiences decreasing quality of life and increasing workloads; i.e. the profit/workload ratio is very low. Afterwards, the entrepreneur recognises an increase of both profit and quality of life and is motivated to reach point D.
2. Lifestyle entrepreneurs usually stop entrepreneurial activities at the time they recognize they have reached the maximum level of personal quality of life (B). If, due to time lags, lack of control mechanisms or market exit barriers, growth is continuing, entrepreneurs still face positive, but decreasing life quality effects of growth (BC).
3. It still remains unclear which variables constitute individual quality of life. However, there is a set of quality of life variables (F₂B) which is generated or enhanced by enterprise growth. It can be assumed that income, prestige, social reputation or similar variables fall into this category of life quality for entrepreneurs.
4. Lifestyle entrepreneurs do not trace the path BD. Only growth oriented or Schumpeterian entrepreneurs will follow profit maximisation.

The contribution of lifestyle entrepreneurs

Despite the fact that lifestyle entrepreneurs do not follow economic motives, their contribution to economic welfare and customer satisfaction should not be underestimated (Weiermair and Peters, 1998a). In fact observing the tourism and leisure lifestyle entrepreneurs can enable other indus-

tries to learn transferable lessons. There are numerous reasons that underline the importance of lifestyle tourism/leisure entrepreneurs.

Lifestyle entrepreneurs often get involved in business because they are experienced consumers, who either make a profession out of their hobby or seek customer solutions in the respective leisure or tourism industry. As in their eyes markets do not provide optimal customer oriented solutions, they decide to do this on their own (Williams *et al.*, 1989). Thus, many lifestyle entrepreneurs can be seen as lead users who can be important sources of product/service innovations (Herstatt *et al.*, 2001). 'Real' entrepreneurs often develop fruitful co-operations with those non-growth oriented entrepreneurs, who provide ideas or uncover customer problems but are not able or not willing to transform this capital into a growing enterprise.

Lifestyle entrepreneurs are not willing to put more effort into growth and do not want to sacrifice quality of life to profit maximisation. But in several cases, through governmental support in terms of tax reduction or enterprise support, additional enterprise growth could be achieved. However, many governmental support systems necessitate a high growth motivation of small business entrepreneurs (Nilsson *et al.*, 2005). Thus, in most cases the financial support is allocated on the condition that enterprises commit to growth objectives, which in reality do not positively influence lifestyle entrepreneurs. Recognising the entrepreneurial realities and motivations as well as designing policy measures that address the quality of life balance is thus paramount for those incentives to be effective. Perhaps governments need to put their effort in developing networks at the destination level that enable entrepreneurs to share resources and achieve economies of scope, rather than drive for growth. Improving quality of life can motivate entrepreneurs further and assist them to develop their interest in business and competitiveness.

Conclusion

The aim of the paper was to explore the concept of lifestyle entrepreneurship, using tourism as one of the most relevant industries to demonstrate its relevance. The paper demonstrated the relationship of the

activities of lifestyle entrepreneurs and their perception of individual life quality. In many tourism regions entrepreneurship is characterized by incremental innovation or relative low entrepreneurial intensity. Although lifestyle entrepreneurs do not force radical innovations, they often serve as typical lead-users who explore new leisure activities, become first-users and later on first movers in specific leisure industries. For example many people who run, diving or extreme sports centres are themselves involved in these activities and are keen to experience their hobby through their work. As human beings, consumers and producers change in terms of their value system, quality of time and leisure time maximization. Hence it is increasingly evident in the marketplace that the tourism industry attracts both classical Schumpeterian entrepreneurs as well as lifestyle entrepreneurs who operate according to the personal lifestyle. Instead of internal growth, with all its negative effects on the life quality, external growth through cooperation, clustering and/or strategic alliances should be incentivised to motivate entrepreneurs to reach D instead of B as demonstrated in Figure 1. Policy makers therefore need to provide a comprehensive framework that would support these processes, rather than encourage internal growth.

However, in phase F₁A many lifestyle entrepreneurs reconsider their efforts and withdraw from the market because they experience a steady decrease of quality of life. Here motivational support measures should include the provision of business advice and resources, whilst successful benchmarks may help entrepreneurs to overcome this critical phase. Potentially the development of regional clusters which pool together resources from several small businesses, development agencies and governmental organisations can assist governments at the national and regional level to support lifestyle entrepreneurs and to develop their collective competitiveness at the destination level.

There are several challenges for social sciences researchers. First it remains unclear how the quality of life for entrepreneurs can be measured as well as what is the basic individual life quality. Research

in the field of entrepreneurs' satisfaction with their profession is still missing but needed to assess individual life quality effects of new ventures. In the field of leisure and tourism co-operation and co-competition are extremely important, as only clusters and/or strategic alliances can support the production of the increasingly complex tourism services and products required by consumers. Entrepreneurs may also profit from inter-organisational know-how transfer (Matlay, 2003) and the mechanics of such transfer need to be further explored. However the vast majority of the entrepreneurs are independent minded and have difficulty in participating in clusters or accepting external advice. This applies particularly to lifestyle entrepreneurs who are not profit motivated. Hence, an interesting research agenda is what measures and policies can support life quality for entrepreneurs and how cooperation and clustering can enhance the collective regional competitiveness.

References

- Aldrich, H. E.
1990 "Using, an ecological perspective to study organizational founding Rates". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(3): 7-24.
- Alvarez, S. and Busenitz, L.
2001 "The entrepreneurship of resource-based theory". *Journal of Management*, 27(6): 755-775.
- Ateljevic, I. and Doorne, S.
2000 "Staying with the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism". *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5) 378-392.
- Barth, F.
2000 "Economic Spheres in Darfur", in Swedberg R. (Ed.), *Entrepreneurship: A social science view*, (pp. 139-160). New York: Oxford University Press.
- Bastakis, C. and Buhalis, D. and Butler, R.
2004 "The Impact of Tour Operator's power on small and medium sized tourism accommodation enterprises on the Mediterranean Islands". *Tourism Management*, 25(2):151-170.
- Buhalis, D. and Main, H.
1998 *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Special Theme Issue: Small hotels: The peripheral tourist sector*, 10(5): 198-202.

- Buhalis, D.
2000 "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, 21(1): 97-116.
- Burns, P.
2001 *Entrepreneurship and Small Business*. Tavisstock and Rochdale: Palgrave, Macmillan.
- Cantillion, R.
1964 *Essai Sur la Nature du Commerce en General*. New York: August M. Kelly.
- Carland, J. W. and Hoy, F. and Boulton, W. R. and Carland, J. A. C.
1984 "Who is an entrepreneur? Is a question worth asking". *American Journal of Small Business*, 84 Spring: 33-39.
- Casson, M.
1982 *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: University Press.
- Casson, M.
2005 "Entrepreneurship and the theory of the firm". *Journal of Economic Behavior and Organization* 58(2): 327-348.
- Cyert, R.M. and March, J.G.
1963 *A behavioural theory of the firm*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Dollinger, M. J.
2003 *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Flamholtz, E. G.
1990 *Growing Pains*. Oxford: Jossey-Bassimc.
- Frank, H. and Mugler, J. and Wanzenböck, H.
1995, "Entwicklungspfade geförderter Unternehmensgründungen - Beendigungsquoten und Wachstumsdynamik". *Journal für Betriebswirtschaft*, 45(1): 5-20.
- Fuchs, M. and Peters, M. and Weiermair, K.
2002 "Entrepreneurial Culture-does education matter? A Tourism Case Study", in Vukonic, B. and Cavlek, N. (Eds.), *Rethinking of Education and Training for Tourism* (pp. 381-398). Graduate School of Economics and Business, Zagreb: University of Zagreb.
- Gartner, W. B.
1985 "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Gerschenkron, A.
2000 "The Modernization of Entrepreneurship", in Swedberg, R. (Ed.), *Entrepreneurship: A social science view* (pp. 129-138). New York: Oxford University Press.
- Getz, D. and Carlson, J.
(2000) "Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in rural tourism and hospitality sectors". *Tourism Management*, 2(1): 547-560.
- Getz, D.
2004 *The family business in tourism and hospitalit*. Wallingford: CABI Publishing.
- Getz, D. and Petersen, T.
2004 "Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24(2): 219-242.
- Gray, C.
2002 "Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1): 61-72.
- Greenfield, S. M. and Strickton, A.
1986 *Entrepreneurship and Social Change*. Lanham: University Press of America.
- Greiner, L. E.
1972 "Evolution and Revolution as Organisations Grow". *Harvard Business Review*, 50(4): 37-46.
- Hartl, F.
1999 "Die Finanzierung alpiner Destinationen", in Fuchs, M. and Peters, M. and Pikkemaat, B. and Reiger, E. (Eds.), *Tourismus in den Alpen*, (pp. 42-51). Innsbruck: Studia.
- Hegarty, C. and Ruddy, J.
2004 "The Role of the Family in Entrepreneurial Development in Irish Rural Tourism". In Weber, S. and Tomljenovic, R. (Eds.), *Reinventing a tourism destination: facing the challenge*, (pp. 147-166). Zagreb: Institute for Tourism.
- Herstatt, C. and Lüthje, C. and Leitl, C.
2001 „Wie fortschrittliche Kunden zu Innovationen stimulieren“. *Harvard Business Manager*, 24(1): 60-78.

- Kirby, D.A.
2002 *Entrepreneurship*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Kirzner, I.M.
1973 *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.H.
1921 *Risk, uncertainty and profit*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koh, K. Y.
1996 "The Tourism Entrepreneurial Process: A Conceptualization and Implications for Research and Development". *The Tourist Review*, 51(4): 24-41.
- Komppula, R.
2004 "Success and Growth in Rural Tourism Micro-Businesses in Finland: Financial or Life-Style Objectives?" in Thomas, R. (Ed.), *Small Firms in Tourism. International Perspectives* (pp. 115-138), Amsterdam et al.: Elsevier Science.
- Lazear, E.P.
2005 "Entrepreneurship". *Journal of Labor Economics* 23 (4): 649-680.
- Leibenstein, H.
1966 "Allocative efficiency vs. X-efficiency". *American Economic Review*, 56: 392-415.
- Leibenstein, H.
1968: "Entrepreneurship and Development". *American Economic Review*, 58: 72-83.
- Liefmann, R.
1897 *Die Unternehmerverbände, ihr Wesen und ihre Bedeutung*. Freiburg: unknown.
- Low, M. B. and MacMillan, I. C.
1988 "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges". *Journal of Management*, 14(2): 39-161.
- Marcketti, S. B. and Niehm, L.S. and Fuloria, R.
2006 "An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality". *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3): 241-259.
- Matlay, H.
2003 "Education, training and learning in SMEs: an international perspective". *Education and Training*, 45(8/9): 427-429.
- McClelland, D. C.
1961 *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- Middleton, V.
2001 "The importance of micro-businesses in European tourism", in: Roberts, L. and Hall, D. (Eds), *Rural Tourism and Recreation Principles to Practice* (pp. 197-201). Wallingford, Oxon: CABI.
- Miner, J. B.
1997 *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Westport Conn. et al.: Quorum Books.
- Mises, L. Von
1940 *Nationalökonomie-Theorie des Handelns und Wirtschaftens*, Genf Reprint: München 1980.
- Morris, M. H. and Lewis, P. S.
1995 "The determinants of entrepreneurial activity. Implications for marketing". *European Journal of Marketing*, 29(7): 31-48.
- Morrison, A.
2006 "A Contextualisation of Entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(4): 192-209.
- Morrison, A. and Thomas, R.
1999 "The future of small firms in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4): 148-154.
- Morrison, A. and Rimmington, M. and Williams, C.
1998 *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morrison, A.J. and Baum, T. and Andrew, R.
2001 "The lifestyle economics of small tourism businesses". *Journal of Travel and Tourism Research*, 1(1-2): 16-25.
- Mugler, J.
1998 *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band I*. Wien, New York: Springer,
- Nilsson, P. Å. and Petersen, T and Wanhill, S
2005 "Public support for tourism SMEs in peripheral areas: The Arjeplog project, northern Sweden". *The Service Industries Journal*, 25(4): 579 - 599.

- Oberparleiter, K.
1930 *Funktionen- und Risikenlehre des Warenverkehrs*, 1st edition. Berlin (2nd edition: *Funktionen und Risiken des Warenhandels*, Vienna 1955)
- Papandreou, A.
1952 "Some Basic Problems in the Theory of the Firm", in: Haley, B., *A Survey of Contemporary Economics* (pp. 183-222). Illinois: American Economic Association.
- Paraskevas, A. and Buhalis, D.
2002 "Information Communication Technologies decision-making: The ASP Outsourcing Model from the Small Hotel Owner/Manager Perspective". *The Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 43(2): 27-39.
- Peters, M. and Frehse, J.
2004 "The Importance of Lifestyle Entrepreneurship in the Tourism and Leisure Industry: Lessons from the Past and Implications for The Future". *2nd International Conference Leisure Futures 2004*, 10.-11. November, Bolzano, Italy.
- Peters, M. and Weiermair, K.
2001 "The Schumpeterian Entrepreneur and the Entrepreneurial Culture: Half a Century Later". In Orati, V. and Dahiya, S. B. (Eds.), *Economic Theory in the Light of Schumpeter* (pp.301-314). Spellbound, Rotak.
- Peters, M.
2004 "Business Planning Behaviour in Tourism Family Enterprises". *The Poznan University of Economics Review*, 4(1): 74-86.
- Sawyer, J. E.
1952 "Entrepreneurial Error and Economic Growth". *Explorations in Entrepreneurial History*, 4(1): 199-204.
- Schneider, D.
2001 "Der Unternehmer-eine Leerstelle in der Theorie der Unternehmung?" *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2001(1). (Special edition): 1-8.
- Schmitz, J.A.
1989 "Imitation, Entrepreneurship, and Long-Run Growth". *The Journal of Political Economy*, 97(3): 721-739.
- Schumpeter, J. A.
(1934) *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford Univ. Press.
- Shaver, K. G. and Gartner, W. B. and Crosby, E. and Bakalarova, K. and Gatewood, E. J.
2001 "Attributions About Entrepreneurship: A Framework and Process for Analyzing Reasons for Starting a Business", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2): 5-32.
- Shaw, G. and Williams, A. M.
1990 "Tourism economic development and the role of entrepreneurial activity". In Cooper, C. P. (Ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management* (pp.67-81). Vol. 2., Bellhaven, London.
- Shaw, G. and Williams, A. M.
1998 "Entrepreneurship, small business culture and tourism development". In Ioannides, D. and Debbage, K. G. (Eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry* (pp. 235-255). London: Routledge.
- Shaw, G. and Williams, A. M.
2003 "Entrepreneurial cultures and small business enterprises in tourism", in Hall, M. and Lew, A. and Williams, A. (Eds.), *Blackwells companion to tourism geography*, (pp. unknown). Oxford: Blackwell.
- Shaw, G. and Williams, A. M.
2004 "From Lifestyle Consumption to Lifestyle Production: Changing Patterns of Tourism Entrepreneurship", in Thomas, R. (Ed.), *Small Firms in Tourism: International Perspectives*, (pp.99-113). Amsterdam: Elsevier.
- Singh, J., and Lumsden, C.
1990 "Theory and research in organizational ecology". *Annual Review of Sociology*, 16: 161-195.
- Swedberg, R.
2000 *Entrepreneurship: The social science view*. New York: Oxford University Press.
- Szivas, E.
2001 "Entrance into tourism entrepreneurship: A UK case study", *Tourism and Hospitality Research*, 3(2): 163-172.
- Thomas, R. (Ed.)
2004 *Small Firms in Tourism*. Amsterdam: Elsevier
- Thomas, R.
1998 *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. London: Cassell.

- Thomas, R.
2000 "Small firms in the tourism industry: some conceptual issues". *International Journal of Tourism Research*, 2(5): 345 – 353.
- Timmons, J. A.
1994 *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Tschurtschenthaler, P.
1996 "Die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus", in Weiermair, K. and Peters, M. and Schipflinger, M. (Eds.), *Alpine Tourism: Sustainability- Reconsidered and Redesigned*, (pp.54-79). Innsbruck: Studia.
- Weber, M.
1935 *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner.
- Weiermair, K. and Peters, M.
1998a "Entrepreneurial Small- and Medium Sized Tourism Enterprises", in Chon, K. S. (Ed.), *Tourism and Hotel Industry in Indo-China and Southeast Asia: Development, Marketing and Sustainability*, (pp.235-243). Houston: Hilton College.
- Weiermair, K. and Peters, M.
1998b "The internationalization behaviour of service enterprises". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2(2): 1-14.
- Weiermair, K.
2001 "The Growth of Tourism Enterprises". *Tourism Review*, 56(3/4): 17-25.
- Williams, A. M. and Shaw, G. and Greenwood, J.
1989 "From tourist to tourism entrepreneur, from consumption to production: Evidence from Cornwall, England". *Environment and Planning*, A(21): 1639-1653.

Recibido: 25/05/2009

Reenviado: 27/09/2009

Aceptado: 28/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos



Xerardo Pereiro Pérez

TURISMO CULTURAL

**Uma visão
antropológica**

Colección PASOS edita, nº 2

www.pasosonline.org/Paginas/e-book.htm

De cuando el paquete turístico constituía un elemento de innovación turística

Joan Carles Cirer Costaⁱ

Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza (España)

Resumen: En este trabajo presentamos un ejemplo histórico de innovación radical por partida doble, ya que el fracaso de un proyecto rupturista, un hotel de gran lujo en la España de 1903, indujo la introducción de una segunda innovación, los paquetes turísticos. Analizamos aquí los elementos novedosos que se derivaron del primer gran proyecto empresarial español enfocado a satisfacer la demanda de turismo vacacional europeo.

Palabras clave: Paquete turístico; Innovación; Shumpeter; Mallorca.

Abstract: In this piece we present a historic example of a radical two-fold innovation. Since the failure of a groundbreaking corporate business plan, a luxury hotel in Spain in 1903, caused the introduction of a second innovation: tourist packages. We analyze here the novel elements that were derived from the first grand Spanish business plan focused on satisfying the demand for European vacation tourism.

Keywords: Tourism package; Innovation; Shumpeter; Majorca.

ⁱ Doctor en Economía. Profesor en la Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza. E-mail: jccirer@gmail.com

Introducción

Si pretendemos resumir en una sola palabra el estado de la industria turística al finalizar el siglo XX probablemente la que mejor resolverá la cuestión será “estandarización”. La mayor parte de los turistas contratan sus viajes mediante *paquetes turísticos* que integran transporte y alojamiento de forma simultánea y que, en muchas ocasiones, incluyen elementos suplementarios como excursiones, alquileres de vehículos o actividades de ocio, deporte o animación. (Poon, 1998:32).

El turismo de masas basado en el *paquete turístico* domina de tal manera el negocio vacacional en los primeros años del siglo XXI que resulta difícil imaginar que pueda hacer otra cosa que retroceder en favor de nuevas formas de actividad turística.

Ahora bien, el predominio actualmente ejercido por el producto turístico estandarizado no debe hacernos olvidar que en momentos pretéritos este producto constituyó una innovación de primer orden. Alguien inventó el *paquete turístico* y alguien lo convirtió en una innovación comercial al ofrecerlo al público. En este trabajo pretendemos, precisamente, retrotraernos a ese momento en que la estandarización del producto no era un indicio de la madurez del sector sino de su capacidad de adaptación a las condiciones que determinaron su nacimiento. Este ejercicio histórico nos permitirá comprobar que la innovación, el cambio auténtico, constituye una rareza que puede aparecer como resultado de un análisis racional y exhaustivo pero que también puede ser provocado por la desesperación inducida por un inesperado fracaso empresarial.

El espacio geográfico que delimita nuestro estudio es la isla de Mallorca, uno de los centros mundiales del turismo estandarizado en la actualidad, de manera que este estudio nos acerca a los inicios de un destino que se ha mantenido en primera línea a lo largo de cien años, ya que analizaremos el período que va de 1903 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

Como tratamos de innovación en el ámbito empresarial no constituirá ninguna novedad para el lector que nos situemos en un marco schumpeteriano, aunque tamiza-

do por autores posteriores que, mayoritariamente, se sitúan en el entorno de la denominada *economía evolucionista*. Este enfoque ya ha sido aplicado en anteriores ocasiones al sector turístico para tratar la cuestión de la innovación empresarial. (Hjalager, 2002. Papatheodorou, 2004. Russell y Faulkner, 2004).

El turismo de masas

Hay un acuerdo generalizado en señalar que el inventor de los viajes organizados, de los *paquetes turísticos*, fue Thomas Cook. Cook organizó su primer viaje colectivo en 1841 y veinte años más tarde ya vendía *paquetes* completos de carácter internacional, (Fernández, 1991:89). Incluyó a España en su catálogo en el año 1872 (Barke y Towner 1996:8). A. Poon no duda en calificar a este inglés como un auténtico empresario schumpeteriano, que ofrecía un producto radicalmente nuevo, el turismo consumido de forma colectiva y masiva, ya que una parte importante de sus paquetes eran adquiridos por gentes de medios económicos más bien modestos (Poon 1998:31).

Cook fue la punta de lanza del turismo masivo, relativamente barato, que en esos primeros años resultaba minoritario con respecto al turismo más clásico, practicado por rentistas que gozaban de elevados niveles de ingresos y que entendían el turismo como un método de *distinción social* (Boyer 2002:27). Un texto de G. B. Lampe recogido en su obra por Fernández Fuster los retrata de la siguiente manera:

“Ricos personajes con sus familias y servidores llegaban a los centros turísticos de Suiza, Francia, Italia o Alemania y permanecían un mes o más. Exigían un alto nivel de confort, y lo obtenían y pagaban por él.” (Fernández. 1991:145).

En los últimos años del siglo XIX el turismo ya se había convertido en una actividad popular entre las capas sociales privilegiadas, —mucho o no tanto—, de Europa Occidental. La revolución de los transportes, definitivamente consolidada con la adopción de las máquinas *compound* en los barcos de vapor y la interconexión de las diferentes redes ferroviarias europeas, fue un factor esencial para convertir el viaje en un placer al alcance de una creciente proporción de la población. Las nuevas tecno-

logías redujeron drásticamente los costes de tiempo y dinero que exigían los viajes y eliminaron la mayor parte de los peligros inherentes a la navegación a vela y los vehículos tirados por caballos. La industria del alojamiento respondió ofreciendo una red cada vez más densa de hoteles en las principales ciudades del mundo: *Waldorf Astoria* en Nueva York, el *Savoy*, el *Dorchester* y el *Claridges* en Londres y el *Ritz* en París. (Cooper et al. 2007:478).

El *Grand Hotel* de Palma de Mallorca

El desarrollo del naciente turismo europeo no podía pasar desapercibido en Mallorca. La isla balear contaba en esos momentos, –últimas décadas del siglo XIX– con una consolidada agricultura de exportación y una industria naciente, que la situaban entre las regiones más avanzadas de España desde el punto de vista económico. Los armadores locales disponían de modernos vapores que unían el puerto de Palma con la Península Ibérica, el Sur de Francia y el Norte de África de forma regular. Se trataba de embarcaciones rápidas y cómodas, apropiadas para el transporte de pasajeros. Las facilidades que presentaban las comunicaciones hicieron que Palma fuese visitada por un creciente número de turistas que, sin embargo, debían alojarse en modestas fondas y pensiones ya que no existía ningún hotel.

En una fecha tan primeriza como el año 1880 aparecieron los primeros artículos periodísticos que proponían crear la infraestructura hotelera necesaria para convertir Mallorca en una estación turística de invierno que imitara a Niza y Cannes, (Cirer, 2006:12). El desarrollo del turismo se convirtió en un tema recurrente en la prensa local y, unos años después, apareció el primer libro decididamente pro-turístico: *Desde la terraza* de M. S. Oliver, –1890–, al que seguiría pocos años después otro libro similar: *La industria del forastero* de B. Amengual –1900–. La campaña de formación de opinión siguió apareciendo de forma intermitente en los diferentes periódicos insulares y alcanzó su cénit con la crisis provocada por la pérdida de las últimas colonias españolas, un hecho que constituyó un golpe especialmente duro para la industria insular. Ante las dificultades experi-

mentadas por las fuentes tradicionales de renta era necesario habilitar sectores económicos novedosos que substituyeran a los que, en esos momentos, ofrecían vacilantes perspectivas.

Este era el contexto que dio lugar a la génesis de un proyecto empresarial de envergadura, el 9 de febrero de 1903 abrió sus puertas el *Grand Hotel* de Palma, un establecimiento hotelero de gran lujo, sin igual en la España del momento y que se mantendría como el mejor hotel español hasta 1910, cuando fue inaugurado el *Hotel Ritz* de Madrid (Moreno, 2007:53). El edificio fue diseñado por el arquitecto Domènech i Montaner y constituye una de las joyas del modernismo catalán. Su construcción y equipamiento fue realizado con un extraordinario esmero, usando las más avanzadas soluciones tecnológicas del momento – ascensor eléctrico, agua corriente– y contratando a los mejores profesionales para su decoración –los pintores Rusiñol y Mir. Igualmente cuidada era su explotación, encomendada a un excelente equipo de profesionales que aportaban una notable experiencia en el sector hotelero. Como mínimo el director-gerente, el jefe de cocina y el maître fueron contratados fuera de la isla, –este último en el extranjero–, una buena muestra de la seriedad con que era lanzado el proyecto.

Palmer, un innovador schumpeteriano prototípico

El alma del *Grand Hotel* era Joan Palmer Miralles, un mallorquín que en su juventud emigró a Uruguay donde alcanzó un gran éxito empresarial con un negocio de zapatería. Al comenzar el siglo XX decidió regresar a su isla natal e invertir en ella su fortuna. Al llegar a Mallorca investigó las posibilidades de diferentes negocios y se decidió por el turismo a raíz de la campaña periodística que en esos momentos se desarrollaba en la isla en favor de esta industria. –El mismo Palmer reconoció este hecho en una entrevista que concedió años más tarde a un periódico local. El proyecto de Palmer cumplía escrupulosamente las cinco condiciones propuestas por Schumpeter para detectar una iniciativa realmente innovadora: (Schumpeter, 1928:337-338)

1) Nuevas combinaciones de factores. El

Grand Hotel usaba factores mayoritariamente locales, pero lo hacía de forma distinta a sus usos habituales.

- 2) Producción de una nueva mercancía. Ofrecía un producto radicalmente nuevo, inexistente en España en ese momento: un hotel de gran lujo.
- 3) Introducción de nuevos métodos de producción. Un gran hotel de lujo no tienen nada que ver con las minúsculas fondas preexistentes, su gestión es totalmente distinta.
- 4) Creación de un nuevo mercado. El nuevo establecimiento enfocaba su oferta al turismo europeo, fundamentalmente inglés, un mercado prácticamente virgen en España en ese momento.
- 5) Innovación de aprovisionamiento de los factores. Palmer buscó fuera de Mallorca y de España buena parte de los factores de producción utilizados, así contrató en el extranjero personal cualificado e importó elementos constructivos novedosos como el ascensor y la instalación eléctrica.

Además de cumplir con las condiciones anteriores, Palmer, también se convirtió en un claro ejemplo de empresario en el sentido propuesto por F. H. Knight, (Valdaliso y López, 2000:20), ya que asumió prácticamente en solitario todo el riesgo económico de la operación. En un principio solo existía un segundo socio capitalista –Truyols– y un gerente que asumía parte del riesgo derivado de la explotación del hotel –Albareda. Con todo, los dos abandonaron el negocio en cuanto éste experimentó las primeras dificultades.

Palmer asumía el papel de *ruptor* del equilibrio existente en la economía mallorquina primero, y en la española después, puesto que había creado un tipo de negocio inexistente en España en ese momento. El *Grand Hotel* introducía un nuevo elemento con un elevado potencial perturbador que, si tenía éxito, sería capaz de alterar las condiciones en los mercados vigentes. (Castejón 1983:160). La construcción del nuevo establecimiento implicaba, si la iniciativa prosperaba, una reasignación de recursos económicos desde los viejos sectores hacia uno totalmente nuevo (Piera, 1983:430). El promotor mallorquín adoptaba así el papel central que Schumpeter reservaba para el empresario innovador: asumir unos riesgos

sumamente elevados que requerían una energía y un valor claramente superiores a los normales. (Schumpeter. 1928:384).

Si adoptamos el enfoque de la Escuela Austriaca, también en este caso Palmer aparece como un innovador prototípico, (Valdaliso y López, 2000:23). No cabe duda que era un empresario especialmente atento a la situación del mercado, capaz de percibir el potencial económico que se escondía detrás de una situación nueva, en este caso la aparición del turismo.

El fracaso del *Grand Hotel*

La explotación comercial del hotel resultó un fracaso. Su director-gerente, A. Albareda, explicó en la prensa local –que siguió los avatares del *Grand Hotel* con gran atención– que el negocio no funcionaba debido a la soledad de su establecimiento. Constataba el error de apreciación que habían cometido los promotores al creer que Palma de Mallorca podría atraer ricos rentistas dispuestos a pasar todo o una parte importante del invierno en la isla. La realidad era que muy pocos clientes se adaptaban a ese perfil de rentista rico e indolente que tenían en mente los promotores. Albareda constataba que ese tipo de clientela exigía mucho más que un hotel, quería diversiones de primera categoría: ópera, teatro, casinos, conciertos y, sobre todo, una masa crítica mínima de personas de su mismo rango social.

¿Qué había sucedido? Pues que Palmer y Albareda habían sucumbido ante la avalancha de información que les había llegado procedente de los periodistas e intelectuales locales que, en última instancia, resultó errónea. Mark Casson resume con gran acierto la situación al hablar de la importancia de la cultura económica vigente, señala que “en términos económicos, la cultura puede ser definida como subjetividad colectiva” (Casson, 1993:420).

Una subjetividad que alcanza su mayor incidencia cuando la información no está totalmente disponible. En ese caso, las percepciones de los empresarios –habitualmente racionales– se ven deformadas por las opiniones que les envuelven de tal forma que esa cultura circundante esconde los escasos datos empíricos que realmente podrían percibir. Palmer constituye

un buen ejemplo de esta situación ya que dejó que su principal decisión empresarial, la construcción del *Grand Hotel*, se desarrollara según el paradigma turístico vigente en Mallorca en esos momentos, representado por las ideas de Oliver y Amengual, muy alejadas de las que tenían los pocos mallorquines que estaban realmente en contacto con el naciente negocio turístico: los fondistas tradicionales.

La defección de Albareda y Truyols dejó a Palmer solo ante una situación ciertamente complicada ya que las cuantiosas inversiones realizadas eran de carácter *hundido*, de muy difícil recuperación si se decidía abandonar el negocio turístico. Palmer optó, en primer lugar, por cerrar temporalmente el establecimiento –julio de 1907– y por paralizar las obras de ampliación de su negocio que en ese momento se realizaban, consistentes en la construcción de un pequeño hotel-restaurante junto al mar, –el *Victoria*–. Se imponía un cambio radical de estrategia.

Joan Palmer, cuando abrió el *Grand Hotel*, desconocía totalmente el negocio turístico, ya que su experiencia empresarial procedía de los sectores industrial y comercial, vinculados siempre a la zapatería. Pero durante los cuatro años que el establecimiento estuvo abierto en manos de Albareda aprendió con rapidez y aplicó ese conocimiento para reposicionar de forma radical su negocio.

En primer lugar, constató que las “ricas familias europeas” por las que suspiraban Oliver y Amengual no tenían el más mínimo interés en visitar Mallorca. En segundo lugar también había comprobado que el *Grand Hotel* no estaba vacío, si que atraía a un número creciente de clientes pero el problema radicaba en que éstos permanecían en sus instalaciones muy poco tiempo: una o dos noches, una semana como máximo. En tercer lugar, era evidente para cualquier observador avezado –y Palmer lo era, sin ninguna duda–, que las fondas tradicionales no sufrían ninguna crisis de ventas, al contrario, se iban ampliando con regularidad a la vez que mejoraban sus instalaciones.

Los turistas que efectivamente visitaban Mallorca –que los había–, respondían a una tipología bien distinta a la percibida inicialmente por los promotores del *Grand*

Hotel. No eran potentados sino profesionales cualificados –médicos, profesores, funcionarios– que ahorraban una parte de sus ingresos para gastarlos en un viaje. Este tipo de clientes no podían asumir la factura de los hoteles de gran lujo ni apreciaban en exceso los servicios que ofrecían este tipo de establecimientos, ya que querían *ver cosas* en sus viajes, querían contemplar paisajes, ver monumentos, introducirse en las cuevas. Se trataba de un turismo mucho más activo que el tradicional –que dedicaba la mayor parte de su tiempo a permanecer en el establecimiento cultivando la vida social– y que no tenía tiempo de disfrutar de las costosas atenciones que dispensaba un hotel de gran categoría a sus clientes.

Los *nuevos* turistas deseaban *ver cosas*, sobre todo, deseaban ver todo aquello que aparecía descrito en la abundante literatura de viajes que se generó a lo largo del siglo XIX. Este novedoso estilo literario tenía dos vertientes, en primer lugar autores como Jules Verne –que situó una de sus obras en la isla de Formentera– y P. Merimé que utilizaban paisajes españoles y mediterráneos como escenario de sus obras de ficción, en segundo lugar aparecieron multitud de obras que tenían como objetivo central la descripción geográfica o el relato de viajes. En este aspecto destacan el *Handbook* de Ford y *The Bible in Spain* de Borrow que acercaron España a los lectores europeos.

Ciñéndonos al caso mallorquín, el texto básico era *Un hiver á Majorque* de G. Sand que tuvo una excepcional difusión a partir de su primera edición en París en 1841. A lo largo de toda la segunda mitad del siglo XIX el libro fue traducido al alemán y al inglés y profusamente reeditado, publicitando los paisajes mallorquines por toda Europa. (Barceló y Frontera, 2000).

El nuevo rumbo del turismo en Mallorca pasa por la oferta de *paquetes turísticos*

Palmer reaccionó con indudables reflejos reposicionando su establecimiento turístico. El 24 de noviembre de 1908 la prensa de Palma publicaba un anuncio que definía el nuevo rumbo que seguiría a partir de ese momento el *Grand Hotel*:

- 1) Rebaja substancial de precios.
- 2) Oferta de servicios tipo habitación con

desayuno. Hasta ese momento el hotel exigía a sus clientes que contrataran pensión completa.

- 3) Oferta de bienes complementarios, como los carruajes de alquiler y las excursiones, a precios competitivos.
- 4) Especial atención a los clientes desembarcados de buques de crucero, —que no pernoctaban en Palma de Mallorca—, para los cuales el *Grand Hotel* actuaba como agencia receptora, —diseño de excursiones, contratación de medios de transporte, etc—, a la vez que les ofrecía los servicios de su cocina.

Con estas medidas el hotel rebajaba sensiblemente el nivel de calidad de su oferta para aproximarse a lo que realmente demandaban los clientes que podían usar sus servicios: alojamiento digno, sin lujos excesivos y libertad de movimientos para poder visitar la isla de Mallorca.

Una segunda fase de la reconversión diseñada por Palmer se inició en enero de 1909 con la oferta de *for-faits* de 3, 5 y 7 días que incluían excursiones a diferentes puntos de la isla y rebajaban todavía más los precios de las vacaciones globalmente consideradas.

Buena prueba del éxito de la iniciativa del *Grand Hotel* fue su rápida imitación por parte de los restantes oferentes de productos turísticos insulares. En julio de 1909 el *Hotel Mallorca*, de inferior categoría, comenzó a ofrecer el mismo tipo de *for-faits* de 3, 5 y 7 días.

Dos años más tarde esa oferta fue ampliada al incluir los billetes del traslado a Palma desde Barcelona, Valencia o Marsella en los buques de la *Isleña Marítima* y un billete especial para moverse dentro de la isla de Mallorca mediante la *Compañía de Ferrocarriles de Mallorca*. Palmer completaba así, definitivamente, el *paquete turístico* mallorquín al incorporar transporte, estancia, manutención, excursiones y desplazamientos dentro de la isla en su oferta.

El proceso de estandarización del turismo en Mallorca se consolidó en 1913 con la inauguración de la *Exposición Balear Permanente* por parte del *Club Mallorca*. Esta empresa había nacido unos años antes dedicándose a la organización de excursiones por la Sierra de Tramontana. Ese año amplió su oferta al sector turístico a través de

una galería para turistas, un local en el cual los visitantes podían adquirir todo tipo de productos típicos de la Isla: vinos, licores, bordados, etc. A la vez esta entidad actuaba ya como una agencia de viajes receptora moderna: representaba diversos hoteles locales, organizaba excursiones, vendía entradas para las cuevas con antelación, facilitaba guías e intérpretes y alquilaba todo tipo de inmuebles específicamente a turistas.

Algunas conclusiones teóricas a propósito de la innovación turística en Mallorca

Puede plantearse que la construcción del *Grand Hotel* no constituyó una *invención* en sentido schumpeteriano, éste era un negocio decididamente innovador a nivel español pero no a nivel internacional ya que se inspiraba en el desarrollo turístico de la Costa Azul francesa. En este sentido, Palmer, puede ser calificado, en cierto modo, como un imitador, ya que utilizó profusamente la información disponible para construir un establecimiento que seguía los cánones de la gran hotelería francesa del momento. Pero ello nos haría olvidar que Palmer se dirigía a una demanda creciente que admitía la creación de nuevos mercados a través de su segmentación, en este caso, geográfica. En esa época, el turismo era algo completamente nuevo a todos los niveles, el producto no estaba todavía bien definido, ni mucho menos y la simple imitación, si fuera el caso, no sería ni aproximada al modelo inicial, siempre incluiría un importante componente innovador, debido a esa indefinición previa. En este sentido, el fracaso de la propuesta inicial demuestra que la introducción comercial de una innovación —aunque ésta se base en elementos bien conocidos—, no implica necesariamente una reducción de la incertidumbre a la que se enfrentan los posteriores imitadores, tal como proponía el mismo Schumpeter, (Rosenberg, 1998:18). De hecho, el ejemplo mallorquín demuestra lo contrario, la extensión a nuevos horizontes de las innovaciones implica un riesgo elevado, quizás del mismo nivel que el asumido por parte de los innovadores originales.

En segundo lugar, el *Gran Hotel* nació bajo el influjo de ideas erróneas acerca de las características básicas de la demanda

potencial y de la capacidad de crecimiento de esta, un hecho que desencadenó el proceso de prueba-error seguido por J. Palmer que nos remite a una evolución de tipo lamarckiano –evolución dirigida– más que darwiniano –evolución aleatoria. El empresario asumió su error inicial provocado por una deficiente percepción de la información disponible, (Gil y Olleta, 2003:7), de modo que fue capaz de incorporar la nueva información aflorada para redirigir el proceso y remediar la inadaptación inicial que presentaba su negocio. (Saviotti, 1996:36 y 42).

Por otro lado también debemos considerar que en muchas ocasiones se plantea que las innovaciones en el sector servicios, y especialmente en el mundo turístico, son mayoritariamente de tipo incremental. Consisten realmente en modestas mejoras del producto, reducciones de coste o extensiones de ideas ya comprobadas, (Jones et al, 1997:292). Nuestro ejemplo parece demostrar que este carácter progresivo se da en la medida en que las auténticas innovaciones ya se han implantado pero deben recorrer un largo período de gestación antes de su consolidación y de agotar definitivamente todas sus potencialidades. (Rosenberg, 1998:25).

Bibliografía

- Amengual, Bartomeu
1903 *La industria de los Forasteros*. Palma de Mallorca
- Barceló, B y Frontera, P.
2000 “Història del turisme a Mallorca” en *Wellcome! un segle de turisme a les Illes Balears*. Barcelona: Fundació La Caixa.
- Barke, M. y Towner, J.
1996 “Exploring the History of leisure and Tourism in Spain” en Barke, M.; Towner, J. y Newton, M.T. (eds). *Tourism in Spain*. Oxon. C.A.B. International.
- Boyer, Marc
2002 “El turismo en Europa, de la Edad Moderna al siglo XX”. *Historia Contemporánea*. Nº 25, 13-31.
- Casson, Mark
1993 “Cultural determinants of Economic Performance”. *Journal of comparative economics* Vol. 17, 418-442
- Castejón, Rafael
1983 “El Empresario Schumpeteriano y la historia empresarial”. *Papeles de Economía*. N 17,160-167
- Cirer Costa, Joan Carles
2004 *De la fonda a l'hotel*. Palma de Mallorca. Documenta Balear
- 2006 *El turisme a les Illes Balears(1900-1950)*. Palma de Mallorca: Documenta Balear
- 2009 *La invenció del turisme de masses a Mallorca*. Palma de Mallorca: Documenta Balear
- Cooper, Chris; Fletcher, John; Fyall, Alan; Gilbert, David y Wanhill, Stephen
2007 *El turismo: Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis.
- Fernández Fúster, Luís
1991 *Historia general del turismo de masas*. Madrid: Alianza.
- Gil Feixa, S. y Olleta Tañà, J.
2003 “Enfoque evolucionista de la empresa e innovación tecnológica: el modelo de R.R. Nelson y S.G. Winter”. *I Congreso de Economía de las Islas Baleares*
- Goldstone, Patricia
2003 *Turismo. Más allá del ocio y del negocio*. Madrid: Random House-Mondadori
- Hjalager, Anne-Mette
2002 “Repairing innovation defectiveness in tourism”. *Tourism Management* 23, 465-474
- Jones, P. Hudson, S. y Costis, P.
1997 “New Product Development in then UK Tour-Operating Industry”. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol.3, 283-294
- Moreno Garrido, Ana
2007 *Historia del turismo en España en el siglo XX*. Madrid: Síntesis
- Oliver, Miquel dels Sants
1890 *Desde la Terraza*. Palma de Mallorca
- Papatheodorou, Andreas
2004 “Exploring de Evolution of Tourism Resorts”. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, Nº 1, 219-237
- Piera Labra, José
1983 “La inestabilidad del capitalismo según Schumpeter”. *Papeles de Economía*. N 17, 428-431.
- Poon, Auliana
1998 *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxon. CABI Publishing
- Rosenberg, Nathan
1998 “Uncertainty and Technological Change” en Neef, D. Siesfeld, G. A. Ce-

- folá, J. (eds.). *The Economic Impact of Knowledge*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 17-34
- Russell, Roslyn y Faulkner, Bill
2004 "Entrepreneurship, Chaos an the Tourism Area lifecycle". *Annals of Tourism Research*, Vol, 31, Nº. 3, 556-579.
- Saviotti, Pier Paolo
1996 *Technological Evolution, Variety and the Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publising Limited.
- Shaw, Gareth y Williams, Allan M.
2002 *Critical Issues in Tourism: A Geographical perspective*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Shcumperter, Joseph A.
1928 "The instability of Capitalism" *The Economic Journal*. Vol 38, Nº 151, 361-386
- 1983 *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Orbis
- Turner, L., & Ash, J.
1975 *The golden hordes: International tourism and the pleasure periphery*. London: Constable.
- Valdaliso, Jesús María y López, Santiago
2000 *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica
- Vives Reus, Antoni
2005 *Història del Foment del Turisme de Mallorca*. Palma de Mallorca: Foment del Turisme
- VVAA
2000 *Welcome! Un segle de turisme a les Illes Balears*. Barcelona: Fundació La Caixa

Recibido: 17/02/2009
Reenviado: 22/09/2009
Aceptado: 25/09/2009
Sometido a evaluación por pares anónimos

Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site

Bodil Stilling Blichfeldtⁱ
University of Southern Denmark (DK)

Abstract: The tourism industry contains many small and medium-sized enterprises (SMTEs). Furthermore, the tourism industry is often said to be less innovative than other industries and SMTEs' lack of motivation, knowledge and resources are often claimed to be the reasons why the industry is not very innovative. At the same time, though, rich and thick data on SMTEs and innovativeness is lacking. In order to contribute to the filling of this knowledge gap, this paper draws on a case company (a Danish caravan site) that has been innovative. The study reveals a series of reasons why this specific enterprise has been innovative and further, the paper suggests how these findings may transcend the case company.

Keywords: Entrepreneurship; Innovation; Hospitality; SMTEs; Case study.

Resumen: La industria del turismo está conformada por muchas pequeñas y medianas empresas (PIMES). Además, la industria del turismo a menudo es menos innovadora que otras industrias PIMES y la falta de motivación, conocimientos y recursos son, a menudo, las principales causas por las que la esta industria no es muy innovadora. Al mismo tiempo, sin embargo, existe un vacío en cuanto a datos en relación con las PIMES y la innovación. Con el fin de contribuir a la provisión de esta carencia de conocimiento, el presente documento se basa en el caso de una empresa innovadora. El estudio revela una serie de causas que la han llevado a obtener esta característica y, además, sugiere cómo estos hallazgos pueden trascender el caso de la citada empresa.

Palabras clave: Emprendeduría; Innovación; Hospitalidad; PIMES; Caso de estudio.

ⁱ Associate Professor, Ph.D, M.Sc. Bodil Stilling Blichfeldt. Department of Business Communication and Information Science. University of Southern Denmark. Niels Bohrs Vej 9, 6700, Esbjerg, Denmark. Email: bsb@sitkom.sdu.dk.

Introduction

Undoubtedly, innovation is one of the longest standing business mantras. But why is innovation so important? Innovation has to do with doing things differently (and hopefully better) and thus, innovation is a key that unlocks growth (Heskett, 1986; Sundbo, 2009; Voss & Zomerdijk, 2007). Although we might want growth to be sustainable, ethically and morally correct, or going in a specific direction, most destinations want their tourism industry to experience growth. As such, many destinations want more tourists and/or tourists that spend more while visiting the destination and hence, status quo becomes a term with negative connotations and decline is to be avoided altogether. And innovation (to successfully bring inventions into the market) is the mean to the desirable growth (Hjalager, 2009; Sundbo, 2009). Accordingly, one of the worst lines of criticism any industry can be subject to probably is that it lacks innovativeness (or that it is less innovative than other industries). However, industries are not – per se – innovative. Instead, most innovations are introduced by individual companies (i.e. the innovators, first movers, or rule breakers as they are often labeled) and subsequently, such innovations – if successful – are adopted, or copied, by competitors. In the words of Sundbo (2009) the entrepreneur is an *individual* agent of change. Innovation is furthermore dynamic in nature (even patents will expire some day) and competitive first-mover advantages will be eroded – or at least so the textbooks say. Accordingly, creative destruction (Hjalager, 2009; Schumpeter, 1934) created by innovators is what unlocks the growth potential of individual enterprises and – at a more aggregated level – of industries. The purpose of this paper is to contribute to our understanding of (lack of) innovation and growth in the tourism industry by means of an in-depth study of innovation at the smallest level of aggregation – i.e. in one entrepreneurial enterprise.

Although an unambiguous definition of entrepreneurship does not exist, most researchers agree on Drucker's (1985: 27) suggestion that "innovation is the specific

instrument of entrepreneurship". In the same vein, Sundbo (2009:438) argues that "innovation requires entrepreneurship through which somebody struggles to realize the idea as a business idea". Entrepreneurs are often described as people who 'do something new' and thus create new value (Wickham, 2004) and growth (Ioannides & Petersen, 2003). Hence, the basic idea is that entrepreneurs create *new* wealth because their innovative efforts challenge 'the old order' (Wickham, 2004). This approach to entrepreneurship dates back to the works of scholars such as, for example, Kirzner (1979) and Schumpeter (1934). According to Kirzner (1979) the entrepreneur is someone who is *alert* to profitable opportunities. Furthermore, Schumpeter (1934) argued that the entrepreneur is an innovator, i.e. a person that brings about change by means of new processes and/or products. Curran and Stanworth (1989, p. 12) state that entrepreneurship "refers to the creation of a new economic entity centered on a novel product or service or, at the very least, one which differs significantly from products or services offered elsewhere in the market". Accordingly, a central tenet of entrepreneurship is that it involves innovation (regardless of whether this is radical or only incremental) and the start-up of a 'new' enterprise. Due to the emphasis on 'newness' of the enterprise, studies on entrepreneurship (apart from those focusing on 'intrapreneurship') typically focus on small enterprises. However, as Wickham (2004: 102) reminds us: "The size of a business is a poor guide as to whether it is entrepreneurial or not". Accordingly, a small enterprise may *not* be entrepreneurial at all. On the contrary, Wickham (2004) argues that some critical issues separate the entrepreneurial venture from other small businesses. These issues are that the entrepreneurial enterprise goes beyond other small businesses in terms of growth potential, strategic objectives, and innovation. In practice, this means that a small business (for example the 37th bed & breakfast operation established in a specific area within the last 7 years) may not be entrepreneurial at all if it is operated and organized in the same way as the other 36 B&Bs; if it does not

offer customers anything 'new' compared to the offerings of the other B&Bs; and if it is only initiated in order to make an additional income by means of renting out existing, spare rooms. Gaining knowledge on this 37th B&B will *not* advance knowledge on innovation and entrepreneurship in tourism. Instead, we need to identify and investigate the truly entrepreneurial SMTEs if we wish to further research. Emphasizing the differences between SMTEs in general and entrepreneurial and innovative SMTEs, the aim of this paper is to further knowledge on innovativeness and entrepreneurship in tourism by means of a single case study of one SMTE that *is* entrepreneurial.

Small Tourism Enterprises and Innovation

The tourism industry is often said to be less innovative than other industries (Hjalager, 2002, 2009; Tetzschner & Herlau, 2003). Furthermore, many tourism businesses comply with 'standard' definitions of small businesses because they are small in terms of both number of employees (usually less than 20) and market share (Getz & Carlsen, 2005). Many tourism businesses even qualify as that which Bolin and Greenwood (2003) label 'micro businesses' (i.e. businesses with less than four employees). Lack of innovativeness in tourism is often argued to be the consequence of the type of enterprises this industry is comprised of (i.e. micro, small and medium-sized enterprises – onforth referred to as SMTEs) (Buhalis & Cooper, 1998; Getz & Carlsen, 2000; Getz & Petersen, 2005; Hjalager, 2002; Jacob & Groizard, 2003; Morrison et al, 1999; Orfil-Sintes & Mattson, 2007; Shaw & Williams, 1990). Although Ioannides and Petersen (2003) as well as Shaw and Williams (1998) argue that research on tourism entrepreneurship is fragmented, the argument that SMTEs are less innovative than larger tourism enterprises is corroborated by a series of empirical studies on entrepreneurship and SMTEs. For example, Morrison et al (1999) found that many SMTEs are 'passive entrepreneurs'. Furthermore, the tourism industry has proven to be a fertile environment for family businesses (Getz & Carlsen, 2005) as well as for lifestyle

oriented entrepreneurs (Ateljevic & Doorne, 2001). Shaw & Williams (1998) identified both 'non-entrepreneurs' (i.e. (semi)retired in-migrants to the destination) and 'constrained entrepreneurs' (i.e. younger entrepreneurs constrained by minimum business skills and shortage of capital). Furthermore, both Stallinbrass (1980) and Morrison et al (1999) argue that many SMTEs are run by lifestyle entrepreneurs, who are driven by self-employment as a way of life, *not* by economic motives. Accordingly, rejection of growth objectives by these SMTEs qualifies as a deliberate decision. In the same vein, McDaniel (2000) argues that most SMTEs are happy to run operations in the same way as competitors do. These findings are also supported by Ioannides & Petersen (2003), who argue that many SMTEs qualify mainly as additional sources of income during the summer season; that lifestyle motivation predominates; and that most SMTEs are family-owned micro-business. Across these different studies, a key finding is that few SMTEs exhibit innovative traits and that only a minority of SMTEs is organized and/or operated to capitalize on growth opportunities. As such, it seems that only a small fraction of SMTEs are innovative and entrepreneurial whereas the majority of SMTEs are lifestyle and autonomy oriented (Getz & Petersen). Accordingly, research on SMTEs that *are* innovative and entrepreneurial is needed insofar we wish to uncover the attitudes and actions that foster innovation in a SMTE context.

Shaw and Williams (1998) argue that many SMTEs lack the resources to pursue growth opportunities even when they wish to do so. However, resource limitation is not a problem that only SMTEs face. When all comes to all, all companies have limited (or even scarce) resources (Barney, 1996; Penrose 1959; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Consequently, a key managerial task is to make the best possible use of the available resources (and in a service context, especially of man hours). Hence, no matter what a company chooses to do it endures opportunity costs (Palmer & Raftery, 1999) in the form of things the company is *not* able to do. In service companies (and especially the smaller ones), man hours are first and foremost dedicated

to service encounters (Bitner et al, 1990; Edvardsson & Olsson, 1996) with present customers. Accordingly, for these companies 'competing for today' (Abell, 1999) means that you serve the customer currently waiting for his/her service encounter at the front desk and that you pick up the phone and answer any emails with requests from customers before you do anything else. According to Edvardsson & Olsson (1996: 147) a service company "does not sell services but opportunities for services". Furthermore "the service system constitutes the resources that are required by or are available to the service process in order to realize the service concept" (Edvardsson & Olsson, 1996:148). Typically, the system is comprised of staff (both owners and employees), the physical/technical environment (premises, facilities, computers etc.) and the organizational structure. Thus, after having devoted man hours to service encounters, most SMTEs turn towards maintenance and fine tuning of the extant service system (e.g. updates of websites and on-line booking systems or renovation of facilities). Only thereafter, 'competing for tomorrow' (ensuring future business by means of innovation – Abell, 1999) becomes an issue. The literature shows that many owners of SMTEs work extremely long hours during peak season (McKercher & Robbins, 1998) and furthermore, most (in some case all) of these working hours are dedicated to service encounters and maintenance of the existing service system. As a consequence 'competing for tomorrow' (engaging in innovative efforts) easily becomes a task that is postponed. Accordingly, research on SMTEs that actually dedicate resources to 'competing for tomorrow' is needed if we wish to suggest how SMTEs can be(come) more innovative and hence, truly entrepreneurial.

Innovation is a multidimensional concept and, as Drucker (1985) reminds us, an innovation does not have to be 'a thing'. On the contrary, many innovations are *not* tangible products. This may be particularly true for tourism enterprises. Hence, whereas Schumpeter (1934) differentiated between innovations in the form of new or improved products; process innovation; opening of new markets; new sources of input; and changes in industry organiza-

tion, contemporary tourism research emphasizes types of innovations such as process, management, logistical and institutional innovations (Hjalager, 2002). Furthermore, authors such as Voss and Zomerdijsk (2007) as well as Shaw and Williams (2009) emphasize experiential innovations.

In the same vein, Hjalager (2009) distinguishes between the following types of innovations: Product/service, process, managerial, marketing and institutional innovations. Nevertheless, all of these types of innovations seem to better fit the operations of larger enterprises than those of SMTEs. For example, Hankinton (2004) argues that marketing innovations change communication with customers and how relationships between customers and service providers are built and withheld. However, SMTEs communicate with customers in different ways than large corporations – simply because the manager-owner often communicates directly with guests – both prior to and during their visit. Accordingly, to the manager-owner of a micro tourism business withholding relationships with customers may mean something completely different than it does to the large corporation that draws on mass communication, loyalty programs and/or branding campaigns in order to maintain customer relationships. Accordingly, it seems highly relevant to assess which types of innovations entrepreneurial SMTEs especially introduce.

Apart from types of innovation, a critical question to be raised is how entrepreneurial SMTEs generate innovative ideas. In the quest to be innovative, many different sources of innovative ideas can be activated. Hence, apart from intra-organizational sources (predominantly the owners themselves as well as staff), the innovative company can also draw on a series of external sources such as e.g. suppliers, customers, competitors, other industries, and/or universities (Baker and Hart, 2007). As Weiermair (2003:5) reminds us, "customer orientation plays a fundamental role in service innovation" and thus, interactions with customers (especially during the service process or experience act) can provide valuable information to draw upon during innovation processes. However,

apart from customer input, co-operation, alliances and/or networks are also seen as important vehicles for innovation within tourism (Hjalager, 2002; Weiermair, 2003). As a result, gaining knowledge on the sources of innovation that entrepreneurial SMTEs draw upon is critical.

Research Objectives and Questions

Nearly 50 years ago, Levitt (1960) argued that there is no such thing as a growth industry. Instead "there are only companies organized and operated to create and capitalize on growth opportunities" (Levitt, 1960:7). In a tourism context – and 50 years down the road – this means that SMTEs are not less innovative than larger enterprises because they are smaller, but because they are not organized, nor operated, to create, nor capitalize on, growth opportunities. This line of reasoning is corroborated by Hjalager (2009:12), who argues that "entrepreneurs in tourism are often found to start off with scarce business skills, and their innovativeness is limited". However, if we wish for tourism to be an innovative/growth industry, we have to try to understand what it is that hinders or facilitates that SMTEs become enterprises that are truly entrepreneurial. Hence, it seems that generation of in-depth knowledge on organization and operation of *innovative* and *entrepreneurial* SMTEs as well as knowledge on their attitudes towards growth is needed if we – in the end – wish to produce normative theory that suggests how innovativeness in SMTEs could be increased. This claim is supported by Roberts and Hall (2001: 206), who argue that "paucity of information on the behavior of small tourism firms means that entrepreneurial activity in the tourism sector is poorly understood". This paper offers an incremental step towards generation of knowledge on entrepreneurial activity of SMTEs. Particularly, the paper draws on a single case study because case studies "are deemed important in innovation research, as they contribute at various stages of the research process with insights and explanatory value that cannot be produced with quantitative data" (Hjalager, 2009:7). In order to contribute with insights and explanatory value, the single case study ac-

counted for in this paper centers on the answering of the following questions:

- Does the innovative SMTE accounted for in this paper differ from other SMTEs in terms of growth objectives?
- What is the definition-in-use of innovation and innovativeness of this particular SMTE?
- Which types of innovations characterize this particular SMTE?
- Which sources of innovation predominate?
- Is innovativeness independent or does it rely on networks and collaborative efforts?

In the next section of the paper, the case and methodology are introduced and thereafter, answers to the questions above are offered.

The Case

The place consists of more than 100,000 square meters of land, most of which is rented out in small lots to people, who pay a fee to put their caravans there for a limited period of time (often a week or two). Most of the caravans contain a small kitchen, tables, benches/chairs, beds, and – perhaps – a toilet or even shower facilities. Attached to the caravan is usually a 'tent section', but most of the time (when the weather allows for it), around comfortable garden furniture and a barbeque placed on the grass is where people sit and talk and have their meals. Apart from people, who bring their own caravans, guests include people who bring tents or camplets (camping trailers) as well as people who rent a cabin for a week or two. Apart from areas devoted to accommodation (i.e. caravans, tents, cabins etc.), the place contains a reception area, a grocery shop, a small cafeteria, kitchen and bathroom facilities, a pool area and a number of playgrounds. In addition, the place offers mini golf, pony rides, put and take fishing, tennis, a wellness room and – on occasion – parties or other social events that the guests can participate in if they wish to do so. During peak season - if it does not rain - there are people everywhere you look – people sitting in front of their caravans, tents or cabins, people watching their small children at the playgrounds, people having fun in the pool

area or lazing around it, people having a beer, children eating ice-cream, people going to, or from, kitchen and bathroom facilities, people simply walking around, and lots of children everywhere. All of these people are dressed very casually (shorts, tank tops, summer dresses, and clip-clappers all around you). However, albeit the place is fairly crowded, no one seems stressed or in a hurry, and people smile at you – perhaps saying hello. The place in question is a caravan site in Denmark – a site that did not exist 35 years ago. Instead, at that point in time, this place was a small farm and no one had expected that the green pastures inhabited by cattle only would later become a spot visited by around 10,000 tourists (60,000 person nights) a year.

A key reason why this case is interesting is that most Danish caravan sites not *only* function as accommodation. Hence, although these caravan sites function as places to sleep, previous research (Blichfeldt, 2005; Blichfeldt & Kessler, 2008; Jantzen et al, 2007; Southerton et al, 1998) has shown that caravan sites also act as experiencescapes (O'Dell, 2005) and/or even as attractions in themselves. Hence, within a single caravan site, customers may find many different activities and experience products. For example, at the case site people can rent boats or canoes and spend the day at the river running by. Or they can partake in pool parties or sing-along events on Saturdays. Or they can rent a fishing boat and go fishing in the put & take lake. Or they can find a nice spot and sit there reading a book or having a chat. On top of these experiences come all the experience offers available beyond the gates of the caravan site. Consequently, due to their unique blend of accommodation, nature and man-made experience products, caravan sites seem to qualify as especially fertile contexts for innovation of many different kinds.

35 years ago, this particular caravan site was started by Paul, who's main motivation for start-up was that he wanted to take over his parents' farm; albeit he had no wish to be a farmer. So, he had to find alternate use for the farm and he picked up the idea of converting the farm into a caravan site. The reason why Paul decided to

make a caravan site was that people canoeing often made a stop at the farm and asked whether they could put up their tents and spend a night there. Paul really enjoyed meeting these tourists and henceforth, he found the idea to make a living out of such encounters very appealing. Soon after start up, Paul (on a small scale) started to hire in people. One of these first employees was Marge, whom Paul fell in love with and later married. By 2008, the caravan site had become the site described in the beginning of this section and at this point in time, Paul and Marge sold the site for a price around 3 million Euro. After the caravan site was sold, Paul and Marge embarked on the next phase of their life (a phase which ended up becoming one of start-up of a new business – but this is a story that is not told in this paper). At this point in time, the researcher conducted in-depth interviews with Paul and Marge. However, before doing these interviews the researcher had detailed knowledge on the caravan site, its growth, innovations, history and – especially – the owners' enactment hereof as the researcher has previously done research relating to this particular site (Jantzen et al, 2007; Blichfeldt, 2005). Although one could argue that the researcher's prolonged engagement with the case could hamper quality of research, such hampering effects seem of minimal importance as the purpose of the case study is to reveal the family owners' reflective enactment (Burrell & Morgan, 1979; Pfeffer, 1981; Weick, 1979) of (reasons for) innovativeness of this particular site. Hence, the goal of the study is *not* to reveal the 'objective truth' about the case. Instead, the goal is to do interpretive research that uncovers what the owners were thinking, why they acted as they did, and what they wanted to accomplish (Smircich & Stubbart, 1985); especially in relation to innovative efforts. As such, the primary objective of the interviews is to understand the informants' stories about their experiences and activities and henceforth, to let these stories be the locus of theoretical advancement (Seymour, 2006; Thompson, 1997). In practice, the researcher conducted a series of in-depth interviews with Marge and Paul during the year 2008. The first interviews were highly exploratory and the aim of

these interviews was mainly descriptive; i.e. to establish the history of the enterprise and to produce a record of innovative efforts. Afterwards, interviews focused predominantly on Marge's and Paul's feelings, attitudes and enactment of key themes (e.g. innovation, entrepreneurship, growth, hospitality). Finally, during the last interview Paul and Marge were confronted with the researcher's preliminary interpretations and findings and accordingly, the end result of this interview was a series of findings that were corroborated (or refined or revised according to comments made by) Paul and Marge. The next sections account for these findings and thus for innovation in one SMTE – as enacted by the owners of this SMTE.

Findings

The case site has always evolved and grown. Furthermore, growth has not happened by accident. On the contrary, Marge and Paul have always deliberately pursued growth. Hence, when Paul was asked if he – when he started the caravan site – had anticipated that it would grow into the business described above, his prompt response was as follows:

“Yes! Yes, I did, I actually did. I did apply for a permit for the entire 100,000 square meters of land from the start and I knew that I would create something new every year. I always knew that I wanted to make something that kept growing. I didn't just want to start it up and then leave it at that. I always knew that I wanted it to continuously grow and then it would, eventually, end up being big. And I also knew that when the day came when it became so big that I would run out of ideas or we couldn't cope with it, then we would sell the site”

Wickham (2004) argues that what especially separates the entrepreneurial venture from other small businesses is that the entrepreneurial enterprise transcends other small businesses in terms of growth potential, strategic objectives, and innovation. As indicated by the quote above, from the very start, Paul wanted the enterprise to grow and accordingly, he had strategic objectives well beyond that of an 'average' small tourism enterprise. Accordingly, the

case study corroborates that entrepreneurial ventures are characterized by 'bold' growth objectives from the start. Furthermore, to Paul and Marge innovation has always been a critical part of the way they operated the enterprise, or, as Marge put it:

“It has always been critical to us to keep abreast of things. To be amongst the very first, who did things differently. For example, we were amongst the very first caravan sites in Denmark to introduce bake off – there were only 2 other caravan sites that started doing that around the same time. But also in respect to that, we were amongst the very first – I mean, today everyone is doing the bake-off things. But we've always tried to stay at the cutting edge of things – to make something that others didn't make”

Drawing on an empirical study of recreational caravanning in the North West of England, Southerton et al (1998:5) conclude that caravan site owners' interests in maintaining (or increasing) the income generated from a plot of land licensed to accommodate a fixed number of caravans “does not leave a lot of scope for inventive entrepreneurial activity, but owners can and do manipulate the image and popularity of their site through advertising and/or by improving the facilities on offer”. As such, Southerton et al (1998) actually argue that innovativeness and entrepreneurship of caravan site owners are both limited in scope (improvement of extant facilities and advertising) and in degree. However, the case upon which this paper draws is characterized by innovativeness well beyond that found by Southerton (1998) – both in terms of scope and degree. In fact, over the years, the value of the case site has – on average - increased with around 70,000 Euro a year – a growth in value especially attributable to (1) dedication to continuous innovativeness and (2) customer franchise caused by both positive word-of-mouth and revisits of extremely satisfied customers. Accordingly, the case study suggests that innovation is the means to growth that entrepreneurs activate. The subsequent section offers knowledge on both types and degrees of the innovations that characterize the case company.

Levels of innovativeness vary considera-

bly – stretching from truly ‘new to the world’ innovations through ‘new to the company; albeit not to the world’ to only incremental levels of newness (Hjalager, 2009). As for the more incremental innovations, maintenance and improvement of existing facilities predominates for most caravan sites (Breen et al, 2006; Southern et al, 1998). Hence, as most facilities (and especially kitchen and bathroom facilities as well as cabins) are used by many people during the peak season, a critical task is to continuously maintain the current standard of these facilities. However, Marge and Paul very explicitly argue that it is not enough simply to maintain and/or improve existing facilities:

P: “You have to offer something new every year”

M: “Yes, although it doesn’t have to be something big every year”

P: “No, not at all”

M: “But there has to be something that is new”

In order to offer something ‘new’, every year – after the closing of the season – Paul and Marge quite deliberately both devoted time to maintenance of existing facilities *and* to development of new products and services. Consequently, to them innovation has always been an integral part of the preparation for the next season. Furthermore, after they made a webpage for the enterprise, every winter this webpage was continuously updated with information (both pictures and text) on the new products and services, they were working on.

When asked why they posted such information on the web, they replied as follows:

“But we do that in order to give our guests the opportunity to have something to look forward to and to form expectations about. Not that we want them to form too high expectations, but so that they know what we are doing. To keep them informed; to show them that we care”

As this quote indicates, both the facts that Paul and Marge engage in innovative efforts during the winter *and* communicate on these efforts relate to a wish to keep in touch with their customers – also during the time of year, when the site is closed for the public. This issue seems to be highly interrelated with Paul’s and Marge’s business philosophy as it came across in the following fragment of one of the interviews:

P: “It’s important to make something, to add something to the place”

M: “Yes, it also has to do with giving people something in return for their money. We

don’t want them to simply pay – we want them to feel that they get something back”

P: “Yes, it has to do with our having a clean conscience”

M: “Yes, we don’t just want to make money in the summer and then do nothing during the winter. We want to spend the winter reinvesting so that there is something new for our guests next year”.

Product/facilities innovation	Process innovation	‘Interactional’ innovations
Put and take fishing lake Cabins New bathroom and kitchen facilities Pool area In door pool area Wellness area Luxury cabins Wireless internet access	IT based reservation system (first in Denmark) Networking and collaboration with other caravan sites in the area Processes concerning communication with guests prior to visit, payment etc	Children’s camp fires Happy Hour Team competitions Forest hiking Beach parties Pool parties Games for children Bonfire event leading to inclusion in Guinness World of Records

Table 1. Examples of different kinds of innovations.

Although Paul and Marge's line of business is characterized by seasonality, they define their work as something that takes place throughout the entire year. Hence, to them seasonality predominantly means that one part of the year is devoted to encounters with guests, whereas the remainder of the year is devoted to *preparations* for successful encounters with guests – and especially preparations in the form of 'making something new'. Most of the innovations Marge and Paul have introduced can be categorized into three main categories. First, a series of innovations are quite tangible in nature and relate to new, physical, facilities. Secondly, the case company is also characterized by a series of process innovations – both IT related innovations and changes in the service delivery system that increase effectiveness and efficiency of processes. Finally, over the years there have been many innovations in the form of new ways of meeting and interacting with the guests.

As for the product innovations, these are hardly 'new to the world'. On the contrary, most caravan sites introduce products such as better bathroom facilities, a pool or new cabins. However, Paul and Marge have always tried to make product innovations that are – in one way or another – different from the ones introduced by competitors. For example, when it was time to make new bathroom and kitchen facilities, Paul found the state-of-the-art type of such facilities in Holland and had it sent to Denmark in order to offer the guests the very best facilities available at that point in time. In the same vein, when they decided to make a wellness area, they scanned the European market for different products and services, that could be part of this offering and ended up importing not just a sauna, but a concept that included both a sauna, a 'cold water shock shower' and a 'rainy area'. In relation to the quest to introduce product innovations that are different from what competitors have to offer, Paul made the following comment:

"For us it isn't enough to install a sauna. We want our guests to have an experience they can't get elsewhere. So when we made the sauna product, we made it differently"

Although many of the case's product innovations – at the surface – resemble those of competitors, whenever possible they have an 'edge' that is different from competing offerings. Accordingly, Paul and Marge have always, deliberately, tried to heighten the level of newness of new products and facilities in order to make these new offerings 'as new as possible' compared to industry standards. Hoelzl et al (2005) argue that 'creative imitation' is a special mode of innovation in tourism. However, what is interesting about Marge and Paul is the explicit and deliberate attempt to always minimize imitation and maximize creativity. Accordingly, the case suggests that entrepreneurial SMTEs – across various types of innovations – seek to increase *levels* of innovativeness (albeit none of these innovations qualify as systemic or radical innovations).

Albeit Paul and Marge have introduced a host of both product and process innovation, it seems that the case especially differs from other caravan sites in relation to the 'interactional' innovations. From the very start this type of innovation was a fundamental element of the site's offering:

"We've tried to do things differently – especially when it comes to these gags, events, different kinds of entertainment and efforts to bring people together. We did that kind of thing from the very start. Back then, I had camp fires with the children every Saturday with sing-alongs and games and that kind of things"

When asked why these kinds of initiatives are so important, Paul and Marge argued as follows:

"We've almost always been the ones doing the entertainment ourselves. We've always been part of the entertainment. We've prioritized that a lot. Not just for the sake of the guests, but also to give ourselves the opportunity to get to know our guest and get a feel of whether they like it here"

One year, Paul and Marge brought in a professional firm to do the entertainment and events. However, although this partner came up with a series of very interesting events, too few guests signed up for these events. The dependency on the owners is

the key reason why these innovations are labeled 'interactional innovations'. Hence, it seems that the owners' active engagement in these events is much more important than the event itself and that what guests want is interaction with the owners and other guests. Apart from the fact that guests seem to favor events that Marge and Paul participate in, Marge and Paul suggest the following positive effects of their being involved actively in the various activities and events:

"It is crucial to stay at the cutting edge if you want to offer something new and not simply follow the others. A caravan site has to do with experiences. And of course, some guests might want to experience the same things over and over again. But if people want a new experience they have to go places that offer something different. When you have a caravan site you always have to keep in mind that the guests, who visit you, pay to visit you and you should give them something – and the thing we have to offer is experiences. Experiences – that's what we sell – so you have to offer experiences. If we don't do anything, then they won't experience anything. Of course, they can have a cosy time in their caravan or their tent – of course they can – but the best things is if we can offer something they can't experience elsewhere. I mean, the playgrounds and the barbeque, they can have that everywhere – in relation to that it doesn't matter what caravan site they are at. But they can't experience our Happy Hour sing along events elsewhere. To experience the owners and the staff entertaining them with singing and so – that's a different experience"

In comparison with Schumpeter's (1934) as well as Hjalager's (2002) different types of innovation, the case is characterized by greater emphasis on 'softer' innovations, the purpose of which is to build experience-scapes, in which guests and hosts have encounters with an experiential content beyond that of simple transactions. Hence, the case study paints a picture of SMTE innovation that especially relates to more intangible, experiential and interactional innovations.

As mentioned previously, entrepreneurs

may draw on many different sources of innovative ideas. Concordant with Breen et al's (2006) findings relating to sources of innovative ideas in the tourist park sector, customer suggestions is a key source of innovative ideas for Marge and Paul:

"We've always done that a lot: Listening to the guests and their wishes. We listen a lot to the guests. But we don't necessarily do something because one guest comes with a good idea. That's not enough. We listen and when we've heard it enough times, then there must be something to it and then we start looking into whether it is feasible and what will it cost. And of course we screen out ideas that are unrealistic. But if they say it enough times, then we look into it and evaluate the potential of the idea – look into costs both short and long term and what extra guests it would bring in. But we also look at whether we can give it an edge – if we can do it differently or a bit more existing"

Guests thus qualify as a key source of new ideas and furthermore, such ideas are subject to screening that aligns with extant theory (e.g. Baker & Hart, 2007). However, Marge and Paul also draw on other sources of innovative ideas and they are highly aware of the fact that inspiration from a multiplicity of sources is needed in order to 'stay at the cutting edge'. For example Paul and Marge get inspiration from 'state-of-the-art' caravan sites in Denmark; and – during the winter – they take inspirational tours (sometimes arranged with/by suppliers); they keep an eye out for new ideas on their own vacations in the winter time; and they collaborate with peers. Hence, Paul and Marge look for inspiration not only within the industry but also with a broader perspective. The case study thus corroborates the claim that innovative enterprises draw on many different sources of new ideas and especially on the source 'keeping in touch with customers' (Breen et al, 2006).

Paul and Marge were very explicit about exactly which elements made this specific caravan site an *entrepreneurial* tourism enterprise. The factors they emphasized were: Innovation; differentiation; growth; hospitality; and collaboration with other caravan sites in the area. To Paul and

Marge a critical factor is innovation; i.e. to reinvest in order to offer something new to guests every year. Furthermore, the criticality of innovation is highly interrelated with differentiation due to the fact that it is crucial that innovations are more than simple imitations and hence, that they incorporate something that guests cannot have elsewhere. In the same vein, they emphasized acceleration of growth as an eagerness to always want to 'do more' and not be content with status quo. As such, the case corroborates Drucker's (1985) claim that innovation is the specific instrument of entrepreneurship. As for hospitality, undoubtedly, the key differential advantages of the case company relate to family branding and interactional innovations. As such, Marge and Paul have used themselves and their personalities to interact with their guests in ways that transcend mere service encounters. The final success factor is collaboration. According to Marge and Paul, continuous growth and innovation depend on collaboration with a series of different actors. One type of collaboration that they find contributes extensively to development and growth is collaboration with other caravan sites in the area. In regard to start up of such collaboration, Paul explained as follows:

"I persuaded the others that it was better if we collaborated. So every winter we met 3, 4 or 5 times and we really got around camping and caravanning. In the beginning there were 5 of us, but eventually more caravan sites joined in. So we talked a lot about caravanning and we made a brochure and started to go to exhibitions, something that was unheard of at that time. I mean, we were at exhibitions in Holland – something not even VisitDenmark [the national DMO] did back then"

Apart from collaboration with competitors, Paul and Marge mention a host of other networks and partners that have contributed to their success over the years. For example, the (at the time being) state-of-the-art IT based reservation system was developed as a student project. Furthermore, they mentioned that because the local residents have always been welcomed at the site, the caravan site has always had the support of the local community:

"If we had been more 'up tight', we would probably have experienced more conflicts with the locals, e.g. because of the traffic to and from the site. But because we have always been very open and hospitable towards the locals, we've always had their support"

Concordantly with Pikkemat (2008), the case study thus suggests that SMTEs that actively partake in business networks are more innovative than those who do not. However, Marge and Paul expand the notion of networks to also encompass relations with the local community. In conclusion, the success factors mentioned by Paul and Marge are well-known to researchers familiar with entrepreneurship theory. Hence, the case study accounted for in this paper – once more – corroborates the criticality of these issues for any SMTE that wishes to grow and evolve. However, compared to traditional conceptions of SMTEs the case study also offers some new insights. Especially, the case study reveals that some SMTEs are actually very growth oriented and engage heavily in innovation in order to facilitate high growth rates. Hence, in opposition to 'non entrepreneurial' small enterprises, it seems that some SMTEs (or at least the one accounted for in this paper) are actually entrepreneurial ventures, the owners of which aspire for continuous innovation and growth. Furthermore, the case study suggests that especially innovation in the form of interactional innovations is crucial for SMTEs such as caravan sites.

Implications

Case study research has, rightfully, been subject to criticism (Adams & White, 1994). Such criticism especially hinges on the fact that although single case studies generate overwhelmingly amounts of rich and thick data, these data are context-bound to such an extent that they may not contribute much to knowledge generation beyond the case level. Albeit no one would argue that case study researchers should generate statistically generalisable results (Perry et al, 1998), case studies only make scientific contributions insofar they enable us to learn something which *transcends* the case in question; i.e. if they contribute with

theoretical advancement and refinement (Yin, 1994). Accordingly, the single case researcher has a special obligation to discuss the analytical generalization (Perry et al, 1998) of his/her findings. The purpose of this section is to offer such a discussion and henceforth, to explicate the contributions of the single case study to extant knowledge on innovativeness in SMTEs at a higher level of abstraction than what has been offered in the previous section.

Growth – Dedication to Innovation?

The case corroborates Levitt's (1960) argument that there is no such thing as a growth industry (but only companies organized and operated to create and capitalize on growth opportunities) as the innovativeness of the case company seems to relate far more to the owners' quest to identify and responsiveness towards growth opportunities than to the industrial context. As a token of this, the case company has actually experienced high growth rates in periods, during which the industry as such has experienced stagnation. In regard to this, Paul and Marge were very explicit about the issues that differentiate small enterprise start up from entrepreneurial ventures, or, as Marge put it:

"Some people don't want to start a new enterprise. Some people – like the ones putting up a sign with 'vacant rooms' – they just want to make an additional income, and that's not to start a new enterprise"

Hence, to Marge and Paul devoting time and resources to innovation is that which separates the entrepreneurial venture from other small businesses. As such, the case study actually suggests that it is rather simple to identify those new ventures that are truly entrepreneurial; all we have to do is to ask the owners whether they (plan to) continuously engage in innovation. However, as this suggestion is solely based on retrospective self-reporting, future (longitudinal) case studies should question the soundness of this suggestion. Nonetheless, the case study does suggest that continuous dedication of time and resources to 'competing for tomorrow' is a key success factor for entrepreneurial SMTEs.

Hospitality – A Personality Trait?

Within entrepreneurship studies, a rather persistent belief is that entrepreneurs are, in some way, special kinds of people and hence, that entrepreneurship is especially attributable to some kind of unique personality or personality trait. However, as Wickham (2004:77) rightfully claims "there is no real evidence to suggest that there is a single 'entrepreneurial personality'". Concordant with extant empirical evidence, the current study does not suggest that Paul and Marge's innovativeness and entrepreneurship are attributable to some kind of special personality. However, the case material upon which this paper draws, does suggest that hospitality might qualify as a personal trait that has been decisive for success in this specific case – or at Paul put it:

"Off course it matters that the facilities are nice and clean, but what really matters are the hosts and the staff"

As explicated previously, a key reason why Paul started the caravan site was his profound appreciation of the encounters with strangers that were the end result of his father's private (i.e. non-commercial) hospitality towards canoe tourists. As such, hospitality and the opportunity to meet people were key drivers from the very start. During the interviews, time and again, Poul and Marge revealed very strong opinions about hospitality and the roles of the host and the guest respectively – as exemplified by the following fragment of one of the interviews:

M: "Is all comes down to the definition-in-use of the service you provide. It is one thing to have the service encounter at the reception and then done! I've registered you and you have that specific lot, so there you go – go out and have a cosy time! It is altogether different to see the guests as more than simply customers, to not only want their money"

P: "We've also done it because we want a good everyday life ourselves. The next time they come I want them to give me something in return – I mean, it's not a matter of money. Next time they come, I want them to make a nice comment or something – at least a smile. Actually, I expect that [...] It also has to do with the fact that the caravan site was our life for

35 years. We also wanted to have some nice experiences. If it had all been about checking people in and out and nothing else, without feedback from our guests then it would have been far too boring. And the joy of recognition when they revisit that's because we've been in contact with our guests. If it wasn't for that contact, it wouldn't be worth it. Then there would be no meaning to it all"

A key finding is that Paul and Marge's definition of hospitality differs from traditional conceptions of commercial hospitality. For example, Lashley (2000, p. 12) argues that because commercial hospitality provision depends on monetary transactions, "both host and guest enter the hospitality occasion with a reduced sense of reciprocity and mutual obligation" and "the exchange of money absolves the guest of mutual obligation and loyalty". However, Paul and Marge's definition of hospitality transcends the mere exchange of money for accommodation and further, neither their guests, nor Paul and Marge themselves, are absolved from reciprocity and mutual obligations. On the contrary, Paul and Marge give their guests more than simply service-encounters (e.g. also Saturday afternoon entertainment or campfires for the children) and in return, they expect guests to give something more than just money back – recognition on return, or, a smile at the least.

The saying goes that satisfied customers are the cornerstone of any business. However, mostly customer satisfaction is not an end in itself, but instead, a means to profitability (i.e. satisfied customers are good business because they pay off in terms of positive WOM and repeat business). To Paul and Marge, hospitality and customer satisfaction (also) have another meaning – as explicated in the following quote:

P: "We've had so many wonderful experiences with the site – experiences we couldn't get elsewhere"

M: "We have trunks full of good memories – you get so much back from the guests ... we sacrifice a lot for the sake of the guests during the season, but we get as much in return in the form of their joy and happiness and that they've had a great vacation"

Hence, to Paul and Marge hospitality

and customer satisfaction also have to do with experiences *for the host* and hence, to them reciprocity and mutuality of obligations also incorporate the formation of an experiencescape for the host. Traditional innovation theory originates from the manufacturing industry (Hjalager, 2009). However, applying these theories to SMTEs might be insufficient as entrepreneurs such as Paul and Marge are 'in it', first and foremost, to interact with their guests. Accordingly, these kinds of motives seem under-prioritized in extant tourism innovation research.

Seasonality – More than Simply Bad News?

In recent years, much has been said about the negative effects of seasonality. Especially, seasonality is considered to be negative because it inhibits the tourism industry from attracting and keeping qualified staff. This problem is especially critical in a Danish context, due to the fact that unemployment is almost non-existing at the moment (or at least by the time this article was submitted). As such, the fact that tourism enterprises subject to seasonality cannot offer employees permanent positions is considered to be a key reason why the tourism industry desperately lacks qualified staff. Although this is true, the case study accounted for in this paper suggests that there are other – more positive – effects of seasonality as well. In accordance with extant literature (McKercher & Robins, 1998), Paul and Marge have always worked extremely long hours (mostly around 16 to 18 hours a day) during the peak season. Furthermore, during peak season almost all working hours were dedicated to service encounters, hospitality and maintenance of the existing service system. As a consequence, concordant with the literature, during the peak season 'competing for tomorrow' (initiating innovation) was not a task they engaged in. However, Paul and Marge deliberately used the winter season, during which the caravan site close down to engage in innovative efforts that would enable them to 'compete for tomorrow' (or in this case next season). Breen et al (2006) found that long hours for owners lead to lack of time to spend on business development and improvement and thus, they classified long hours as a barrier to

innovation. However, the case study accounted for in this paper suggests that seasonality actually eliminates this barrier as the winter period is devoted to the 'competing for tomorrow' initiatives that there is no time for during the season. Furthermore, seasonality may also affect hospitality positively. When all comes to all, most SMTEs offer services and as a result, emotional labour is an integral part of the business. However, when Paul and Marge were asked about emotional labour, they responded as follows:

"No, we never get tired of the guests. Off course, at the end of the season we get 'season tired' – but we never get tired of the guests"

Thus, perhaps the never-ending cycle of seasons and off-seasons is a key reason why Paul and Marge – for 35 years – were able to engage in a kind of hospitality that transcends provision of services in exchange for money? Accordingly, to the owner-managers of a SMTE, seasonality might also be positive because off season (a) allows them to engage in innovative efforts and (b) actually makes them long for next season's service encounters.

Conclusion, Limitations and Future Research

The purpose of this paper was to make a contribution to our understanding of innovation in a SMTE context. Although the contribution is indeed only incremental, the single case study does offer some interesting pieces to the puzzle on SMTE innovativeness. First and foremost, the case study reveals a series of factors that the owners define as critical to the success of the case company. These factors were innovation; differentiation; pursuit of growth opportunities; hospitality and networks. All of these success factors are well established within the literature on entrepreneurship and innovation and consequently, the case study corroborates the criticality of these factors. However, apart from corroboration of the criticality of these factors, the case study offers a series of additional findings. First, the case study suggests that especially the case company has experienced continuous growth due to the owners' deliberate search for growth opportunities and their

habitualisation of innovative efforts, i.e. that they – every winter – devote time and resources to 'make something new'. Furthermore, the case study underpins how crucial 'interactional' innovation is for SMTEs and how important it is to think in terms of innovative experiencescapes. Finally, the case study indicates reciprocity of such experiencescapes; i.e. that they should create experiences for both hosts and guests. The single case study thus points to some topics that deserve to be better researched in future. For example, the single case study suggests that seasonality might increase innovativeness due to the simple fact that low or off seasons allow SMTEs to spend time and resources on 'competing for tomorrow'. Furthermore, a contribution of the case study to extant knowledge on innovativeness in SMTEs is that especially the success of the case company hinges on hospitality and further, that hospitality in this context transcends the transaction of money for accommodation. Thus, especially success seems to relate to the definition-in-use of hospitality as *mutually* beneficial meetings between hosts and guest – meetings that encompass more than guests' paying for accommodation and hosts' providing service encounters. However, probably the key contribution of this paper to extant knowledge on innovation and entrepreneurship in tourism is that SMTEs and entrepreneurs are *not* the same. On the contrary, the study corroborates Wickham's (2004) claim that size of a business is a poor guide as to whether it is entrepreneurial or not and henceforth, that SMTEs are *not* – per se – entrepreneurial. This means that we have to be extremely careful before we label small enterprises 'entrepreneurial' and that we can only expand the pool of knowledge on innovation and entrepreneurship in tourism if we focus on those enterprises that are, in fact, entrepreneurial and not on all small tourism businesses (for example, the 37th Bed & Breakfast operation in a specific area).

As this paper draws on a single case study (and moreover one that relies on retrospective self-reporting) research limitations are profound. After all, the best any single case study can do it to reveal a series of issues that should be subject to investigation within alternate contexts. Accord-

dingly, as we cannot know whether the findings reported in this paper transcends the case in question and as any suggestions as to causal linkages between actions and success that draw on retrospective self-reporting are, at best, dubitable, this paper cannot and should not stand allow. Instead, the key contribution of the paper is that it points to a series of issues that might deserve to be part of the future research agenda for tourism innovation and entrepreneurship research. Hjalager (2009:12) argues that, within tourism, “many entrepreneurs fail, and turbulence challenges both long-term consolidations and improvements based on experience of business models”. However, single case studies of those, who are truly entrepreneurial and who actually ‘make it’ (or not) could provide us with extensive accounts of best (and worse) cases. Accordingly, although these case studies cannot, and should not, stand alone they could provide us with the outset for conducting large-scale studies of linkages between entrepreneurial activity and business performance

Bibliography

- Abell, Derek F.
1999 “Competing Today while Preparing for Tomorrow.” *Sloan Management Review*, 40(3): 73-81
- Adams, Guy. & White, Jay D.
1994 “Dissertation Research in Public Administration and Cognate Fields: An Assessment of Methods and Quality”. *Public Administration Review*, 54(6): 565-576
- Ateljevic, Irena & Doorne, Stephen
2001 “Staying Within the Fence: Lifestyle Entrepreneurship in Tourism”. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392
- Baker, Michael & Hart, Susan
2007 *Product Strategy and Management*. 2nd edition. New Jersey: Financial Times/Prentice Hall
- Barney, Jay. B.
1996 “The Resource-Based Theory of the Firm”. *Organizational Science*, 7: 469-481
- Bitner, Mary. J., Booms, Bernard H. & Tetreault, Mary S.
1990 “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”. *Journal of Marketing*, 54(1): 71-84
- Blichfeldt, Bodil. S.
2005 *Why do some tourists choose to spend their vacations close to home?* IME Report 7/04. Esbjerg: University of Southern Denmark
- Blichfeldt, Bodil S. & Kessler, Inés
2008 “Laidbackland and Legoland”. Paper presented at *the 17th Nordic Symposium in Hospitality and Tourism Research*. Lillehammer, Norway
- Bolin, Rob & Greenwood, Tanya
2003 *Tourism Businesses in Australia*. Paper no. 34. Canberra: Bureau of Tourism Research (as cited by Getz and Carlsen, 2005)
- Breen, John., Bergin-Seers, Suzanne, Roberts, Linda, Frew, Elspeth & Carlsen, Jack
2006 *Innovation and Change Management for Small and Medium Tourism Enterprises in the Tourist Park Sector*. Australia: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism
- Buhalis, Dimitri & Cooper, Chris
1998 “Competition or Co-operation? Small and Medium-Size Tourism Enterprises at the Destination”. In Laws, Eric. (Ed.): *Embracing and Managing Change in Tourism* (324-346). London: Routledge
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth
1979 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann
- Curran, James & Stanworth, John
1989 “Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and Research”. *International Small Business Journal*, 7(2): 11-22
- Drucker, Peter
1985 *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins Publishers
- Edvardsson, Bo & Olsson, Jan
1996 “Key Concepts for New Service Development”. *The Service Industries Journal*, 16(2): 140-164
- Getz, Donald. & Carlsen, Jack
2000 “Family Business in Tourism”. *Annals of Tourism Research*, 32(1): 237-258
- Getz, Donald & Petersen, Tage
2005 “Growth and Profit-Oriented Entrepreneurship among Family Business Owners in the Tourism and Hospitality Industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 24: 219-242

- Hankinton, G.
2004 "Relational Network Brands". *Journal of Vacation Marketing*, 10(2): 109-121
- Heskett, James L.
1986 *Managing in the Service Economy*. Harvard: Harvard Business School Press
- Hjalager, Anne-Mette
2002 "Repairing Innovation Defectiveness in Tourism". *Tourism Management*, 23: 465-474
- Hjalager, Anne-Mette
2009 "A Review of Innovation Research in Tourism". *Forthcoming in Tourism Management*
- Hoelzl, Ben, Paechlanen, Harald, Laesser, Christian
2005 "Imitation Processes of SMTEs – A Special Form of Innovation?" In Keller, Peter & Bieger, Thomas (Eds): *Innovation in Tourism – Creating Customer Value* (311-322). St. Gallen: AIEST
- Ioannides, Dimitri & Petersen, Tage
2003 "Tourism 'Non-Entrepreneurship' in Peripheral Destinations: A Case Study of Small and Medium Tourism Enterprises on Bornholm, Denmark". *Tourism Geographies*, 5(4): 408-435
- Jacob, Marta, Tintóre, Joaquin, Aguilo, Eugeni, Bravo, Alfonso & Mulet, Juan
2003 "Innovation in the Tourism Sector: Results from a Pilot Study in the Balearic Islands". *Tourism Economics*, 9(3), 279-295
- Jantzen, Christian, Blichfeldt, Bodil S., Østergaard, Per & Jepsen, Anna L.
2007 "I Slaraffenland. Oplevelsen af 'ingenting' på campingpladsen". In Jantzen, Christian. & Rasmussen, Tove (Eds.): *Forbrugssituationer. Perspektiver på oplevelsesøkonomi* (83-124). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Kirzner, Israel M.
1979 *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press
- Lashley, Conrad
2000 "In Search of Hospitality: Towards a Theoretical Framework". *Hospitality Management*, 19: 3-15
- Levitt, Theodor
1969 "Marketing Myopia". *Harvard Business Review*, July/August: 3-13
- McDaniel, Bruce A.
2000 "A Survey of Entrepreneurship and Innovation". *Social Science Journal*, 37(2): 277-285
- McKercher, Bob & Bill Robbins
1998 "Business Development Issues Affecting Nature-Based Tourism Operators in Australia". *Journal of Sustainable Tourism*, 6(2): 173-188
- Morrison, Alison, Rimmington, Mike & Williams, Claire
1999 *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industry*. Oxford: Butterworth Heinemann
- O'Dell, Tom
2005 "Experiencescapes". In O'Dell, Tom & Billing, Peter (Eds): *Experiencescapes* (11-33). Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Orfila-Sintes, Francina, Crespi-Cladera, Rafel & Martinez-Ros, Ester
2005 "Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Hotels". *Tourism Management*, 26(6): 851-865
- Palmer, Stephen. & Raftery, James
1999 "Opportunity Cost". *British Medical Journal*, 5: 1551-1552
- Penrose, Edith
1959 *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley
- Perry, Chad, Riege, Andrew & Brown, Les
1998 "Realism Roles OK: Scientific Paradigms in Marketing Research about Networks". In Gray, Brendan F. & Deans, Kenneth R. (Eds): *Proceedings of the Australia New Zealand Marketing Academy Conference (1947-1959)*. Denedin New Zealand: Department of Marketing, University of Otago
- Peteraf, Margaret
1993 "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14: 179-191
- Pfeffer, Jeffrey
1981 "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms". In Cummings, Larry L. & Shaw, Barry M. (Eds): *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 1-52. Greenwich, CT: JAI Press
- Pikkemaat, Birgit
2008 "Innovation in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Tyrol,

- Austria". *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187-197
- Roberts, Lesley & Hall, Derek
2001 *"Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice"*. Wallingford: CABI
- Rumelt, Richard
1984 "Towards a Strategic Theory of the Firm". In Lamb, Robert (Ed): *Competitive Strategic Management* (556-570). New Jersey: Prentice-Hall
- Schumpeter, Joseph
1934 *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press
- Seymour, Richard G.
2006 "Hermeneutic Phenomenology and International Entrepreneurship Research". *Journal of International Entrepreneurship*, 4: 137-155
- Shaw, Gareth & Williams, Allan M.
1990 "Tourism Economic Development and the Role of Entrepreneurial Activity". In Cooper, Steven (Ed): *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management (67-81)*, vol. 2. London: Bellhaven
- Shaw, Gareth & Williams, Allan M.
1998 "Entrepreneurship, Small Business Culture and Tourism Development". In Ioannides, Dimitri & Debbage, Keith (Eds): *Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply Side Analysis* (235-255). London: Routledge
- Shaw, Gareth & Williams, Allan M.
2009 "Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda". *Tourism Management*, 30: 325-335
- Smircich, Linda & Stubbart, Charles
1985 "Strategic Management in an Enacted World". *Academy of Management Review*, 10(4): 724-736
- Southerton, Dale, Shove, Elizabeth, Warde, Alan & Deem, Rosemary
1998 *"Home from Home? A Research Note on Recreational Caravanning"*. Lancaster: Department of Sociology, Lancaster University
- Stallinbrass, Chris
1980 "Seaside Resorts and the Hotel Accommodation Industry". *Progress in Planning*, 13: 103-174
- Sundbo, Jon
2009 "Innovation in the Experience Economy: A Taxonomy of Innovation Organizations". *The Service Industries Journal*, 29(4): 431-455
- Tetzschner, Helge & Herlau, Henrik
2003 *Innovation and Social Entrepreneurship in Tourism – A Potential for Local Business Development?* IME Working Paper 49/03. Esbjerg: University of Southern Denmark
- Thompson, Craig J.
1997 "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Tests of Consumer Consumption Stories". *Journal of Marketing Research*, 34: 438-455
- Voss, Chris & Zomerdijk, Leonieke
2007 "Innovation in Experiential Services – An Empirical View". In Department of Trade and Industry (Eds.): *Innovation in Service*. Occasional Paper no. 9. London: Department of Trade and Industry
- Weick, Karl E.
1979 *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Weiermair, Klaus
2003 "Product Improvements or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?" *Innovation and Growth in Tourism Conference*. Swiss State
- Wernerfelt, Birger
1984 "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Wickham, Philip A.
2004 *Strategic Entrepreneurship*. 3rd Edition. Essex: Pearson
- Yin, Robert K.
1994 *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage

Recibido: 08/07/2009

Reenviado: 22/09/2009

Aceptado: 25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos

antropologiasocial.org



Visita nuestro sitio www.antropologiasocial.org, el web que pretende servir y asistir a todas aquellas personas interesadas por nuestra disciplina, aportándoles materiales docentes, esquemas de trabajo, apuntes y publicaciones relacionadas con nuestras líneas de investigación.

CONTENIDOS

- Programas de algunas de las asignaturas impartidas por el Área de Antropología Social de la Universidad de La Laguna (Islas Canarias, España)
- Tutoriales de las materias:
 - » Antropología y Turismo
 - » Teoría y Método en Antropología Social
 - » Patrimonio cultural
- Publicaciones on-line sobre:
 - » Antropología y Turismo
 - » Patrimonio cultural
 - » Antropología Marítima
 - » Bibliografías Temáticas
- Asociación Canaria de Antropología, incluyendo los números publicados de su revista “*GUIZE*”

Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso de Porto de Galinhas, Brasil

Mariana Cavalcanti Falcãoⁱ

Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santosⁱⁱ

Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)

Carla Regina Pasa Gómezⁱⁱⁱ

Universidade Federal de Pernambuco (Brasil)

Resumo: Este artigo busca analisar a atividade turística de Porto de Galinhas/PE, Brasil, com forma de abordagem de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais proposta por Cassiolato, Matos e Lastres (2008). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo a fim de se obter entrevistas e documentos para análise posterior. Assim, o estudo evidencia a possibilidade de estruturar o turismo nessa localidade em direção a uma configuração de ASPILs e entende que o processo de inovação que ocorre no destino refere-se à inovação incremental e organizacional. Além disso, entende que essa atividade turística está no estágio Inicial de Arranjos Produtivos Locais Turísticos por estar em processo de consolidação dos seus grupos informais para que sua estrutura seja formalizada.

Palavras-chave: ASPILs; turismo; destino turístico; atores locais e inovação.

Abstract: This paper aims examining the tourism industry in Porto de Galinhas/PE, Brasil, according to “innovative and productive local chains” approach from Cassiolato, Matos and Lastres (2008). To this end, a field research was realized to achieve interviews and documents for further examination. This obtained results had demonstrated the possible configuration of “innovative and productive local chains” in Porto de Galinhas and the innovation process’s type had occurred in destination is characterized for incremental and organizational innovation. Furthermore, the tourism industry is in an initial stage of “innovative and productive chain” due the consolidation process between informal and formal local groups.

Keywords: innovative and productive chains; tourism; tourist destination; local groups and innovation.

ⁱ A autora é graduada em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: marifalcao03@hotmail.com

ⁱⁱ A autora é especialista em Gestão de Pessoas e Negócios pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru/PE. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: claudineteosantos@hotmail.com

ⁱⁱⁱ A autora é doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: carlapsa@hotmail.com

Introdução

O sucesso ou fracasso de destinos turísticos ao redor do mundo estão relacionados à sua capacidade de gerenciar fatores estratégicos como cooperação e competição, mas, sobretudo, em como equilibrar as dimensões ambiental, econômica e social que envolvem a atividade, e o desenvolvimento da localidade, minimizando o seu impacto negativo e maximizando os impactos positivos.

Nesse sentido, a inovação através da formação em redes como os Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs) pode promover um diferencial competitivo ao destino turístico consolidando práticas de empreendedorismo, permitindo que se visualize a multiplicidade de atores e atividades envolvidos na Atividade Turística (AT) de forma que se torne possível a relação e interação entre empresas, organismos tanto de apoio como de regulação e coordenação dos atores, além da geração e transmissão de conhecimento local.

A cultura, a diversidade natural e o patrimônio histórico de uma localidade são elementos fundamentais dessa proposta, a articulação entre esses elementos e os atores locais potencializa a criação de novas alternativas de desenvolvimento onde os aspectos de inclusão social, coesão e sustentabilidade são priorizadas. Cassiolato *et al.* (2008) argumentam sobre a possibilidade de configurar o turismo conforme a abordagem de ASPILs, uma vez que a mesma mobiliza uma ampla cadeia de fornecedores e distribuidores de bens e serviços que vai desde corporações até um número significativo de micro e pequenas empresas formais e informais.

Gestores públicos e privados têm visualizado o fenômeno turístico como fundamental no desenvolvimento loco-regional. No Brasil, isso é percebido em discursos como o do ex-ministro, Walfrido Guia, quando afirma que “o turismo é um dos grandes vetores de geração de renda, emprego e oportunidades para o povo brasileiro” (Sebrae, 2007) ou do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, ao informar que a atividade é uma das cinco maiores do país na geração de divisas e que em 2006, “as oitenta principais empresas

do setor registraram um faturamento de R\$ 29,6 bilhões, com crescimento de 29% em relação a 2005” (MTUR, 2007).

Sendo assim, a AT se revela um importante vetor de desenvolvimento para a região do Nordeste brasileiro devido à possibilidade de exploração de sua cultura multifacetada e à riqueza de atrativos naturais e históricos. O Estado de Pernambuco situa-se nessa região brasileira, sendo reconhecido como destino turístico por seus recantos naturais, rico patrimônio histórico quatricentenário, diversidade cultural, 187 km de litoral e maior pólo gastronômico nordestino. Porto de Galinhas (PG) localizada a 65 km de Recife, capital do Estado, é considerada atualmente o seu principal destino turístico, recebendo cerca de 7,34% dos turistas que visitam o Estado (SETUR, 2008), ficando atrás apenas da sua capital.

A região de PG pertence ao município de Ipojuca cuja população total em 2007 era de 66.384 habitantes (Ipojuca, 2009). Ipojuca faz parte dos 14 municípios pertencentes à Região Metropolitana do Recife e encontra-se dividido em três distritos: Ipojuca - sede, Nossa Senhora do Ó e Camela (Ipojuca, 2009).

A significativa transformação da região de PG como destino turístico surge o seguinte questionamento, norteador dessa pesquisa: Pode-se considerar a região de Porto de Galinhas (Pernambuco, Brasil) um Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais?

O desafio em classificar um destino turístico como um ASPILs está em: (a) a diversidade e quantidade de atores envolvidos na atividade turística; (b) a inovação do modelo de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais e o ineditismo da sua aplicação às atividades no estado de Pernambuco (Brasil); (c) as contribuições acadêmica que o estudo trará para a compreensão da inovação da AT através da classificação como ASPILs; e (d) a possibilidade dos atores e gestores envolvidos nas atividades turísticas estudadas como caso compreenderem a importância da percepção de que suas atividades promovem um arranjo produtivo.

Dessa forma, torna-se objetivo desse estudo analisar a atividade turística de Porto de Galinhas/PE, Brasil, conforme a abordagem de Arranjos e Sistemas Produtivos e

Inovativos Locais, proposto por Cassiolato *et al.* (2008). Para tanto, tornou-se necessário a construção de um referencial teórico que apresente uma discussão sobre o Turismo, os Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais e os Arranjos Produtivos Locais (APLs) Turísticos, assim como, uma pesquisa de campo por meio de entrevistas semi-estruturadas com atores locais e análise de documentos.

Referencial Teórico

O Turismo

A reorganização política e econômica do mundo presenciada após a Segunda Guerra Mundial contribuiu não só para a expansão do turismo num sentido espacial (aumento do número de destinos turísticos), como também, para o crescimento significativo do mercado turístico (Butler, 1999). Tal acontecimento é um dos principais aspectos limitantes da conceitualização desse fenômeno, uma vez que contribui para a origem de uma ampla gama de significados e sentidos diferentes que o termo assume (Franklin e Crang, 2001).

Levando em consideração toda limitação acerca da discussão do conceito de turismo deve se ter em mente principalmente que, a maioria das definições que envolve o turismo gira em torno de três elementos básicos: movimento (fluxo de pessoas de um lugar para outro), permanência em um determinado lugar (alojamento, hospitalidade) e consumo de entretenimento (consumo de lazer, alimentos e bebidas, etc.) (Smith, 2004).

Embora, muitas vezes a compreensão sobre o turismo que prevaleça seja as visões econômica e técnica da atividade em si (Paiva, 1995) é importante constatar que o turismo é também um fenômeno social, político, cultural e ambiental (Paiva, 1995; Beni, 2004; Hall *et al.*, 2004;), ou seja, um conjunto complexo de relações que contempla todas essas dimensões. Nesse sentido, Jafari (2005) afirma que o turismo pode ser definido como o estudo das pessoas fora do seu hábitat natural e do aparato da relação dialética que se estabelece entre o mundo ordinário (cotidiano) e não ordinário (turístico).

No entanto, oriundo dessa complexa multidimensionalidade tem-se o produto turístico que consiste nos recursos e atrativos naturais e artificiais, equipamentos, serviços, imagens, valores simbólicos e infra-estrutura de um determinado lugar, possuindo assim o potencial de atrair consumidores e satisfazer, ou não, suas expectativas (Droulers e Milani, 2002).

Para um local ser considerado um destino turístico faz-se necessário, pelo menos, três critérios básicos delineados por Yázigi (2001): (a) o primeiro refere-se à densidade de frequência turística, ou seja, se o local apresenta um fluxo significativo de visitantes; e (b) o segundo pela existência de equipamentos turísticos relativos a serviços de hospedagem, alimentação, transporte e lazer; e (c) por último, deve existir uma “imagem turística” relacionada ao destino, sendo geralmente os atrativos naturais (clima, vegetação, paisagem, flora e fauna, etc.) e atrativos culturais ou valores simbólicos locais (história, cultura, aspectos religiosos, cotidiano dos habitantes, etc.).

A aparente multiplicidade de atividades que permeiam o turismo leva à discussão de muitos estudos sobre a importância da AT como um vetor de desenvolvimento local (Egler e Pires Do Rio, 2004; Mamberti e Braga, 2004). Contudo, ela pode apresentar impactos negativos em níveis ambientais, sociais, culturais, políticos e até mesmo econômicos e não gerar tal desenvolvimento (Butler, 1999). Por outro lado, tais impactos são fatores que devem propiciar a criação de uma alternativa ambientalmente mais amigável de desenvolvimento e planejamento da atividade turística (Saarinen, 2006).

Um exemplo de como o turismo pode se desenvolver sem planejamento e prejudicar aspectos econômicos e sociais locais é observado quando a atividade provoca alterações no espaço natural como o reposicionamento ou desaparecimento de atividades tradicionais como a pesca (Selva, 2005) ou ainda quando a geração de renda ocorre de forma concentrada, ou simplesmente quando a geração de emprego não acolhe a população local devido à falta de técnicas específicas (Shiki, 2007).

Portanto, alinhar uma alternativa para o desenvolvimento como os Arranjos Produtivos Locais (Mamberti e Braga, 2004) ao

desenvolvimento turístico se configura como uma possibilidade de desenvolvimento local sustentável baseado nas relações entre os principais atores que compõem o *tra-de* turístico, assim como, atores locais e supra locais de uma determinada região. Dessa forma, apresenta-se a seguir os conceitos de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais conforme proposto por Cassiolato *et al.* (2008) que servirá de base para a compreensão de Arranjos Produtivos Locais Turísticos.

Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

Na busca de organização dos espaços geográficos, tendo em vista a necessidade de se tornarem competitivos, os diversos atores se relacionam através da cooperação e inovação na busca do seu fortalecimento, para que a competição seja menos desigual, principalmente para pequenos empreendimentos. Dessa forma, o desenvolvimento local e desses empreendimentos devem ser vistos não como um processo único, mas dependente de aspectos políticos, econômicos e históricos e das especificidades culturais locais, oriundas de inovações a longo prazo (Cassiolato e Lastres, 2008).

O conceito de inovação é entendido como o processo pelo qual novos conhecimentos são incorporados na produção de bens e serviços, onde o foco principal encontra-se em mudanças técnicas fundamentais para o entendimento dos fatores essenciais que levam organizações, regiões e até mesmo países a se desenvolverem melhor e mais rapidamente que outros (Lastres e Cassiolato, 2005).

Lastres e Cassiolato (2005) entendem que existem diferentes tipos de inovação, como a radical (desenvolvimento de novo produto, processo ou organização da produção completamente nova), incremental (introdução de melhoria no desenvolvimento de um produto, processo ou organização da produção), tecnológica de produto ou processo (uso do conhecimento sobre novas formas de produzir e comercializar bens e serviços) e organizacional (introdução de novas maneiras de organizar a produção, a distribuição e a comercialização de bens e serviços).

Conforme Moreira e Queiroz (2007), essas inovações podem preceder e causar mu-

danças sociais ou serem desenvolvidas em resposta as necessidades criadas pelas próprias mudanças. Damanpour (1991) aponta a necessidade de compreender o comportamento das mudanças inovativas na organização, a partir de categorias em pares, como as inovações administrativas e tecnológicas, no produto e processo, e radicais e incrementais.

Além disso, deve-se considerar que os choques externos aos empreendimentos também promovem inovações. Nesse sentido, Mytelka e Farinelli (2003) ampliam a compreensão do ambiente interno da organização, argumentando que o mesmo abrange também elementos do ambiente externo como os aspectos socioeconômicos e políticos. Isso propicia um entendimento sistêmico da inovação organizacional voltada ao desenvolvimento local, tornando-se fator de competitividade dinâmica e sustentada. Além do que visa atingir empresas e suas interações com outros atores e o modo como lidam com esses elementos internos e externos, e aprendem e disseminam conhecimento (Cassiolato e Lastres, 2008).

A partir disso, a inovação e o empreendedorismo buscam um lugar onde possam prosperar, crescer e tornar diferenciada uma localidade. É nesse contexto e com o objetivo de estimular o afloramento dessas características que surgem os Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais definidos por Lastres e Cassiolato (2005:01) como sendo “conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem”.

Mytelka e Farinelli (2000) entendem APLs como a concentração e interação de empresas de um setor ou cadeia produtiva, num determinado espaço geográfico, que buscam criar um ambiente favorável ao processo de inovação e geração de externalidades produtivas e tecnológicas e ao desenvolvimento da competitividade das firmas, em conjunto com as demais instituições de coordenação e suporte, como sindicatos e associações empresariais, órgãos go-

vernamentais, instituições de ensino e de pesquisa.

O que diferencia os tradicionais APLs dos Sistemas Produtivos Locais é o grau de interação e cooperação entre esses agentes e a criação de capacidades inovativas locais (Lastres e Cassiolato, 2005), uma vez que os APLs são aglomerados menos consistentes, fragmentados que não apresentam significativa articulação entre os agentes.

Até então, a classificação de destinos turísticos como APLs encontrava barreiras na já referenciada multidimensionalidade da atividade, suas nuances, sua subjetividade, seu consumo imediato, entre outros. Essas atividades específicas podem ser vislumbradas no valor agregado cultural do território que representa o destino turístico, por meio: (a) da forte vinculação com os saberes e fazeres, costumes e tradições locais; (b) da valorização dos atributos e temas de rotas e equipamentos turísticos; (c) inserção da cultura local nos produtos e serviços gerados; e (d) inovação no mix desses produtos e serviços, gerados por conteúdos simbólicos, como artesanato, gastronomia e turismo (Cassiolato *et al.*, 2008).

Além disso, atividades culturais podem ser entendidas como fontes geradoras de emprego e renda, e estratégias para o desenvolvimento econômico e social local. A promoção dessas estratégias abarcam o conceito de ASPILs.

Arranjos e Sistemas Produtivos Locais Turísticos

A importância de ações direcionadas através de rede de cooperação entre seus atores tem a capacidade de promover e elevar o destino turístico como competidor qualificado, isso porque a combinação de um conjunto de condições do destino, associadas à visão estratégica baseada na gestão da inovação ampliam o diferencial competitivo.

Petrocchi (2001) entende que a competitividade do sistema turístico de uma região depende da interação com os outros sistemas existentes no território e de seus fatores externos ou não-turísticos. O desenvolvimento do turismo envolve a articulação sistêmica das relações intersetoriais em sua cadeia produtiva (Mamberti e Braga, 2004)

e pode ser compreendido na capacidade de integração territorial do APL, num esforço dinâmico e harmônico entre cooperação e competição (Sampaio *et al.*, 2004).

Portanto, a conformação de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais Turísticos é benéfica para o desenvolvimento da localidade e deve ser compreendida como “aglomerações de destinações turísticas, empreendimentos e empresas, direta e indiretamente ligadas ao setor de turismo, de um determinado local ou região, com foco no desenvolvimento da atividade turística em conjunto e com significativo grau de interligação e interdependência” (Merigüe, 2005:10).

Essa interdependência de que trata o autor pode ser melhor visualizada nos estudos apresentados por Barbosa e Zamboni (2000) que propõem um modelo para mapeamento de APLs Turísticos, apresentado na figura 01, o qual é formado por cinco anéis concêntricos que determinam suas posições e correlações. Essa divisão didática não é limitador, apenas os posiciona para um melhor entendimento da dinâmica mutável da AT.

Os anéis estão dispostos de forma que os níveis estão representados primeiramente a partir do epicentro que é formado pelos atrativos locais podendo estes ser naturais e artificiais. O segundo anel que é composto pelo *trade* turístico ou por sua infraestrutura básica. O terceiro anel que é formado pelos atores ligados diretamente à AT, como os órgãos de poder público local e as associações de classe. O quarto que é constituído dos órgãos de apoio e atuação supra local, como órgãos públicos estaduais e federais atuantes no turismo e meio ambiente, organizações paraestatais voltadas à capacitação empresarial e à qualificação dos trabalhadores, instituições de ensino e pesquisa, e ONGs relacionadas ao turismo. E o quinto anel que detém os fatores de competitividade do nível meso, servindo de pano de fundo sobre o qual o turismo se desenvolve e envolve o meio urbano e rural, e a estrutura de competência supra local (Barbosa e Zamboni, 2000).

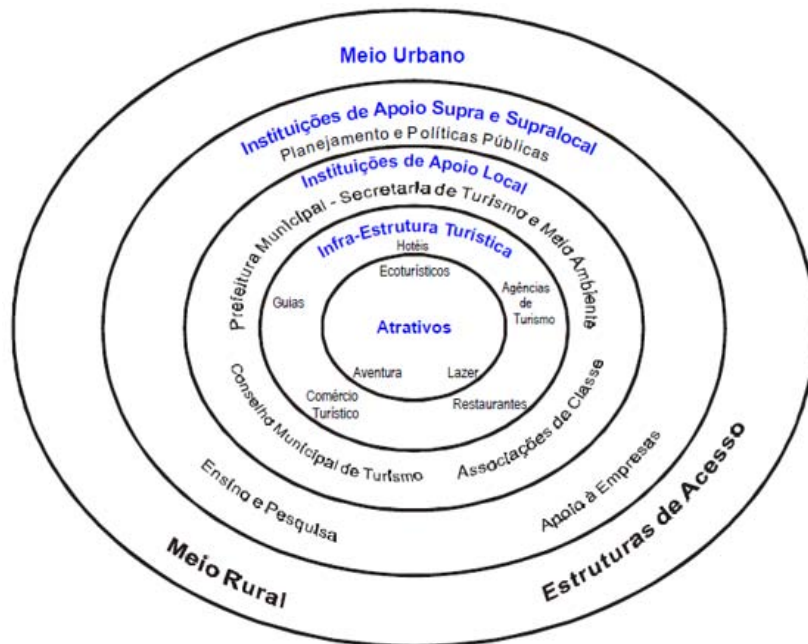


Figura 1: Representação Gráfica de *Cluster* Turístico. Fonte: Barbosa e Zamboni (2000:14)

As interações entre os atores do ASPILs Turísticos e suas atividades geram a disseminação do conhecimento tácito, condicionado a natureza específica do tipo de atrativo e a aprendizagem coletiva entre gerações, relacionada à sua produção e exploração. Ainda, essa perspectiva de aprendizagem intergerações garante a continuidade das atividades desenvolvidas em ASPILs, convergindo para a sustentabilidade de suas atividades econômicas (Cassiolato *et al.*, 2008).

Em ASPILs com atrativos centrais baseados em elementos culturais e turísticos, verifica-se a preocupação com a produção que passa a ser orientada por uma lógica de sustentabilidade econômica. Cassiolato *et al.* (2008) evidenciam a relação, muitas vezes tensa, entre as forças que estão direcionadas à preservação dessa sustentabilidade econômica e as que buscam a inovação dos atrativos turísticos no próprio processo contínuo de transformação cultural. O equilíbrio está justamente na conciliação entre a transformação pelo processo criativo e pela preservação das especificidades locais por seus agentes.

Para que ocorra esse equilíbrio, faz-se

necessária a coordenação das Atividades Turísticas no APL, também denominada de governança territorial, que busca traçar estratégias de cooperação entre os atores e políticas, públicas e privadas, que convertam os diversos interesses individuais em um produto coletivo de qualidade, respeitando as especificidades locais (Cassiolato *et al.*, 2008).

Nesse sentido, os ASPILs constituem aspectos relacionados à: (a) importância econômica dessas atividades e na conciliação dos fatores econômicos e sociais; (b) interação dos atores e dos seus processos de geração e difusão de conhecimentos; (c) relação entre inovação e preservação na busca da sustentabilidade das suas atividades; e, (d) função da coordenação (governança) dessas atividades (Cassiolato *et al.*, 2008). Portanto tais aspectos podem ser analisados no que diz respeito às atividades culturais e turísticas.

Gollub (2005) entende que *Clusters* ou APLs Turísticos estão em contínua transformação e propõe uma classificação para eles a partir de seu ciclo de vida em três categorias: (a) Inicial ou momento que antecede a sua formalização, apresentando-se

num estágio de aglomerado produtivo; (b) Emergente, resultado da formalização das organizações integrantes e o fortalecimento da cooperação horizontal e intersetorial; e (c) Em expansão, com estrutura formal e sistêmica, na qual as empresas integrantes cooperam para atrair capital e demanda turística ao território.

Diante dos pressupostos teóricos apresentados e, objetivando a validação empírica do modelo conceitual de ASPILs, a seguir são elencados os procedimentos metodológicos que foram utilizados nessa pesquisa.

Procedimentos Metodológicos

Com abordagem qualitativa, tendo em vista que se preocupa com a compreensão e interpretação da Atividade Turística em Porto de Galinhas (Pernambuco, Brasil), essa pesquisa utiliza ainda tipologias de investigação exploratória no mapeamento da rede de atores ligados ao turismo nessa localidade e, descritiva na especificação de características relacionadas à abordagem de ASPILs, proposta por Cassiolato *et al.* (2008) (Merriam, 1998).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso por meio de pesquisa bibliográfica e documental, em fontes impressas e por meio digital, e de campo (Lima, 2004; Yin, 2005). O cruzamento das informações levantadas serviu na identificação preliminar dos atores componentes da rede turística de PG.

Os instrumentos de coleta usados foram a entrevista semi-estruturada e a observação direta não-participante (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002). Para garantir a confidencialidade dos informantes dessa pesquisa optou-se pela utilização de pseudônimos durante a análise dos dados. As entrevistas foram realizadas com representantes dos poder público local, da instituição de Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Pernambuco (SEBRAE-PE) e do grupo Pró-Turismo de Porto de Galinhas (PROTUR-PG). Os pseudônimos utilizados para cada entrevistado assim como a instituição local que representa encontra-se na tabela 01.

Conforme a orientação de Godoi e Mat-

tos (2006) foi utilizada a abordagem “bola de neve” no inquérito dos entrevistados na identificação de outros que pertençam ao fenômeno estudado. Foi realizada também a observação direta não-participante nas entrevistas. Ainda, a saturação da construção do objeto teve como critério o julgamento não-probabilístico dos pesquisadores, baseado na seleção dos contextos, acessibilidade, fator tempo e recursos disponíveis, mesmo tendo a consciência de que isso não permite generalizações da investigação (Malhotra, 2001).

A análise dos dados foi realizada pelo cruzamento dos achados no levantamento bibliográfico e documental, nos registros das observações e no conteúdo transcrito das entrevistas, de acordo com Bardin (1979), em suas fases: pré-análise ou organização do material coletado nas entrevistas e a adequação dos aspectos específicos para ASPILs Turísticos de Cassiolato *et al.* (2008) nas categorias de interpretação do caso estudado; análise do material através da codificação, categorização e quantificação da informação; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, usando categorias de análise.

A seleção das categorias de análise baseou-se na constatação de alguns aspectos relacionados à abordagem dos ASPILs discutida no referencial teórico desse trabalho, nesse sentido, tem-se cinco categorias, são elas: origem e desenvolvimento do destino; integração de fatores econômicos e sociais da AT em Porto de Galinhas, perfil dos principais atores locais e suas interações, inovação e a sustentabilidade dessa atividade; coordenação das atividades.

Análise de Resultados

Origem e desenvolvimento do destino

A região de PG distingui-se por sua paisagem estética por ser plana e apresentar praias de águas mornas e transparentes e areia clara e fina. O mar compreende trechos calmos por causa dos arrecifes assim como trechos de mar agitado com ondas fortes por se tratar de áreas de mar aberto o que contribui para a prática do *surf* e outros esportes náuticos (França, 2007).

Pseudônimo	Instituição local que representa
Entrevistado 01	Representante poder público local - Diretora de articulação do escritório do litoral da secretaria municipal de turismo, esporte e cultura de Ipojuca;
Entrevistado 02	Representante poder público - Assessor de Gabinete do secretário de turismo de Ipojuca;
Entrevistado 03	Representante SEBRAE - Gestor de Projeto Turismo – Litoral Sul/PE;
Entrevistado 04	Representante PROTUR-PG - proprietária de uma casa de shows na Vila de PG;
Entrevistado 05	Representante PROTUR-PG - produtora e editora do livro anual de PG;
Entrevistado 06	Representante PROTUR-PG - proprietário de pousada; e
Entrevistado 07	Representante PROTUR-PG - proprietário de pousada.

Tabela 1: Relação entre os entrevistados e suas instituições. Fonte: Elaborado pelas autoras.

A origem de PG como um destino turístico é consideravelmente recente sendo mais intensificado apenas com a construção de vias de acesso que ligam o destino à capital do Estado (Recife) e se deu por pressões das Usinas de cana-de-açúcar da região e a hotéis e pousadas pioneiros da praia (Mendonça, 2004). No entanto apenas em 1991 é que o governo Estadual pavimentou a via de acesso a essa localidade. Nessa época mesmo com a construção da estrada, o local ainda não apresenta um sistema de saneamento e distribuição de água potável adequado que atendesse a população fazendo com que residências, pousadas e hotéis mantivessem poços artesianos e fossas sépticas em suas instalações (Mendonça, 2004).

De acordo com o depoimento do Entrevistado 01, percebe-se como se deu o pro-

cesso de estruturação da atividade turística de PG no início da exploração dessa atividade:

[...] o boom em Porto se deu tem 15, 20 anos e foi basicamente com a construção da estrada, antes era um destino de surfistas e depois disso veranistas; o boom se deu porque quatro grandes hoteleiros visualizaram essa vinda pra cá foi e tiveram a visão de induzir, criar o destino turístico. Então quem criou isso aqui como destino foi essa estrutura de hospedagem, foi a iniciativa privada junto com eles vieram bons restaurantes e a comunidade teve essa capacidade de absorver isso então foram criados os serviços que são o passeio de jangada, o de *buggy*, é um maracatu, uma capoeira que acontece [...]

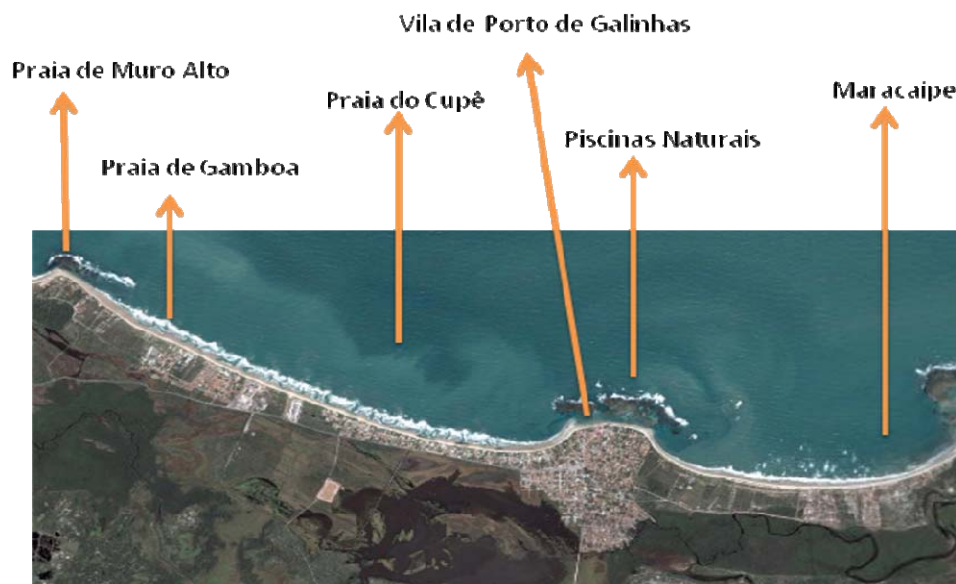


Figura 2: Imagem por satélite de Porto de Galinhas. Fonte: Google Earth (2009)

Mendonça (2004) acredita que na década de 1990 alguns acontecimentos ocorreram em PG e contribuíram para uma efetiva transformação de praia de veraneio em destino turístico. Ele identifica como acontecimento mais relevante a construção dos primeiros hotéis, que contribuiu diretamente para a intensificação do fluxo de turistas no local assim como sua consolidação.

Em relação à origem e ao desenvolvimento da AT, Mendonça (2004) identifica quatro fases distintas que compreende o período entre 1970-2003: primeira onda, veraneio e expansão urbana; segunda onda, expansão para o turismo; terceira onda, consolidação como destino turístico nacional; e quarta onda, implantação do destino turístico internacional.

A primeira onda caracterizada principalmente pelos visitantes durante o veraneio e a expansão urbana do local, consistiu no período que vai do início de 1970 a meados de 1980. Seu principal acontecimento foi a construção dos loteamentos das praias de PG e do Cupe denominados loteamento Recanto de Porto de Galinhas e loteamento Merepe I, II e III. Conforme os loteamentos aconteciam, casas de veraneio iam sendo construídas ao longo da costa, e devido a essas novas construções e reorganização espacial da antiga vila de pescadores e da fazenda de cocos, as configurações de uso e ocupação do solo se modificaram intensamente, ocasionando: extinção da lavoura de coco, destruição das casas de praia dos senhores de engenhos, e realocação das casas de pescadores da beira da praia para casas de alvenaria mais longe da praia deixando a área à beira mar para veranistas e turistas, o que gerou o início da urbanização da vila de Porto de Galinhas. Esse ciclo é encerrado com a inauguração do Hotel Solar de Porto de Galinhas, primeiro estabelecimento hoteleiro deste destino (Mendonça, 2004).

A segunda fase, a da expansão da Atividade Turística, tem início no fim de 1980 até 2000. Essa fase é marcada pela construção e inauguração de vários tipos de pousadas em PG chegando nesse período a oferta de mais de dois mil leitos. A pavimentação da estrada que liga o distrito municipal de Nossa Senhora do Ó à praia de Porto de Galinhas (Rodovia PE-09)

também foi um acontecimento relevante para o fluxo de turistas do local; foi nesse período que foi fundada a Associação dos Hotéis de PG e passaram a inserir o destino no mercado turístico nacional (região Nordeste e Sul do país) e internacional (Europa). No fim desse estágio no início de 2000, o comércio na Vila se intensificou a partir de inaugurações de estabelecimentos de grifes nacionais e pernambucanas nos segmentos de moda, perfumaria e alimentação solidificando a infra-estrutura comercial do destino.

A terceira e quarta onda do turismo de PG é caracterizada principalmente pelo loteamento da praia de Muro Alto destinado às edificações dos primeiros *resorts* do destino e pelo loteamento da praia de Gamboa também para a construção de *resorts* e flats, a realização de obras de saneamento, abastecimento e esgoto na Vila e participação do destino no Programa de Requalificação Urbana do Estado de Pernambuco. Tais transformações no espaço dessa região permitiram que Porto de Galinhas se tornasse um destino turístico receptor de turistas internacionais relevante para o Estado de Pernambuco (Mendonça, 2004).

O destino destaca-se pela diversidade e riqueza do patrimônio natural da região, segundo o Entrevistado 01, o grande diferencial do produto turístico Porto de Galinhas ainda é o patrimônio natural, o respondente justifica seu argumento afirmando que apenas na faixa litorânea do município tem-se nicho de mata atlântica, reserva de restinga, área de estuário, manguezais, formações recifais diferentes tanto em forma de parede como em forma de “lage” (são as piscinas naturais), é presente também na costa patrimônio religioso, engenho e casa de farinha.

Por outro lado, o Entrevistado 07 argumenta que PG apresenta como principal diferencial a estrutura turística, formada ao longo dos anos. Em sua opinião, um dos fatores mais relevantes à atração de visitantes é a proximidade com a capital Recife e a infra-estrutura de mercado que julga atraente, principalmente para o público feminino, além de pontos de apoio, como as praias de: Carneiros, Maragogi e Cabo de Santo Agostinho.

Em relação aos equipamentos turísticos,

tem-se que estes compreendem dois eixos principais: o primeiro refere-se à Vila de Porto de Galinhas até Maracaípe que possui 74,2% desses equipamentos e o trecho da praia do Cupê à Muro Alto que abriga 12,3% dos equipamentos (França, 2007). A infra-estrutura turística é formada por *resorts*, hotéis, pousadas, chalés, bares, restaurantes, barracas à beira mar, locação de automóveis, comércio em geral, passeios de *buggy* e jangada e outros. De acordo com o Plano Estratégico do Turismo do Estado de Pernambuco intitulado “Pernambuco para o Mundo”, o destino apresenta infra-estrutura turística avançada em relação à outros destinos de Pernambuco, como as praias de Tamandaré, Cabo de Santo Agostinho, São José da Coroa Grande, etc. (SE-TUR-PE, 2008).

Integração de fatores econômicos e sociais da Atividade Turística em Porto de Galinhas

A percepção da importância econômica que a AT representa para a região de PG mostra a relevância dos fatores sociais que a atividade envolve. As preocupações observadas dentro do universo do grupo entrevistado giram em torno da: pressão que os atores e entidades sociais podem exercer sobre o poder público, preservação dos atrativos turísticos do local para que se possa continuar explorando os mesmos, e promoção de eventos que atraiam uma maior quantidade de turistas principalmente durante a baixa estação. Inserido nesse contexto encontram-se ações sociais relevantes que devem ser analisadas.

Faz parte das entidades sociais que atuam em PG as Organizações Não Governamentais (ONGs) socioambientais: Ecoassociados, Hipocampus, Pastoral da Criança, Rodas da Liberdade, Cana Caiana, Criarc e Alfiadas da Praia. De acordo com o depoimento do Entrevistado 01, as duas primeiras estão relacionadas à preservação ambiental, e as demais às questões sociais, como trabalho com crianças e mães de baixa renda, deficientes e cadeirantes, danças tradicionais, e aprendizagem de instrumentos musicais, envolvendo a população carente do município de Ipojuca.

Outros projetos como o “Cultura na Rua” também pode ser percebido. Tal projeto foi desenvolvido pelo grupo PROTUR-PG e de

acordo com a Entrevistado 04, esse projeto integrou a comunidade local com apresentações de música, dança e teatro três vezes por semana na Vila de PG, esse evento foi totalmente patrocinado pelos empreendedores articulados no grupo PROTUR-PG como uma estratégia também de divulgar a cultura local para os visitantes assim como entretê-los durante visitas a Vila. Ainda, de acordo com o depoimento da empresária não foi possível que o projeto durasse por muito tempo uma vez que no início os empresários se empenharam em arcar com os investimentos necessários para a realização do projeto, porém a ausência de um apoio efetivo do poder público dificultou a duração do evento por um período maior em função das dificuldades financeiras encontradas pelo grupo.

A importância de projetos sociais que valorizem a cultura local e a comunidade carente é percebida pelos empresários, principalmente como um atrativo para os turistas, contudo toda a dificuldade encontrada consiste no fato da falta de apoio aos grupos sociais.

A capacitação da população de Ipojuca é um aspecto importante relacionado aos fatores sociais da AT, uma vez que uma das implicações negativas da atividade pode ser ocasionada quando a geração de empregos não abrange a mão-de-obra local como ilustrado por Shiki (2007). Nesse sentido, instituições como o Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (CEFET-PE) *Campus* de Ipojuca é uma organização importante que contribui para a formação de mão-de-obra local qualificada para atender a demanda originada em PG. Já o SEBRAE-PE contribui para a capacitação dos gestores e empresários que compõem o *tra-de* turístico com vistas a aumentar a qualidade do produto turístico.

Perfil dos principais atores e suas interações

Os principais atores da Atividade Turística de PG encontram-se posicionados nos anéis concêntricos (Barbosa e Zamboni, 2000), conforme a figura 03, a partir do segundo anel, denominado Infra-estrutura Turística. Nesse anel estão os agentes econômicos relacionados diretamente ao

trade turístico e a outras atividades acessórias. O *trade* turístico considerado pelos entrevistados perpassa por: Meios de Hospedagem; Agências e Operadoras de Turismo Nacional e Internacional; Guias Turísticos; Transportes; Alimentação e Bebidas; Comércio Turístico; e Serviços ao Turista.

O entendimento entre esses atores econômicos de que é fundamental manter o turista mais tempo nesse destino, fortalece a cooperação entre as MPEs existentes na Vila de PG e os grandes hotéis e *resorts* atuantes na localidade. O Entrevistado 03 ressalta que ambos necessitam um do outro, quando afirma que:

[...] tem os *resorts*, um grupo bem distinto, e o restante desse grupo que são micro e pequenas empresas, que são as pousadas, bares e restaurantes; então nem os *resorts* sobrevivem sem as micro e pequenas empresas e as pequenas e micro empresas sem eles. Quando o turista vai aos *resorts*, ele quer ir à Vila; ela é formada por micro e pequenas empresas, assim a própria preocupação hoje nas reuniões com os *resorts* é muito grande pela melhoria da Vila e há uma preocupação dos outros componentes do grupo de trabalhar mais com o turista do *resort* então, os componentes estão se aproximando e cada vez mais está se enxergando que um não sobrevive sem o outro [...]

Interagindo com os atores econômicos estão as instituições voltadas à coordenação e ao suporte do turismo. Esses atores, estão inscritos no terceiro anel, intitulado Instituições de Apoio Local, no entanto foi observado que transitam pelo quarto anel, devido as suas interações com outros atores.

É o caso do Poder Público que é entendido pelo Entrevistado 01 como único em suas esferas e instituições: a local através da Prefeitura Municipal de Ipojuca, suas Secretarias e o Conselho Municipal de turismo (COMTUR); a regional, tendo-se o Governo Estadual, sua Secretaria de Turismo, a Empresa de Turismo de Pernambuco (EMPETUR) e a Agência Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos de Pernambuco (CPRH-PE); e nacional, com o Ministério do Turismo, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o Insti-

tuto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e a Gerência Regional do Patrimônio da União em Pernambuco (GRPU-PE). Ainda, fazem parte do Poder Público para a entrevistada: Polícia Militar, Civil e Municipal, e a Marinha do Brasil.

O terceiro anel traz as 23 associações de classe locais e seus grupos de atuação coletiva, como o Fórum de Porto de Galinhas e o PROTUR-PG, e as ONGs socioambientais atuantes na localidade. O Entrevistado 01 acredita que a Sociedade Civil e o *trade* estão muito bem representados pelas entidades: em PG, as Associações de Ambulantes, de Artesãos, de Barraqueiros, da Colônia de Pescadores, dos Comerciantes, dos Hotéis, dos Jangadeiros, das Pousadas, dos Proprietários de *Buggy*, dos Restaurantes, dos Surfistas e Escola de Surf; em Maracáipe, as Associações de Artesãos, de Comerciantes, dos Jangadeiros; e nos Bairros: Cupe, Merepe, Recanto, Socó, Salinas, Pantanal e Maracáipe, por suas Associações de Moradores.

Diferente das Associações elencadas, o Fórum de Atores e o PROTUR-PG são organizações informais, estruturas em rede com atores comprometidos que se reúnem para discutir problemas e soluções não só para o *trade* e sua infra-estrutura – que agrega outros serviços, como supermercados, *cyber* cafés, *lan houses*, padarias, lojas de conveniências, posto de gasolina, aluguel de carros e outros – como também para a comunidade local.

Inscritas no quarto anel concêntrico estão as Instituições de Apoio Supra Local que no turismo de PG destacam-se: o planejamento de políticas públicas a partir do Poder Público e suas esferas; o Ensino e Pesquisa a partir dos atores apontados pelos entrevistados, como a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e o CEFET-PE *Campus* Ipojuca; e os Serviços de Apoio às Empresas, como o SEBRAE-PE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial em Pernambuco (SENAC-PE) e o Serviço Social do Comércio em Pernambuco (SESC-PE).

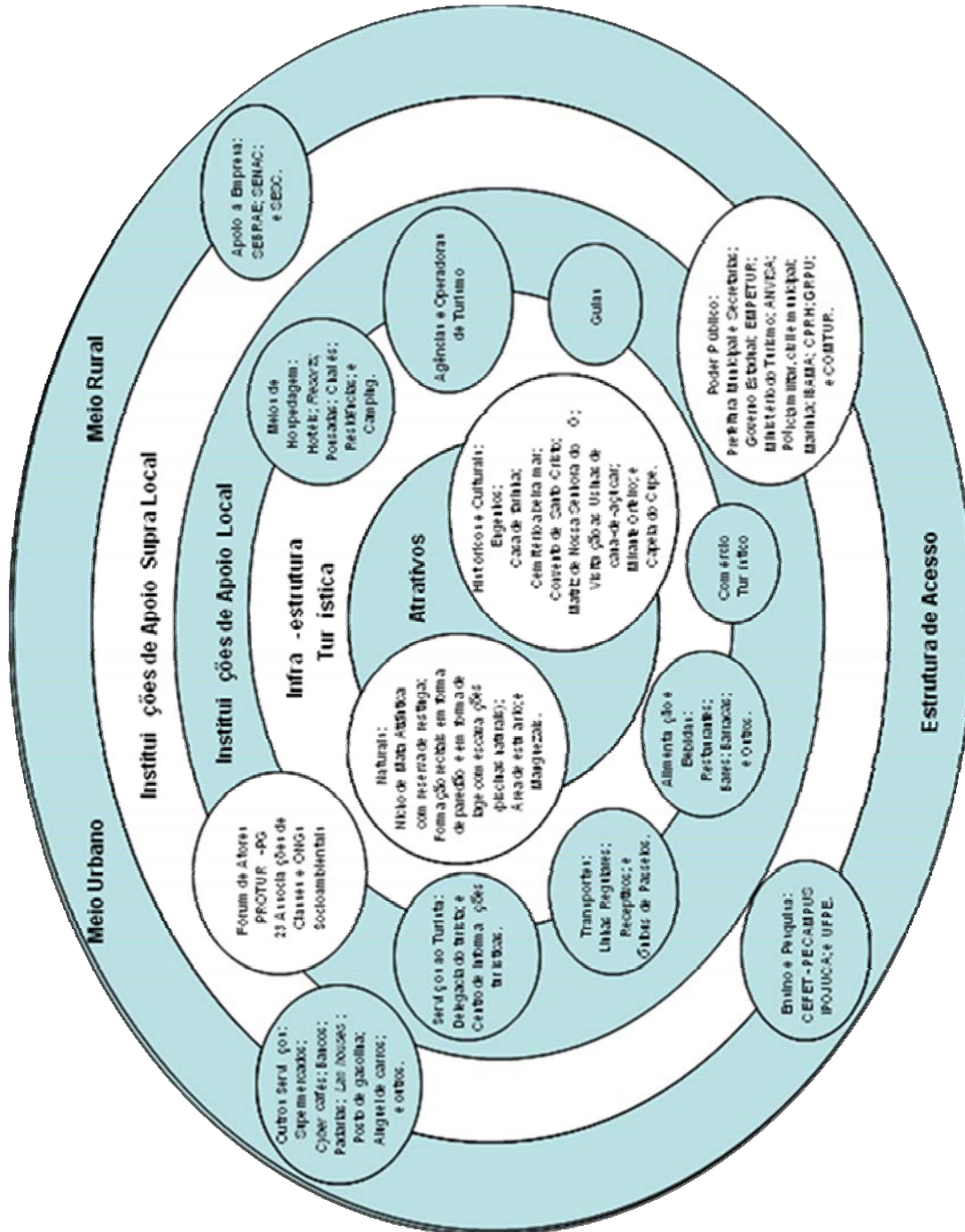


Figura 3: Mapeamento dos Atores da Atividade Turística em Porto de Galinhas/PE. Fonte: Adaptado de Barbosa e Zamboni (2000).

O Entrevistado 01 confirma as parcerias do Poder Local com: a UFPE em pesquisas, o CEFET-PE e o SEBRAE-PE em relação à capacitação, e o SESC-PE na realização de eventos de turismo. O Entrevistado 03 corrobora com ele quando afirma que “[...] deve ter a presença mais próxima da universidade lá dentro para a qualificação de mão-de-obra, acho que a localidade já merecia não é? [...] Ter um centro de pesquisa, de excelência ali em Porto de Galinhas [...]”. A atuação do SEBRAE-PE, em especial da sua Unidade de Negócios Mata Sul, é muito estratégica para o trabalho nesse *trade*. Ele possui um projeto cujo período de realização é de 2007 a 2011, denominado “A qualificação do turismo no litoral sul” que não se resume a qualificação da oferta e à capacitação simplesmente. Esse projeto empreende ações de gestão empresarial através de consultorias sistemáticas. O SEBRAE-PE foi o indutor do processo de formação do PROTUR-PG, como aponta o Entrevistado 03 que também menciona o SENAC-PE como parceiro de eventos. Finalmente, a análise do quinto anel que se refere à competitividade em nível meso diante dos fatores que influenciam o meio urbano e rural e sua estrutura de acesso será realizada *a posteriori*, por não ser objeto desse estudo.

Inovação e a sustentabilidade da atividade turística

Como observado por Cassiolato et al. (2008) a inovação em APLs com atrativos centrais baseados em elementos culturais e turísticos é um aspecto fundamental para assegurar a sustentabilidade econômica do APL. Com base nessa perspectiva, analisou-se como os atores locais entrevistados no destino turístico de PG percebem a questão da inovação do produto turístico desse local.

Identificou-se que os atores locais entendem a inovação do produto turístico como a possibilidade de exploração das diversas potencialidades que o destino apresenta. Dentre as principais potencialidades descritas nas entrevistas estão: os aspectos culturais locais, manifestações folclóricas, gastronomia típica, história do local e roteiros alternativos de visitação no município de Ipojuca abrangendo assim outras áreas que não só as praias da região

de Porto de Galinhas.

Todos os atores entrevistados reconhecem a importância da inovação do destino turístico e delimitam algumas alternativas para agregar outros aspectos locais uma vez que o segmento prevalecente na região é o turismo de sol e mar. O Entrevistado 01, representante do poder público local, acredita que o principal foco da AT ainda é produto sol e mar, porém a gestão local já percebe a potencialidade que o município de Ipojuca possui em relação a pulverização da atividade. Com base no depoimento desse entrevistado tem-se que:

[...] então a gente tem um patrimônio cultural considerando os sujeitos, tem um patrimônio cultural considerando os fazeres, que são as rotas internas de interiorização que a gente está fazendo agora, então a gente está organizando as visitas aos engenhos, que não estão no litoral [...] a gente está promovendo também diagnosticando, vendo questões como acessibilidade, atendimento ao turismo, então a gente tem que primeiro criar isso [...] tenho engenhos, um patrimônio religioso a ser visitado, patrimônio histórico nos engenhos de cana-de-açúcar; nós temos o próprio Porto de Suape, o Porto de Suape se a gente pensar num turismo de negócios, se pensarmos num turismo educacional, também é um produto [...] Suape é um dos maiores portos do mundo com estrutura moderna completamente atualizada, tecnologia de ponta [...]

A idéia de explorar outros potenciais como exposto nesse depoimento embora ainda incipiente, uma vez que o segmento sol e praia corresponde a 94,35% do fator decisório da viagem a PG, segundo pesquisa da Secretaria de Turismo de Pernambuco realizada em 2009 sobre o perfil do turismo em Ipojuca (SETUR, 2009). Ainda assim, é percebido que as estratégias de promoção do destino, analisadas no conteúdo do material promocional pela Secretaria Municipal de Turismo de Ipojuca e divulgado em eventos nacionais e internacionais, incluem a apresentação de um mix dos atrativos encontrados em Porto de Galinhas e entre eles estão trilhas pelas plantações de cana-de-açúcar nas imediações das usinas, passeios em embarcações típicas

nos manguezais da região onde são encontrados áreas de repovoamento de cavalos-marinhos e atrações históricas como a visita à igrejas, casas de engenho e mirante.

Da mesma forma, representantes do grupo PROTUR-PG corroboram com a idéia de que apesar o segmento sol e mar ser o principal foco da região, o turista atualmente passa a buscar outros elementos no destino turístico que não apenas o conforto oferecido pelos meios de hospedagem, a contemplação de paisagens e os pontos comerciais, buscam também elementos relacionados a cultura local, gastronomia, roteiros alternativos relacionados ao ecoturismo e ao patrimônio histórico da região. Percebe-se então que atores do *trade* turístico de PG já tem consciência de que o produto sol e mar é limitado e pode não sobreviver por muito tempo, uma vez que, foi relatado pelos atores locais, primeiro, que o turista atualmente passa a buscar outros elementos no destino turístico, relacionados a experiência deles no local, em segundo lugar o município de Ipojuca apresenta um potencial pulverizado seja pela diversidade dos atrativos naturais que o município apresenta seja pelos roteiros alternativos que podem ser implementados e ainda pelos aspectos socioculturais da região. Por outro lado, o grupo acredita na potencialidade e necessidade de ações e articulação com o poder público para que se possa de fato explorar tal potencial turístico do local.

Conforme o depoimento de Entrevistado 03 a inovação não seria apenas refletir sobre as alternativas por si só, mas ao mesmo tempo refletir e executar tais alternativas para que assim possase obter produtos e serviços inovadores do turismo. Apesar de reconhecer que a inovação do produto Porto de Galinhas caminha a passos lentos algumas ações já começam a ser observadas. Quando questionado sobre exemplos de ações que seguem em direção a inovação do produto turístico o entrevistado assinalou algumas ações envolvidas no projeto da instituição que abrange todo o litoral sul do Estado de Pernambuco, tais como: a personalização do artesanato de PG, nesse caso há a intenção em tornar o artesanato feito na região um tipo específico que só possa ser encontrado e adquirido nesse local; e estórias e contos regionais que possam ser mais bem explorados e agregar valor ao

destino, e nesse sentido o SEBRAE publicou sob o nome de “contos e assombrações” um material informacional que relata estórias contadas pelos próprios moradores sobre alguma lenda ou fato real que aconteceu naquele local.

A tabela 2 permite a visualização da variedade de alternativas que ainda podem ser exploradas no destino, porém, apesar de todos os atores entrevistados reconhecerem o potencial e necessidade de desviar o foco atual, concentrado no segmento sol e mar, não foram encontradas ações e/ou projetos mais consistentes em direção a agregação de outros elementos ao produto turístico comercializado atualmente.

Coordenação das atividades

As Atividades Turísticas em PG não possuem um grupo gestor formal ou estrutura de governança, pois se encontra em fase de fortalecimento e articulação pelo SEBRAE-PE da rede de atores locais e de grupos recém formados, como o PROTUR-PG, como relatado pelo Entrevistado 03, que argumenta que o SEBRAE-PE é um articulador e catalisador do processo de articulação entre os atores locais e especificamente no caso de PG o *trade* encontrava-se desarticulado e desintegrado e devido a algumas dinâmicas realizadas por ele os integrantes foram se aproximando para originar o grupo PROTUR-PG.

O Entrevistado 01 corrobora com o Entrevistado 03 no que se refere à importância do PROTUR-PG e elenca mais dois grupos informais, considerados fortes dentro da rede de atores: o Fórum de Atores de Porto de Galinhas e as Associações de Classe ligadas ao turismo na localidade, em especial a Associação de Comerciantes e de Hotéis. E explica:

[...] o fórum é exclusivo das representações sociais; é exclusivo dos atores sociais e não inclui a prefeitura, a prefeitura pode ir como convidada, mas ela não integra o fórum, aí tem outros dois setores existe um grupo chamado PROTUR – PG e as associações [...] no PROTUR-PG todos que se interessam podem dar um palpite, isso é sobre a possibilidade de manifestação de todos [...]

Alternativas e potencialidades sugeridas pelos atores locais

Artesanato	Personalização do artesanato de local;
Gastronomia	Circuitos gastronômicos valorizando a cozinha típica;
Manifestações culturais	Eventos culturais e valorização da cultura local;
Rota dos engenhos	Criação de roteiros de visitação aos Engenhos do município;
Ecoturismo	Trilhas e passeios pelas áreas de preservação ambiental;
Estórias e contos locais	Publicação de lendas e estórias da região;
Visitações ao Porto de Suape	Visitas a um dos maiores e mais bem equipados Portos do mundo.

Tabela 2: Potencial Inovador de Porto de Galinhas. Fonte: Elaborado pelas autoras

O Entrevistado 01 completa afirmando que o PROTUR-PG surgiu de seminários desenvolvidos pelo SEBRAE-PE e que também foram abraçados pelo Ministério do Turismo e pela EMPETUR, além de possuir vínculo com associações locais. E nos esclarece:

[...] o grupo PROTUR-PG está vinculado à associação de comerciantes que é um grupo forte até porque a associação de comerciantes é mais abrangente do que as outras, porque engloba a associação de hotéis, a associação de pousadas [...].

Para o Entrevistado 01, o grupo PROTUR-PG é mais amplo que um grupo de associados, pois em suas reuniões seus participantes planejam e discutem as Atividades Turísticas que serão executadas pelas associações, de acordo com seus interesses individuais e coletivos. O Entrevistado 03 acredita que a união desses atores traz pressões para o Poder Público, de forma positiva, construtiva, para a realização de políticas públicas voltadas à melhoria da infra-estrutura de PG ao seu desenvolvimento local, e também pode culminar para a consolidação de um Arranjo Produtivo Local Turístico nessa localidade com o apoio de todos os atores envolvidos no turismo.

Considerações Finais

Em relação à inovação e à sustentabilidade da AT vale ressaltar que o conceito de inovação percebido por meio da análise do conteúdo das entrevistas resume-se à mudança das manifestações culturais e do patrimônio histórico do município de Ipojuca, ao apelo ao turismo ecológico e à valorização da gastronomia e artesanato regional, o que evidencia aspectos tanto da inovação incremental como da inovação organizacional apresentada por Lastres e Casiolato (2005), uma vez que consiste na introdução de um elemento novo na maneira de organizar a “produção” e comercialização do produto turístico sem, contudo, alterar radicalmente a estrutura produtiva atual no foco do segmento sol e mar para a exploração de outros potenciais do local.

O mapeamento dos atores da Atividade Turística em PG revelou que as relações internas no *trade* turístico são fortes e integradas, a partir das Associações e do Fórum de Atores, no entanto apresentam-se ainda desarticuladas com pouca interação entre o *trade* e o Poder Público local. As Atividades Turísticas não possuem uma estrutura de governança formalizada, encontrando-se no estágio inicial de fortalecimento dos grupos informais existentes, induzido pelo SEBRAE-PE. Desse forma, o estudo conclui que esse aglomerado turístico encontra-se

no estágio Inicial de APLs Turísticos proposto por Gollub (2005). No entanto, tende a evoluir pra o estágio Emergente pela consolidação de suas relações de cooperação entre seus atores e do incentivo de políticas públicas voltadas ao turismo.

As limitações de pesquisa ocorreram devido à ausência de atualização do Inventário Turístico (última versão em 2003), à dificuldade na obtenção de informações oficiais sobre a rede de atores e à acessibilidade das pesquisadoras a outros atores, como Instituições de Ensino e Pesquisa, ONGs e Comunidade Local, além do fator tempo e custo de operacionalização desse estudo. Sugere-se como pesquisas futuras, para a continuidade desse trabalho, a análise da competitividade turística a partir de sua estrutura de acesso aos meios urbano e rural desse destino, e as políticas públicas locais e nacionais voltadas ao desenvolvimento do turismo em Porto de Galinhas.

Referências Bibliográficas

- Barbosa, Maria Alice C. e Zamboni, Roberto A.
2009 *Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS*. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_772.pdf>. Acesso em: Maio 2009.
- Bardin, Laurence
1979 *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beni, Mário Carlos
2004 *Análise Estrutural do Turismo*. 10ª ed. São Paulo: Editora Senac.
- Butler, R.
1999 “Sustainable Tourism: A State of the Art Review”. *Tourism Geographies*, 1:7–25.
- Cassiolato, J. E. e Lastres, H. M. M.
2008 “Discussing innovation and development: converging points between the Latin American school and the innovation systems perspective?” *Globelics Working Paper Series*, 8(2).
- Cassiolato, J. E., Matos, Marcelo P. de e Lastres, Helena M. M. (orgs.)
2008 *Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento, criatividade e cultura*. Rio de Janeiro: E-papers.
- Damanpour, F.
1991 “Organization innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators”. *Academy of Management Journal*, 34:355-390.
- Droulers, Martine e Milani, Carlos R. S.
2002 *Desenvolvimento local e turismo em Tarrafal - Cabo Verde*. Paris: UNESCO.
- Egler, Claudio A. G. e Rio, Gisela A. Pires do.
2008 “Turismo e Desenvolvimento Local no Estado do Rio de Janeiro”. In: *VIII Encontro Nacional De Turismo Com Base Local*. Anais, Curitiba.
- França, A. L. G. de.
2007 *O turismo em Porto de Galinhas - PE: Políticas de desenvolvimento e o desafio da sustentabilidade*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Mestrado em gestão políticas ambientais. Recife.
- Franklin, A. e Crang, M.
2001 “The trouble with tourism and travel theory?” *Tourists Studies*, 1:5-22.
- Garrido, J. M. D. A.
2001 *Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, Clusters e redes*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Mestrado em Administração. Salvador.
- Godoi, Christiane K. e Mattos, Pedro L. C. L. de.
2006 “Análise de entrevistas não estruturada: da formalização à pragmática da linguagem”. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R. e Silva, A. B. da (org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gollub, James et al.
2005 *Using cluster-based economic strategy to minimize tourism leakages*. São Francisco: GEDP.
- Hall, C. M., Williams, A. M. e Lew, A. A.
2004 “Turismo: Conceitos, instituições e temas”. In: Lew, A. A., Hall, C. M. e Williams, A. M. *Compêndio do Turismo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ipojuca
2009 *Dados econômicos do município de*

- Ipojuca*. Disponível em: <<http://www.ipojuca.pe.gov.br/>>. Acesso em: Abril 2009.
- Jafari, J.
2005 “El Turismo como Disciplina Científica”. *Política y Sociedad*, 42(1):39-56.
- Lastres, H. M. M. e Cassiolato, J. E.
2005 “Innovation systems and local productive arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge”. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 7(2):172-187.
- Lima, Manolita C.
2004 *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva.
- Malhortra, N. K.
2001 *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mamberti, Marina M. S. e Braga, Roberto
2004 “Arranjos Produtivos Turísticos e Desenvolvimento Local”. In: *Seminário Internacional: O Desenvolvimento Local Na Integração: Estratégias, Instituições Políticas*, 1, Rio Claro: Unesp.
- Mendonça, Luís C.
2004 *A invenção de Porto de Galinhas: História, empreendedorismo e turismo*. Recife: Persona.
- Merigue, Geancarlo de L.
2005 “O desenvolvimento de arranjos produtivos locais no turismo: o caso da região turística da costa leste de Mato grosso do Sul”. *Caderno Virtual de Turismo*, 5(1):7-14.
- Merriam, Sharan B.
1998 *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreira, Daniel A. e Queiroz, Ana Carolina S. (coords).
2007 *Inovação organizacional e tecnológica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Ministério do Turismo do Brasil
2007 *Plano Nacional do Turismo 2007-2010: uma viagem de inclusão*. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em: Fev. 2009.
- Mytelka, L. e Farinelli, F.
2000 *Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness*. Maastricht, Netherlands: United Nations University.
- Mytelka, L. e Farinelli, F.
2003 “From local clusters to innovation systems”. In: Cassiolato, J. E., Lastres, H. M. M. e Maciel, M. L. (eds.). *Systems of innovation and development*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- PAIVA, Maria das Graças M. V.
1995 *Sociologia do Turismo*. Campinas, SP: Papyrus.
- Patton, Michael Quinn
2002 *Qualitative research & evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Pereira, A. J.
2005 *Sustentabilidade turística: Uma análise dos problemas de gerenciamento na faixa de praia em Porto de Galinhas - PE*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. Mestrado em Geografia. Recife.
- Petrocchi, M.
2001 *Gestão de pólos turísticos*. São Paulo: Futura.
- Saarinen, J.
2006 “Traditions of sustainability in tourism studies”. *Annals of Tourism Research*, 33(4):1121-1140.
- Sampaio, Carlos A. C., Mantovaneli Jr., O. e Pellin, V.
2004 “Arranjo produtivo local como estratégia que promove o ecodesenvolvimento: análises das experiências de Bonito (MS), Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba) (SC), e Santa Rosa de Lima (SC)”. In: *II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional*, Anais, Santa Cruz do Sul.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
2007 *Pequena Empresa Predomina na Cadeia Produtiva do Turismo*. Agência SEBRAE de Notícias. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br>>. Acesso em: Jan. 2007.
- Selva, Vanice
2000 “Le Tourisme Et La Rédefinition De L’espace Des Communautés Du Littoral Nord-Est Du Brésil”. In: Jorge Umbelino. (Org.). *Soutenable Tourism*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- SETUR-PE – Secretaria de Turismo de Pernambuco
2008 *Pernambuco para o Mundo: Plano*

- Estratégico de Turismo de Pernambuco*
Disponível em:
<<http://setur.pernambuco.googlepages.com/PlanoEstrategicodeTurismodePE.pdf>>
Acesso em: Abril 2009.
- 2009 *Destinação PE*. Disponível em: <<http://www2.setur.pe.gov.br/web/setur/home>>. Acesso em: Abril 2009.
- 2009 *Perfil do turismo receptivo das praias de Ipojuca*. Disponível em: <<http://www2.setur.pe.gov.br/web/setur/home>>. Acesso em: Maio 2009.
- Shiki, Simone de F. N.
2007 *Estado, Políticas Públicas e Desenvolvimento Local: sustentabilidade do turismo no Nordeste Brasileiro*. Tese (doutorado). Universidade de Brasília: Brasília.
- Smith, S. L. J.
2004 “A dimensão do turismo global: velhos debates, novos consensos e desafios contínuos”. In: Lew, A. A., Hall, C. M. e Williams, A. M. *Compêndio do Turismo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Yázigi, Eduardo
2001 *A alma do lugar*. São Paulo: Contexto.
- Yin, Robert K.
2005 *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed. Porto alegre: Bookman.

Recibido: 01/06/2009
Reenviado: 14/09/2009
Aceptado: 25/09/2009
Sometido a evaluación por pares anónimos

The impact of the railroad on American society: a communication perspective of technology

Jonathan Matusitzⁱ
University of Central Florida (EEUU)

Resumen: Este manuscrito examina el sistema ferroviario como una combinación de humanos y máquinas en relación sim biótica, y explica cómo el ferrocarril ejerció un importante efecto sobre la vida en América cuando hizo irrelevante el sistema de tiempo físico –natural– que existe en las ciudades y países en los que los relojes iban acordes a las condiciones climáticas. El autor apunta que el ferrocarril es un órgano social, capaz de evolucionar para servir a la demanda, modelando y alterando –pero nunca reemplazando– el contacto entre los humanos, y que continuará para mejorarlo y facilitarlo. Este manuscrito analiza los impactos sociales, transculturales, psicológicos y financieros de la vía férrea en la sociedad norteamericana en los últimos doscientos años. La medida del progreso en los Estados Unidos es equivalente al conjunto de cosas que se han sacrificado.

Palabras clave: Comunicación; Ferrocarril; Sociedad; Tecnología; Tiempo.

Abstract: This manuscript examines the railroad system as a combination of humans and machines that form a symbiosis, and explains how the railroad exerted a huge effect on American life when it made irrelevant the organic – following nature – time system that existed in cities and countries where clocks were set according to weather conditions. The author makes the point that the railroad is an organ of society, that it will evolve to serve the functions we demand, that it has molded and altered – but never replaced – contact between humans, and that it will continue to enhance and facilitate it. This manuscript analyzes the social, cross-cultural, psychological, and financial impact of the railroad on American society in the past two hundred years. The measure of progress in the United States is tantamount to the mass of things that had to be sacrificed to it.

Keywords: Communication; Railroad; Society; Technology; Time.

ⁱ Assistant Professor in the Nicholson School of Communication at the University of Central Florida. His research interests include communication & technology, and organizational and intercultural communication. Please address correspondence to Jonathan Matusitz at 600 Colonial Center Parkway, Lake Mary, FL, 32746, (407) 531-5459. E-mail: matusitz@gmail.com.

Introduction

Communication technology has had an enormous impact on society by altering the nature of relationships among individuals (Zillmann & Vorderer, 2000) and it always gives rise to unpredicted social consequences (Sproull & Kiesler, 1991). As communication technology extends our vision and our hearing, transportation technology extends our perception of moving. Indeed, we can travel at a higher speed and longer distance. The relationships between transportation and society, however, are far more complex, numerous, deep, and ancient. This manuscript examines the railroad system as a combination of humans and machines that together form a symbiosis (Lewin, 1951), provides a brief historical section on trains, and explains how the railroad has exerted a huge effect on human life when it made irrelevant the organic – following nature – time system that existed in cities and countries where clocks were set according to weather conditions. Finally, to describe the complex relationships that form the communication network in the rail industry, this manuscript incorporates research on the social, cross-cultural, psychological, and economic and financial impact of the railroad on American society in the past two hundred years.

Review of the Literature

Linked to technology, the word “communication” has had a pervasive use in the realm of transportation, even before it [communication] became transformed into “information movement” in this day and age. There is probably not a more appropriate way to define the power of communication and technology by first studying the rise of the idea of transportation as communication (Polli, 1998). To a large degree, the history of transportation, the act of moving something or someone from one place to another (the term stems from the Latin *trans*, meaning *across*, and *portare*, meaning *carrying*), has been driven by technology. Technology, “a distinct human cultural activity in which human beings exercise freedom and responsibility in response to God by forming and transforming the natural creation, with the aid of tools

and procedures, for practical ends or purposes” (Monsma, 1986, p. 19), along with transportation communication, aims to achieve goals thanks to which people can feel the value of the socio-economic and financial structure through the improvement of industrial productivity and living standards.

In the beginning of the 19th century, however, humanity used little transportation because people barely traveled or moved no faster than they had in the previous three thousand years: riding horses and sailing ships were still the principal means of transportation. The application of steam engine to transportation shook everything up. Stephenson’s first steam train began to operate in the late 1820’s in England (Matellart, 1974), but effective railroad operations in the United States did not begin until around 1840. More importantly, during the Industrial Revolution, the train was a central factor for the expansion of the United States to the West. This is why it is interesting to trace the connection between transportation, communication technology, and society in the United States by looking at the early history of the railroad.

Brief History of the Railroad

According to many sources in modern countries, transportation on rail tracks has deep historical roots. Railways have apparently existed as far back as the sixth century B.C. In the 16th century, Europeans were making extensive use of rail tracks with vehicles to carry coal and charcoal outside the mines. Humans had to wait until the first two decades of 19th century (in Britain) to see the first mechanically worked railroad. Railroads were introduced in the United States in 1829 (Chadler Jr., 1981; Poor, 1970; Fogel, 1964). The introduction of the railroad system was a crucial occurrence in the 19th century in American history. The railroad system – improving transportation, communication, and technology to such a point that we can call it a revolution – helped settle and expand America’s borders further to the west, increased and improved economic development and communication, as well as labor and immigration, introduced new management policies, and advanced technology

(Chadler Jr., 1981). On the other side of the Atlantic Ocean, 1829 was also the year during which Stephenson's "Rocket" was riding for the first time in England, a nation of which the rail network had already reached 430,000 kilometers (Matellart, 1974).

In the New World, however, locomotive technology only achieved a breakthrough in the 1830s. The development of the locomotive, the "Iron Horse" (Comstock, 1971), from the steam engine provided the technology for the rail revolution (Weitzman, 1987), and industrialization provided the basic needs, capital and skills (Licht, 1995). The invention of the steam locomotive radically remodeled the way products and people traveled. Products could be moved at a cheaper rate and at a higher speed thanks to trains and locomotives. Wagons could also transport heavier loads than ships and, not surprisingly, horses. Steam locomotives crossing the plains of Uncle Sam pulled railroad cars that were full of raw materials (White, 1968), and improved the "mail" system by carrying tons of letters, gifts, packages, and official documents from the government. Matellart (1974) continues by saying that "the networks traced by the locomotive as a machine in movement recognized the rigidity of borders, the partitions of an age in which the 'nation' was the motor-force" (p. 19). Peter Drucker even compares the steam engine to the computer when he writes that "the steam engine was to the first Industrial Revolution what the computer has been to the Information Revolution – its trigger, but above all its symbol" (Drucker, 1999, p. 50).

In spite of the drastic change engendered by the locomotive, many small local railroads in the United States were still at the starting point of their operation, most only going a short distance of only a few miles (McKenzie and Richards, 1986). Those small railroads joined together to connect their tracks and form larger companies (Poor, 1970). By 1840, railroads spread out and crisscrossed the state of New York. What came along with the railroad just before it expanded was the telegraph. Until the invention of the telegraph in 1837 by Samuel Morse, transportation and communication were connected: no messages could travel faster than a mes-

senger. The telegraph was accepted by all the cities that had a railroad system because it was used to signal the arrivals and departures of trains and to coordinate the railroad lines efficiently. In 1869, the first transcontinental railroad, a railroad that crossed the entire country and that was mainly built with Chinese labor, was completed. Without the Chinese laborers, there would be no railroad. In turn, without the railroad, there would have been no sea-to-sea USA. By the end of the 1880s, additional transcontinental railroads had been established. Trips that once took several weeks now took a couple of days. Railroads tied the country together, brought the Eastern and Western coasts of America's vast continent closer, and accelerated the growth of the United States.

By the beginning of the 20th century, especially during the period from 1900 to circa 1930, the railroad had outstandingly made headway in the United States, had attained an unequal status of power and dominance in inland transport, and had imprint and supremacy on the countryside. Likewise, on other continents, such as South America, there were a lot of independent railroads (Matellart, 1974), whereas Africa discovered the expansion of railways as "the creation of the means for the exploitation of natural resources and human beings in ways that they had never been exploited before" (Fernández-Armesto, 1996, p. 425). The railway was both a way of perceiving the world and a means whereby the world could be ruled.

The Birth of Time Zones: Reflections on Time and Railway

Although time is only accurately determined by the motions of the planets, time and space have become divided and reassembled in different ways according to the needs of each era in history. The time we use today, Eastern Standard Time, was invented by the railroads (Bartky, 1989) one hundred and twenty years ago, precisely in 1883, as individuals needed a conventional time belt for the whole railway system in order to make everything work. Of all the creations in the 19th century, standard time has endured almost constant. It is even the technological invention from the last two centuries that has been the most

significant for humankind. A standard is simply “something set up and established by authority as a rule for the measure of quantity, weight, extent, value or quality” (Gordon, 2001, p. 23). As Lewis Mumford (1934) puts it,

The spread of rapid transformation occasioned a change in the method of time-keeping itself. Sun time, which varies a minute every eight miles as one travels from east to west, could no longer be observed. Instead of a local time based upon the sun, it was necessary to have a conventional time belt, and to change abruptly by a whole hour when one entered the next time belt (p. 198).

In modern times, Mumford (1934) continues, the clock has come to play such an important role in society that it is second nature to obey fixed and standard time. Therefore, as explained later, the most tragic consequence of the clock is the expression and the school of thought that “time is money.” To achieve this, clocks had to be mass-produced, so that people could coordinate their activities (Schivelbusch, 1987). Nowadays, the American railroads function so perfectly that most people are likely to take good railway service for granted. It is only when a glitch interrupts the railway service that we realize how significant, indispensable, essential, and necessary railroads are in our everyday lives. Before, the measurement of time was taken with the aid of sundials in ancient Egypt about 1500 B.C. (Hawking, 1998; Cowan, 1958). As a matter of fact, humans recognized that the position of the sun in the sky is an indication of the progress of the day. The need for a device to measure time independently of the sun eventually pushed human beings to create other devices, such as sandglasses, waterclocks, and candles (Langone, 2000). Sandglasses and waterclocks used sand and water to measure time, while candles used their decreased height. All three provided a metaphor for time as something that flows continuously, and gave birth to the way human beings perceive time (Hawking, 1998; Priestley, 1964). Later, the Middle Ages, mechanical clocks began to appear. Mechanical clocks stemmed from the obsession with the rigorous order that characterized daily life in medieval monasteries.

Driven by a desire to mimic the order of the universe, European monks felt obligated by God to lead equally ordered lives. What better device could individuals have to ensure the precise timing of these bells than a mechanical clock that would accurately and reliably measure time? With the appearance of the pendulum in the 17th century, time was adjusted to correspond with what was considered natural time, that is, the angle of the sun on the horizon. In other words, life still revolved around the light that individuals needed to see (Hawking, 1998).

In talking about the differences between “ancient” time-keeping and “modern” time-keeping, Mumford (1934) contrasts *organic time* (a “time” that patterns itself upon the natural cycle of birth, growth, development, degeneration, and death) and *mechanical time* (a “time” that keeps a consistent rhythm, which can be set by humans at rates that nature cannot follow). Like in the Middle Ages, however, each little town in the United States had its own time, sun time (Bartky, 1989; Kern, 1986) until the end of the 19th century. For instance, when it was noon in New York City, it was 11:55 a.m. in Philadelphia, 11:47 a.m. in Washington, and 11:35 a.m. in Pittsburgh (Gordon, 2001). Gordon (2001) continues his argument by saying that,

In the days when a trip from New York City to Philadelphia was at the least a long day’s journey; the time difference between the two cities simply didn’t matter. But when the railroad made it possible to make the journey in a morning, and the telegraph made it possible to communicate nearly instantly, the traveler had to know what time it was at his destination so he could schedule appointments (p. 23).

Often a train would arrive at one station (say 12.13 p.m.) at an earlier time than it had left the previous one (say 12.08 p.m.) (Gordon, 2001). Most railway companies relied on some 100 different, but consistent, time zones. There were no official conventions that set how time should be measured, or when the day would begin and end, or what length an hour might be. Because the railroad system was run by strict schedules that train conductors had to follow and because time zones did not become

necessary in the United States until trains were the first means of transportation to travel across several states in a single day, it was clear that using the same time would be the best option to make life easier for everyone (Schivelbusch, 1987). The problem of keeping track of hundreds of local times was solved by establishing railroad time zones.

Nevertheless, with the vast expansion of the railway and communication networks, the worldwide need for an international time standard became crucial. As a result, on November 18, 1883 (called “the day of two noons”) all railroads switched to the same time zones, very close to the same ones we use today (Kern, 1986; Schivelbusch, 1987). This idea came from a chief engineer for the Canadian Pacific Railway, Sir Sandford Fleming, who wanted to know how to schedule trains. As time was calculated in each town by checking the sun, time between places was not accurate. To correct this problem, Fleming developed a system of keeping a standard time over established time zones (Webb, 1993).

By the following year (1884), delegates to the International Meridian Conference asked that the entire planet be divided into twenty-four time zones, each one hour apart. Little by little, this coordinated time system was adopted over all the countries in the world. In the United States, a large part of the countryside abode by railroad time. Within days, almost seventy percent of schools, courts, and local governments adopted railroad time as the official time standard (Blaise, 2001). For the first time in history, major cities like Boston, Washington, New York, Atlanta, and San Francisco shared the same hour and minute (Blaise, 2001). The railroads, however, could not force the American government into following their standard before 1918, when an act of Congress was officially passed. After centuries and centuries, a completely abstract, man-made, uniform, mathematical notion of time was now starting to work its way into our view of the world.

Communicative Impacts of the Railroad on American Society

It goes without saying that, over the past two hundred years, the railroad has created change equivalent to that over the past several millennia. Up to now, the railroad has played an important role in developing modern civilization, and has contributed greatly to bettering humankind and making human existence more convenient. When the railroad appeared in 1829, it was seen as a product without precedent, as a magic tool that would forever change the economy, society, politics (Drucker, 1999), culture, and psycho-emotional impact of individuals. The western world was now witnessing the biggest boom in history – the railroad boom, a genuinely revolutionary element of the Industrial Revolution (Drucker, 1999). In a similar fashion, what changed travel by train into a mass transit system was not any particular technological development, but an act of Congress that asked for every public railway to run trains, on a daily basis, and at strict times – of departure and arrival – spread across a given schedule, to enable American citizens to travel to and from their places of work at a very cheap rate. We can say that the shape and the outlook of Uncle Sam today stems from the railroad system. Therefore, it becomes crucial to examine the railroad to ascertain the effects of its social, cross-cultural, psychological, and economic and financial impact on American citizens. Let us begin with the social impact of the railroad.

Social Impact of the Railroad

The last two hundred years have seen a significant increase in the use of technology for purposes of social improvement. Yet “even when the technology is predicted properly, it is rare that anyone truly understands its real impact, how it will be used” (Norman, 1993, p. 186). By “impact,” the author means “influence on the behavior of individuals.” By “social” impact, the author refers to Norman (1993) when he says that it constitutes “the effects upon the lives, living patterns, and work habits of people; the impact upon society and culture” (p. 186). Social impact, and therefore social change, leads to profound repercus-

sions and becomes a dimension of all our activities from childhood to old age. In fact, the innovations that we are witnessing represent a deep pattern of change in society that occurs regularly in history. While history never repeats itself, the elements of the system change remain consistent and stable. By extension, the study of social change is almost as diverse as the study of society: we must have an experiential model of society to understand the “what is changing” and be aware that any pattern of social life should be examined over time.

Overall, railroads have had a deep, beneficial social impact upon the country. This technology was the truly revolutionary element of the Industrial Revolution, for not only did it create a new economic dimension, but it also rapidly remodeled the mental geography. Now human beings mastered distance, they had true mobility, and the horizons of ordinary people expanded. Thinkers and critics at that time immediately realized that a fundamental change in mentality had occurred (Drucker, 1999). The fate of the train, symbol of “dromocratic” [or speed] (Virilio, 1986) revolution of transport, was also related to the construction of the “industrial nation-state” and the national upper classes such as the bourgeoisie (Matellart, 1974). The railroad weakened the aristocracy and the established social structure, and led to the starting point of an organized stock market. Truly, the birth of a newly connected nation engendered a new kind of American society, ambitious in its scale and demands (Rothstein, 1999).

In a similar vein, not only as the railroad demonstrated that we, as human beings, are extremely adaptable to the conditions in which we find ourselves (Morrisett, 1996), but it has also changed individual social interactions, the nature of public interaction, and the notion of public space (Polli, 1998). Indeed, the introduction of the railroad seventeen decades ago can be credited with breaking new ground in the way people viewed other people and profoundly changing the way they communicated with one another. It has put human beings on the course to universal accessibility: the creed and ultimate goal of human communication. One benefit of “taking” the train to improve human relations and connec-

tions with large groups of people is clearly illustrated in political campaigns. History has recorded that, by traveling in several states during his political campaign, Harry Truman reached many people when he made speeches at train stations.

Furthermore, the railroad has influenced the way Americans talk. Phrases like “on the right track” or “to blow off steam” stem directly from the locomotive. One railroad-related phrase, however, that will always be associated with the acceleration of life in society is “time is money.” Clocks were institutionally and legally set by synchronized systems of time zones, established by the railroad system that enabled people to function in a coordinated way. Standardizing time challenged nature, democracy, work, and industrialization. From this standardization of time, the phrase “corporate America” meant everything. Indeed, at the societal level, this adoption of fixed and rigid time zones led many Americans to live in cities, to work in industry, and to be connected via trade and long-distance travel. More importantly, time technology turned human existence into a rigorous schedule and made individuals part of a societal machine that used money as lubricant.

On the other side of the coin, the railroad, particularly the use of the locomotive, with its steam engine, was not always harmless. Using massive amounts of wood and coal to heat the steam, a lot of fuel was required to run steam locomotives. The exhaust from steam engines was partly made out of hazardous components such as fossil fuels and carbon dioxide from the coal. In the 19th century, one can only imagine how many pollutants were floating above a nation that once was inhabited by people who resembled more environmentalists than polluters. In line with these contentions, by collapsing space and reframing time, time technology has accelerated the tempo of life to such a point that human beings sometimes suffer from it. As technology changes, it goes without saying that there are intermediate times where only unsuitable solutions are taken into account.

Paglia (1998) notes that, modern culture has been obsessed with speed since the invention of the steam-powered locomotive in the early 19th century. Our sense of

space has progressively contracted and collapsed because of our ability to cross huge distances with magical effortlessness. Many chronic stress-related medical complaints are certainly aggravated by this headlong pace, which has disrupted our physical perception of time (p. 275).

Likewise, the preposterous acceleration of life through the equation of time with money has led to a demand for greater power; in turn, power sped the tempo. As a result, nowadays people eat at noon or when it is time to have lunch, not when they are hungry, in the same way that they sleep when it is time to sleep, not when they feel drowsy. The subordination of human existence to “the iron discipline of the rule” (Mumford, 1934) might very well be the creation of the behavior of those who are on the edge, those who go haywire, those who cannot function in the most industrialized and advanced societies. In a similar fashion, as social activities rely more on technology, major systems (societies, cities, large industries, etc.) become more vulnerable to crises caused by malfunctions of or interruptions to the technology. For example, a glitch in the railroad network system can make individuals lose telephone or electrical service. As one can see, not all changes in society brought about by the railroad were good changes. Society is a complex system living on a planet, influenced by the sun’s energy. It [society] must obey the laws of nature like any other physical system in the universe. The railroad system also has carried many health-related problems to individuals, such as pollution and other dangers. There was a new demand for sources of energy and fuel.

Cross-cultural Impact of the Railroad

Adequate cross-cultural communication is accomplished with tact. Knowing when and how to be tactful, mindful, or diplomatic requires knowledge of the cultural context. Cross-cultural relations in the United States over the past two centuries have been impacted by technological development and by railroad-related challenges that have reshaped both its meanings and its methods. Since the 19th century, the mushrooming of transportation on rail tracks has increased cross-cultural trade,

intercultural contact, the “melting pot” of different races, and more “exposure” to new ethnicities. In line with those contentions, not only has the railroad impacted intercultural relations, but it has also effected our species by helping diffuse DNA in its wagons. Yes, the proliferation of DNA was done via mass transit systems such as trains. By the same token, by importing and exporting cattle and other animals, the railroad has tremendously contributed to new forms of DNA, animal breeding, and animal species.

However, the railroad system was not used as a major vehicle for all cross-cultural changes of the country as much as an opportunity to participate ambitiously and efficiently in a “globalizing” world and to influence international police activities (Pounds, 1985). As such, although nobody doubts that the traditional Hollywood-like concept of the West, which contrasts land and people, has greatly contributed to the progress of technology, trains and locomotives have engendered social and intercultural segregation. Indeed, the railroad has led to globalization, better communication technology, and class differences (i.e., creation of more bourgeois distinctions by creating first-class and second-class train compartments, etc.), but it has fairly contributed to cross-cultural relations because the major goal of the railroad moguls was not to improve relationships between people, cultures, and races, but to tie together industrial empires (especially in the late 1800s and in the early 1900s).

Consequently, the expansion of the locomotive and trains dissolved the heterogeneous and diverse geography of the American countryside and allowed for greater spatial separation along culture, class, race, and ethnic lines. In fact, the phrase “you live on the wrong side of the tracks” reflects the class differences between the rich (living on one side of the rail tracks) and the poor (living on the other side). Similarly, the proliferation of trains brought about the diffusion of families across states, as well as continents and oceans.

Psychological Impact of the Railroad

In addition to the cross-cultural impact, the railroad has psychologically influenced

individuals. In the 19th century, a decisive shift in terms of appropriate behavior occurred, including a new stress upon emotional control that was profoundly related to the development of the “city-slickers” mindset and urban-industrial capitalist society (Kasson, 1991). Truly, the railroad has shown adaptive trends in dealing with humans. It has sensed human emotions and has been able to respond to them; now it patterns its own actions by duplicating human behavior. Therefore, the railroad can demonstrate its own emotional and psychological patterns of behavior, and shape our chemistry with technology, around us and in our lives.

Economic and Financial Impact of the Railroad

Railroads have become key drivers of the world economy. Already in the mid-19th century, steam railways were the dominant form of continental transport (Licht, 1995) in the United States. American railways rapidly developed as the largest and most complex examples of ideal systems that the world was longing for; their geopolitical, economic, business and managerial structures later influenced the growth of large-scale corporate business. The railways’ advantages of fast connection, capacity, and economy made them more than just simple tools of industrial and business development (Hindle & Lubar, 1986).

Although railroads were built to open the American west for settlement and agriculture, early thinkers saw the birth of trains as a way for individuals to escape their miserable lives and the tedious aspects of agricultural and industrial work (Licht, 1995). In fact, railroad construction expanded the growth of ironworks and engineering shops. Even in poor areas of the United States, engineering works and coal mines were mushrooming thanks to the opening of numerous steelworks and rolling mills. There was now an expansion of labor and equipment productivity, as well as a rationalization of old networks. Nowadays, however, passenger railroads struggle more as they must compete with airlines by offering more convenient service and solving increased conflict between freight and passenger service, each requiring more rights to rail track use.

Financially speaking, one of the most important standards by which we live today is standard time, established for commercial and financial reasons (Gordon, 2001). Thanks to fixed time, stock markets were standardized in the 19th century and trades mushroomed. Railway networks made it possible to travel for purpose of negotiation to an extent never experienced before. The role that the railway system played in improving finance is often overlooked. Ultimately, railway development helped increase financial output for national and international markets. One other effect that railway networks produced was that of increasing contact (Turnock, 1998) among financial gurus for purposes other than transport or travel.

Discussion

This manuscript has demonstrated that the measure of progress in the United States is tantamount to the mass of things that had to be sacrificed to it. An actual progress always appears in the shape of a “will to power” (Nietzsche, 1967) and a desire to improve society. As a matter of fact, in the 19th century American citizens sacrificed a great deal to the prosperity of a railroad system that would forever change the way they perceive life. The dream of having connections between all 48 continental states was more than a quaint, Jules Verne-esque quixotic story. Besides, this manuscript will hopefully convince readers that the “rail model” (Virilio, 1986) is above all a model of the administration of time, “the iron discipline of the rule” (Mumford, 1934) that fulfilled the need of individuals to have a conventional time belt for the whole railway system in order to make everything tick like “a clockwork orange” (Burgess, 1962). Of all the creations in the 19th century, the “standard time” that we know today has endured almost constant.

Third, the author has made the point that the railroad is an organ of society, that it will evolve to serve the functions we demand, that it has molded and altered – but never replaced – contact between humans, and that it will continue to enhance and facilitate it. The railroad has had such deep impacts on the United States that it has sculpted larger patterns of human activity.

In fact, it has permitted capitalism to infiltrate society, imposed lifestyles, shaped the way we interact with other cultures and races – even diffusing DNA from humans and animals – and created needs that did not exist before. The railroad is rapidly being changed by new technologies. Since technology breeds technology, the range of options and the impacts of the railroad on human existence will continue to expand as even newer technologies are introduced every year that may alter the railroad system in many ways.

Truly, railways, like industries, are breaking new ground every day. Now we can see cameras in subway systems, that being a reminder of the all-seeing eye of the *Panopticon* (Lyon, 1994). Although the panacea-like nature of technology is always a constant that erases any failures or problems of the past, it creates new problems of its own. As mentioned earlier, the railroad has brought about pollution and health-related issues. Entering a new millennium, Americans are inundated with technology in a society – anxious about both its immediate and its long-term future – whose intellectual needs are fulfilled by science and whose material needs are lived up to by technology. In this day and age, network systems, whether railroad systems, subway systems, or even the Internet, require that visions of the future be rapidly malleable, that long-range plans be easily changed, and that we incorporate mechanisms for adjusting to innovation. The society of the future will need a large population of tolerant and psychologically strong individuals. The ultimate question is “can we foresee the future of society?” The answer is a resounding “That’s the question.”

Bibliography

- Bartky, Ian.
1989 “The adoption of standard time.” *Technology and Culture*, 30: 25-56.
- Blaise, Clark.
2001 *Time lord: Sir Sandford Fleming and the creation of standard time*. New York: Pantheon Books.
- Burguess, Anthony.
1962 *A clockwork orange*. London: Heinemann.
- Chandler Jr., Alfred.
1981 *The railroads: the nation’s first big business*. New York: Arno.
- Comstock, Henry.
1971 *The iron horse: America’s steam locomotives: a pictorial history*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Cowan, Harrison.
1958 *Time and its measurements*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Drucker, Peter.
1999 “Beyond the information revolution.” *The Atlantic Online*, 284: 47-57.
- Fernández-Armesto, Felipe.
1996 *Millennium, a history of our last thousand years*. London: Black Swan.
- Fogel, Robert.
1964 *Railroads and American economic growth: essays in econometric history*. Baltimore: Johns Hopkins UP.
- Gordon, John Steele.
2001 “Standard time.” *American Heritage*, 52: 22-24.
- Hawking, Stephen.
1998 *A brief history of time*. New York: Bantam Doubleday Dell Pub.
- Hindle, Brooke, and Steven Lubar.
1986 *Engines of change: the American Industrial Revolution, 1790-1860*. Washington: Smithsonian Institution.
- Kasson, John.
1991 *Rudeness and civility: manners in nineteenth-century urban America*. New York: The Noonday Press.
- Kern, Stephen.
1986 *The culture of time and space, 1880-1918*. Cambridge: Harvard UP.
- Langone, John.
2000 *The mystery of time: humanity’s quest for order and measure*. National Geographic.
- Lewin, Kurt.
1951 *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Licht, Walter.
1995 *Industrializing America: the nineteenth century*. Baltimore: The Johns Hopkins UP.
- Lyon, David.
1994 *The electronic eye: the rise of surveillance society*. Minneapolis: Uni-

- versity of Minnesota Press.
- MacKenzie John, and Jeffrey Richards.
1986 *The railway station: a social history*. Oxford: Oxford UP.
- Matellart, Armand.
1974 *Mapping world communication: war, progress, culture*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Monsma, Stephen.
1986 *Responsible technology*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company.
- Morrisett, Lloyd.
1996 "Habits of mind and a new technology of freedom." *First Monday*, 1: 5-9.
- Mumford, Lewis.
1934 *Technics and civilization*. New York: Harcourt Brace & Company.
- Nietzsche, Friedrich.
1967 *The will to power*. New York: Random House.
- Norman, Donald.
1993 *Things that make us smart: defending human attributes in the age of the machine*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Paglia, Camille.
1998 "Rock around the clock." *Forbes*, 162: 274-277.
- Polli, Andrea.
1998 "The 'Live Live!' project: public art and technology." *Artists Using Science and Technology*, 5: 12-19.
- Poor, Henry.
1970 *History of the railroads and canals of the United States of America: 1860*. Baltimore: Johns Hopkins UP.
- Pounds, Norman.
1985 *An historical geography of Europe, 1800-1914*. Cambridge: Cambridge UP.
- Priestley, John.
1964 *Man and time*. Garden City, NY: Doubleday.
- Rothstein, Edward.
1999 *Looking at the transcontinental railroad as the internet of 1869*. New York Times, 15668, p. A1.
- Schivelbusch, Wolfgang.
1987 *The railway journey: the industrialization of time and space in the 19th century*. San Francisco: University of California Press.
- Sproull, Lee, and Sara Kiesler.
1991 *Connections: new ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology P.
- Turnock, David.
1998 *Historical geography of railways in Great Britain and Ireland*. Ashgate, VT: Brookfield.
- Virilio, Paul.
1986 *Speed and politics*. New York: Semiotext(e).
- Webb, Michael.
1993 *Sandford Fleming: railway builder*. Toronto: Copp Clark Pitman.
- Weitzman, David.
1987 *Superpower: the making of a steam locomotive*. Boston: David R. Godine.
- White, John.
1968 *American locomotives: an engineering history, 1830-1850*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Zillmann, Dolf, and Peter Vorderer.
2000 *Media entertainment: the psychology of its appeal*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Recibido: 09/07/2009
Reenviado: 21/09/2009
Aceptado: 30/09/2009
Sometido a evaluación por pares anónimos

Turismo e indústria criativa artesanal têxtil: expansão comercial e perda de identidade cultural no Brasil no final do século xx

Gustavo Melo Silvaⁱ

Universidade Federal de Viçosa (Brasil)

Jorge Alexandre Barbosa Nevesⁱⁱ

Universidade Federal de Minas Gerais (Brasil)

Resumo: Este trabalho partir de dados secundários e de observações participantes descreve e analisa o desenvolvimento socioeconômico da indústria criativa artesanal têxtil de um município do estado brasileiro de Minas Gerais. A formação histórica a de sua cadeia de produção é marcada por organizações que lidaram com relações de trabalho escravo até unidades semi-autônomas de produção. A organização desta indústria criativa possui uma estrutura produtiva que é dividida e especializada. O comerciante coordena e inova os negócios integrados em uma rede de relacionamento de unidades comerciais e produtivas. O processo de desenvolvimento organizacional, a partir da divisão do trabalho, e da expansão comercial tem gerado como consequência não intencional a perda de conhecimento local sobre as técnicas artesanais bicentenárias.

Palavras-Chave: Turismo, Indústrias criativas; Artesanato têxtil; Divisão do trabalho; Resende Costa.

Abstract: This work to leave of secondary data and participant comments describes and analyzes the social and economic development of the creative industry artisan of a city of the Brazilian state of Minas Gerais. The historical formation of its chain of production is marked by organizations that production half-autonomous worker deal with relations of enslaved work until units. The organization of this creative industry processes a productive structure that is divided and specialized. The trader co-ordinates and innovates the businesses in tegrated in a net of relationship of commercial and productive units. The process of organizational development, from the division of the work, and the commercial expansion has generated as not intentional consequence the loss of local knowledge on the bicentennial artisan techniques.

Keywords: Tourism, Creative industries; Textile of artisan; Division of the work; Resende Costa.

ⁱ Gustavo Melo Silva é doutorando em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Professor da área de Administração, Estudos Organizacionais e Desenvolvimento Local na Universidade Federal de Viçosa (UFV). E-mail: gustavomelo@ufv.br

ⁱⁱ Jorge Alexandre Barbosa Neves é doutor em Sociologia pela University of Wisconsin (Madison/EUA) e Professor da área de Sociologia do Desenvolvimento, Estudos Organizacionais, Gestão Pública e Métodos Quantitativos na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: jorgeaneves@gmail.com

Introdução

O Campo das Vertentes, mesorregião do estado brasileiro de Minas Gerais tem hoje uma série de atividades econômicas turísticas que são viabilizadas pelo contexto histórico, políticas públicas e o interesse da iniciativa privada, que conforme Oliveira e Januário (2007) estão presentes no entorno das cidades de São João del-Rei e Tiradentes. Estas duas cidades vêm ganhando investimentos com programas de governo como, por exemplo, o “Programa de Incentivo ao Desenvolvimento do Potencial Turístico da Estrada Real” e a formação do “Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes”, que são políticas de Estado em prol do desenvolvimento do setor turístico nesta região. O cenário regional socioeconômico a partir da década de 1980 do século XX é caracterizado pelo potencial turístico, principalmente pelo turismo relacionado com o patrimônio histórico e cultural regional, que está relacionado com a exploração do ouro no século XVIII e que atualmente tem como maior desafio a sustentabilidade da atividade econômica na região (Álvares e Carsalade, 2005). Pesquisas realizadas nesta região como as de Álvares e Carsalade (2005), Silveira (2006), Vieira Filho *et al.* (2006) e Oliveira e Januário (2007) apontam problemas que ocorrem em momentos de pico de demanda como, por exemplo, na festa popular brasileira do carnaval, que conforme Silveira (2006) são causados pela capacidade de infra-estrutura urbana e dos pontos receptivos, além do volume da poluição ambiental e dos impactos nos bens culturais imateriais.

Mas a mesma atividade turística que, por um lado, em momentos de grande movimentação de pessoas gera problemas para a comunidade local, por outro lado, possibilitou para Tiradentes, por exemplo, a retomada de atividades produtivas artesanais em prata. A atividade turística também incentivou a produção artesanal em outras cidades vizinhas. O turismo em São João del-Rei e Tiradentes beneficiou, por exemplo, o município de São João del-Rei, com a produção de peças de estanho, Resende Costa com o tear manual e Prados com esculturas de madeira. O aumento da demanda pela produção artesanal local, conforme Vieira Filho *et al.* (2006) vêm trazen-

do questionamentos sobre os impactos na cultura material como, por exemplo, o artesanato e imaterial como, por exemplo, as danças típicas, manifestações religiosas, músicas e outras que podem desaparecer ou ter seu significado e formas alteradas pela comercialização.

O turismo representa para realidade de alguns municípios brasileiros um conjunto de atividades econômicas importantes para sua dinâmica socioeconômica. Este artigo analisa a atividade turística associada ao patrimônio arquitetônico e cultural regional, que no município de Resende Costa propiciou um sistema produtivo artesanal têxtil que fornece produtos para cadeia produtiva turística local. O desenvolvimento socioeconômico deste município pode ser analisado a partir das mudanças nas organizações e no trabalho da rede de pequenas indústrias criativas artesanais de produção de utensílios domésticos e peças decorativas têxteis. A gestão integrada das peças e processos desta indústria criativa está incorporada às necessidades de desenvolvimento socioeconômico local e apontam esta economia criativa como uma alternativa de geração de trabalho, renda e uma possibilidade concreta de desenvolvimento local. O gerenciamento é exercido por artesãos com baixa formação escolar, característica esta que é incapaz de inibir uma organização informal que conjuga talento artístico, contratações, aquisição de matérias-primas, produção e lucro por meio de uma produção artesanal, que propicia melhoria da qualidade dos produtos e de vida dos grupos sociais envolvidos. A gestão destes negócios utiliza atualmente práticas como a divisão das tarefas e a especialização do trabalho, controle rígido da produção e salário baseado em produtividade.

As atividades econômicas relacionadas com a cultura atualmente são consideradas como atividades da economia criativa. As indústrias criativas, conforme Oakley (2004) e Uricchio (2004) incluem as seguintes atividades econômicas: antiguidades, arquitetura, arte, artesanato, artes performáticas, design, design de moda, editoras, filme e vídeo, jogos de computador, música, publicidade, serviços de software e computadores, TV e rádio. Conforme Caves (2002) a criatividade é um insumo funda-

mental do processo de produção destas indústrias, que para Potts *et.al.* (2008) tem sua organização estruturada em redes sociais entre seus atores. Mesmo ganhando atenção em países como Inglaterra e Austrália os estudos das indústrias criativas demandam novas perspectivas de análise como, por exemplo, as que descrevam, mapeiem, quantifiquem e identifiquem o setor (Hartley, 2005). As indústrias criativas, conforme Shorthose (2004) vem abordando a cultura a partir de uma lógica econômico-comercial, que revela novas tramas em que estão relacionados consumidores, atividades industriais ou semi-manufaturas das artes criativas numa perspectiva do capitalismo contemporâneo. As questões que são postas na relação entre os campos da cultura e da economia, devem considerar a escala e amplitude do mercado global de bens e serviços simbólico-culturais, sua preservação e os possíveis ganhos econômicos e de desenvolvimento local de comunidades envolvidas em seus processos.

Este trabalho analisa dados secundários coletados por Santos et al. (1997) e de observações participantes realizados entre os anos de 2004 e 2009 em 10 domicílios produtores, na Associação de Artesãos de Resende Costa (ASARC) e com 03 dos comerciantes com estabelecimentos em funcionamento a aproximadamente 20 anos. O artigo descreve e analisa o desenvolvimento socioeconômico do município de Resende Costa a partir da sua rede organizacional de indústrias criativas. As organizações de fundo de quintal vivenciam os benefícios e os problemas das fronteiras entre as dimensões comerciais e artísticas na condução dos negócios em sua economia criativa. Iremos nos dedicar especificamente neste trabalho a indústria criativa artesanal têxtil, que tem como seu *output* um produto, uma mercadoria artesanal e como *input*, por um lado, linhas, equipamentos, informações, mas por outro lado, insumos específicos artesanais da comunidade local como, os teares de madeira e seu conhecimento que pode ser compreendido como um

serviço produtivo artesanal.

Indústria Criativa Artesanal Têxtil de Resende Costa

Os sistemas produtivos sejam da indústria automobilística, de alimentos ou até mesmo da indústria criativa vêm passando por uma desagregação de estágios de produção e consumo por meio de limites nacionais subordinados a densas estruturas organizacionais de redes de firmas, que atuam em cadeias de produção. A operacionalização de uma nova divisão global do trabalho mais flexível demanda a redução do custo do trabalho via a subcontratação de serviços produtivos em cadeias produtivas. A análise dos sistemas produtivos e organizacionais a partir de *commodity chains* são uma alternativa para limitações da integração vertical de empreendimentos. Estes modelos de organização social, econômica e produtiva são responsáveis pela coordenação de sistemas de produção, que podem inclusive ter configurações geográficas transnacionais, mas que também são sinônimos de uma hierarquia corporativa que pode ser definida, conforme Gereffi e Korzeniewicz (1994), a partir de duas tipologias: *producer-driver* e *buyer-driver*. As cadeias gerenciadas pelos *producer-driver* são caracterizadas pela coordenação de um produtor e as gerenciadas pelos *buyer-driver* por um comprador (Gereffi e Korzeniewicz, 1994; Hassler, 2003).

A cadeia de produção é uma rede organizacional e de trabalho. As características de localização dos elos ocorrem a partir de definições geográficas, de números de diferentes mercadorias, das relações existentes entre a propriedade e a unidade de produção, dos modelos de controle do trabalho e das ligações e integrações verticais existentes (Hopkins e Wallerstein, 1994; Kiely, 1998; Jackson, 2002). A economia global não abrange e inclui todos os processos econômicos, territórios e atividades das pessoas, mas afeta indiretamente a vida e a estrutura social de toda a humanidade. As revoluções nos sistemas de produção industrial difundiram-se por todo o sistema econômico e permearam todo o tecido social (Castells, 1994). Mas pode-se perceber que as influências das mudanças ocorridas no setor industrial ocorreram também na

indústria criativa artesanal têxtil local analisada neste artigo, por meio de inovações tecnológicas nos insumos, mas também em aspectos organizacionais e de gerenciamento, que vem permeando o tecido social regional daqueles que sobrevivem desta rede organizacional local, que também pode ser denominada, conforme Abreu (2002), como um aglomerado de produção artesanal composto por vários empreendimentos de base artesanal, que compõe o setor turístico regional.

Estes aglomerados de produção ou *clusters* são concentrações de empresas e instituições inter-relacionadas de um determinado setor. Pode ser considerada uma tipologia de rede organizacional de concentração setorial e geográfica, caracterizada pelo ganho de eficiência coletiva. Pode-se incluir aí, não somente as diretamente ligadas ao produto, mas todo o conjunto de atores que lida e interage de alguma forma com o *cluster* ou seu produto em foco. A concentração geográfica permite que os componentes do *cluster* possuam vantagens competitivas de várias formas, como aumento da produtividade, direção e facilidade para inovação, estímulo para formação de novos negócios, dentre outros (Porter, 1998).

Os aspectos mais relevantes que justificam a estruturação em redes organizacionais ou via arranjos produtivos locais, conforme Suzigan *et al.* (2002) são os seguintes: economias externas locais, forma de organização, coordenação e condicionantes históricos, institucionais, sociais e culturais. As redes organizacionais se configuram como relações de cooperação entre pequenas e médias empresas com o intuito estratégico de aprimoramento tecnológico e gerencial, para melhoria de posicionamento competitivo, mas seu estabelecimento não ocorre de forma natural e espontânea, dependendo de políticas e diretrizes definidas por atores de fomento regional (Souza e Souza: 2004). A formação das redes organizacionais da indústria criativa artesanal têxtil local não ocorreu via um ator de fomento regional. Inclusive, a falta de um ator responsável pelo fomento e gerenciamento regional da rede organizacional vem gerando problemas como serão tratados neste artigo.

A análise da cadeia de produção da indústria criativa artesanal têxtil do mu-

nicipio de Resende Costa é caracterizada por pontos que estão estruturados nas variáveis históricas, sociais e culturais e no envolvimento produtivo de grande parte de sua população que, conforme Santos *et al.* (1998) envolvem diretamente 38% dos moradores da sede do município. Além de estar aproximadamente há 20 anos enraizada nesta comunidade como uma atividade econômica e social de importância para a geração de trabalho e renda regional (Santos e Silva, 1997).

Os colonizadores de meados do século XVIII da região do município analisado ao introduzirem o conhecimento e a técnica artesanal possibilitaram o desenvolvimento de produtos para abastecer a propriedade rural. Neste sentido, o perfil do trabalhador e para quem os produtos eram destinados está ligado a um ciclo de negócios específico deste período, onde a subsistência da propriedade rural era a razão para sua produção. As variáveis históricas deste município têm sua origem em 1749, quando foi erguida uma capela no lugar denominado "Lage". A origem atual do nome do município está no fato de dois de seus primeiros moradores terem ligado seus nomes à história de Minas Gerais e do país com o envolvimento na Inconfidência Mineira. Estas variáveis históricas são decorrentes da herança da colonização portuguesa e da exploração do ouro que trouxeram escravos, senhores de engenho e também seus teares para Resende Costa (Santos e Silva, 1997).

Os colonizadores trouxeram para este município, o conhecimento da tecelagem artesanal, que atualmente movimenta sua economia, mas tanto o processo como os produtos vêm passando por modificações (Abreu, 2002). Sistemas produtivos que inicialmente eram desenvolvidos para auto-subsistência da propriedade rural, mas que hoje são sofisticados no sentido de sua organização e das relações de trabalho existentes. A organização do trabalho era caracterizada por um artesão que dominava todo o processo de produção, mas atualmente é dividida e especializada por funções e produtos. No município de Resende Costa, conforme Santos *et al.* (1998) existem trabalhadores especializados na tecelagem, na picação de retalhos da indústria têxtil, no processo de fiação e até mesmo divisões e especializações do trabalho conforme o tipo

de produto como, por exemplo, tecelões especializados em tapetes e colchas de diversas dimensões, caminhos de mesa, etc.

O desenvolvimento socioeconômico da rede organizacional da indústria criativa artesanal pode ser compreendida a partir dos empreendimentos que se materializaram em novas combinações desenvolvidas pelos comerciantes locais, que atuam com sua racionalidade empreendedora. Como por exemplo, no caso de Resende Costa onde a proximidade geográfica de pólos produtivos da indústria têxtil mineira de meados do século XX como São João del-Rei, Divinópolis e Juiz de Fora possibilitou o aproveitamento do refugo das malharias como matéria-prima para sua produção artesanal (Santos e Silva, 1997). Esta nova combinação da ferramenta tear de madeira com o refugo da indústria têxtil é fruto de tomadas de decisões, que foram realizadas por comerciantes artesãos com o intuito de viabilizar a produção em massa.

Atualmente ocorrem novas combinações dos fatores de produção e de novas formas de organização do trabalho executadas pelos comerciantes locais, o *homo economicus* imerso neste território municipal. Nas últimas décadas o sistema de produção artesanal deste município vem sofrendo modificações em sua cadeia de produção. Não só em relação à matéria-prima como, por exemplo, o algodão que antes era cultivado na região e que hoje não é mais, como também no perfil da mão-de-obra e nas características dos processos. O processo de divisão e especialização do trabalho que vem ocorrendo nas últimas duas décadas na economia criativa em Resende Costa foi gerado pela busca de uma produção em grande escala ou em massa. Atualmente, a rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil local movimentada, conforme Santos *et al.* (1998) aproximadamente 495 teares com uma produção mensal, por exemplo, de 34.558 tapetinhos lisos, 2.206 passadeiras, 4.045 tapetinhos de bico, 1.390 colchas lisas, que são os mais significativos itens entre os 20 produtos identificados no seu portfólio produção. A flexibilidade e especialização da estrutura social do trabalho local é explicitada em redes organizacionais de produção artesanal especializadas, que estão se difundindo e expandindo.

A divisão e especialização é um fato im-

portante para compreender a realidade das mudanças que estão ocorrendo e viabilizando ganhos de produtividade via escala e diversificação de produtos nas organizações da indústria criativa artesanal têxtil local. Além de ser uma contradição que se coloca ao sistema de produção artesanal, já que o artesanato clássico vem sendo substituído por classes de trabalhadores especializados em determinadas atividades do processo de produção ou até mesmo por produtos. Em pesquisa realizada por Santos *et al.* (1998) foram identificadas as seguintes funções na rede organizacional de produção artesanal de Resende Costa: picadores, tecelões, vendedores de artesanato e fornecedores de matérias-primas. A distribuição dos trabalhadores pelas funções identificadas por estes autores é a seguinte: 41,5% de picadores, 39,6% de tecelões, 1,3 % de vendedores, 0,9% de fornecedores e 16,7% de trabalhadores que exercem mais de uma função. Estes dados mostram que já no final do século XX o artesanato havia sido substituído por classes de trabalhadores de base artesanal.

As ações no processo de divisão e especialização ocorreram nas atividades tecnológicas da organização, que viabilizaram a criação e padronização de rotinas de trabalho. Estas ações foram possíveis com a racionalização das entradas e com a expansão das saídas viabilizadas pelo desenvolvimento do pólo turístico nas cidades de São João del-Rei e Tiradentes (MG). Esta realidade operacional foi impulsionada por aspectos logísticos regionais como, por exemplo, o desenvolvimento da malha de transporte terrestre em meados da década de 1980, a expansão dos serviços dos correios e de transportadoras.

As organizações produtoras e vendedoras da indústria criativa municipal possuem vínculos informais com os trabalhadores artesanais, que na realidade podem ser compreendidos como pequenas indústrias informais que estão diluídas em suas residências micro-regulamentadas pelas unidades organizacionais comerciais. Conforme Santos *et al.* (1998) dos 37 estabelecimentos comerciais pesquisados 65% eram produtores e vendedores de artesanato, 11% somente vendedores de artesanato e 24% eram fornecedores de matéria-prima, tanto do fio de algodão industrializado co-

mo de retalhos da indústria têxtil. Este processo, fazendo-se uso da abordagem de Perrow (1972) gerou regras, regulamentos e especialistas, ou seja, uma organização burocrática e sua motivação compreenderam a necessidade de economias de especialização, de controle de características profissionais e não profissionais do pessoal e a necessidade de adaptação às mudanças no seu ambiente organizacional.

A compreensão dos problemas que demandaram alternativas de soluções e suas conseqüentes decisões pode ser feita a partir da análise do processo de transformação não só do sistema de produção artesanal como uma organização que busca a eficiência econômica, mas da comunidade local desde sua ocupação em meados do século XVIII. A localidade que atualmente é o município de Resende Costa já teve várias atividades produtivas que fomentaram organizações para atender não só a demanda de um mercado temporal, mas principalmente as necessidades da comunidade, não só por mercadorias, ou seja, para o consumo, mas para atender as demandas sociais da comunidade de geração de trabalho e renda, que viabilizou a subsistência dos trabalhadores locais. Por exemplo, no século XVIII as organizações locais eram elos verticais do sistema de exploração de ouro, abastecendo de produtos agropecuários Tiradentes e São João del-Rei. No século XX eram elos verticais da indústria têxtil mineira, principalmente a partir da proximidade com o município de São João del-Rei, que possibilitou o reaproveitamento do refugio de malharia de seu parque fabril obsoleto (Santos e Silva, 1997). Esta localidade vivenciou em seu processo histórico organizações que lidaram com relações de trabalho escravo até as atuais unidades semi-autônomas da indústria criativa artesanal têxtil.

O que se observa nas relações de trabalho e produtivas na rede organizacional analisada é que a uma conciliação, mesmo que assimétrica, do interesse individual do empreendedor comerciante pela busca da maximização de seus lucros, a partir de uma base comum de conhecimento produtivo que viabiliza a remuneração da força de trabalho local que é a detentora do saber artesanal. Tanto o trabalhador do sistema de produção como os empreendedores co-

merciantes são afetados em suas ações e atitudes por relações sociais, por exemplo, no recrutamento de trabalhadores ou na subcontratação de subunidades de certas famílias ou de indivíduos de certas localidades da zona rural do município que tem reconhecimento local de *background* artesanal. A base familiar e dos demais grupos sociais gera também um aumento da confiança entre os atores das comunidades que compõe esta rede organizacional.

A hierarquia que foi formalizada em uma rede de produção localizada gerou conseqüências sociais, principalmente no aspecto das ocupações existentes e do perfil dos trabalhadores. Os artesãos que foram uma conseqüência histórica da produção para a subsistência da propriedade rural do século XVIII, assumem no final do século XX um comportamento de um operário da manufatura, já que são trabalhadores especializados do sistema de produção que se dividiu e se especializou para viabilizar a produção em massa de mercadorias de baixo custo unitário. As transações entre as subunidades especializadas foram identificadas pelo artesão clássico que atualmente é o empreendedor comerciante que coordena uma organização informal, mas que é hierarquizada entre o proprietário das informações e dos canais de comercialização e o produtor especialista, ou seja, o elo entre a demanda e a oferta do mercado ou o elo entre a economia e a comunidade local produtora.

A estruturação ou reestruturação da indústria criativa artesanal têxtil local em uma rede semi-autônoma hierarquizada de atores sociais, com papéis definidos no sistema produtivo ocorreu com a divisão e especialização do trabalho, que é um acervo comum do conhecimento produtivo comunitário deste município. Esta transformação de uma produção caseira e de subsistência para a principal atividade econômica do município e sua institucionalização é decorrente de fatos históricos como, por exemplo, a decadência da exploração do ouro. A busca pela sobrevivência de indivíduos em sua terra natal tornou natural o processo de transformação da produção artesanal em uma genuína manufatura têxtil, que gera conflitos de poder e econômicos entre seus atores e que por sua vez demandam organizações que tem sua base estrutural na so-

cidade local.

A racionalização da estrutura produtiva artesanal local, mesmo que informal, por um lado, ocorre em uma manufatura de produção em massa que é consequência da busca da sociedade local pela eficiência econômica organizacional, que ocorre com a operacionalização da produção de baixo custo unitário, como sendo este o diferencial competitivo que viabiliza seu sucesso e sobrevivência organizacional. Por outro lado, esta racionalização econômica pode culminar na perda do conhecimento comunitário artesanal que é um resultado histórico, cultural e social local. A transformação em andamento nesta indústria criativa a descaracteriza e a direciona para um campo do mercado onde o sucesso e a sobrevivência perante os concorrentes da manufatura estão gerando novos problemas para a rede organizacional local. A busca pela redução dos conflitos e por uma eficiência econômica gera e fomenta a continuidade da divisão e especialização do trabalho no sistema de produção artesanal de Resende Costa. A separação das subunidades e sua configuração semi-autônoma são controladas a partir de medidas de produtividade que, por um lado, geram o adoecimento dos trabalhadores e que, por outro lado, geram a perda de conhecimento específico e principalmente descaracteriza o processo produtivo.

A absorção da lógica de padronização da produção, como uma solução ótima do setor produtivo capitalista é contraditória a especificidade deste sistema, que toma esta realidade como verdadeira sem sequer questionar sua aplicabilidade para a realidade social em que está imersa, além de desconsiderar sua capacidade de inovação que é comprometida com a transformação em andamento, que busca uma simplificação e padronização do processo produtivo e decisório desta rede organizacional. A realidade da indústria criativa artesanal têxtil deste município que a cadeia de produção é estruturada em organizações informais que são consequências de redes sociais regionais que estão impregnadas de conhecimento produtivo artesanal têxtil e imersas na sociedade local. A necessidade de trabalho e geração de renda de uma sociedade decadente economicamente foi o estímulo para a resolução deste problema que emer-

ge com a concatenação, de um lado, do *background* existente na sociedade local da produção artesanal têxtil, e por outro lado, pela oferta abundante de refugos da indústria têxtil e pelo aumento de demanda por produtos artesanais decorrente da expansão das atividades econômicas turísticas no Campo das Vertentes.

A expansão do sistema de produção e a formação de redes organizacionais podem ser observadas a partir do comércio. Este setor da indústria criativa artesanal têxtil registrou no período de 1985 a 1995, ou seja, em uma década um crescimento de 2.500%. No setor de cadastros da Prefeitura Municipal de Resende Costa em 1985 estava registrado apenas um estabelecimento oficial de artesanato aberto. Uma década depois a relação de contribuintes que exercem a atividade de artesãos de portas abertas chega a vinte e cinco estabelecimentos oficiais (Santos e Silva, 1997).

Organização e trabalho na indústria criativa artesanal têxtil

O ponto de convergência que viabilizou a aglomeração de indústrias criativas artesanais têxteis no município analisado são aspectos históricos, culturais e sociais imersos em contextos organizacionais, que propiciaram o estabelecimento desta rede. Atualmente pode-se perceber a predominância absoluta de uma racionalidade econômica e instrumentalista que é determinada por expectativas de resultados, ou seja, fins que podem ser calculados. Esta predominância ocorre em detrimento de uma racionalidade substantiva de valor, que seria determinada de forma independente das expectativas de resultados objetivamente mensurados. A racionalidade instrumentalista, conforme Ramos (1981) se torna precária quando considera o ser humano delimitado pela capacidade de realizar cálculos utilitários das consequências de suas ações, em que o mercado é o modelo com o qual a vida associada deveria se organizar. O que se constata nas redes organizacionais da indústria criativa artesanal têxtil é a opção por um modelo de produção flexível e descentralizado que organiza seus negócios com a possibilidade de aumento e de especialização da produção.

Os sistemas produtivos locais têm como mercadorias bens e serviços artesanais, que possuem diferencial competitivo definido a partir da imersão de variáveis históricas, sociais e culturais regionais, que são formatadas por empreendedores locais. O valor destas mercadorias é definido a partir da singularidade do trabalho abstrato que é expresso em bens e serviços regionais. A potencialidade econômica destas mercadorias é uma conseqüência do desenvolvimento do sistema de produção em redes organizacionais de indústrias criativas artesanais, que são operacionalizadas para atender demandas dos mercados e são coordenadas localmente pelos empreendedores comerciantes.

Atualmente ocorrem novas combinações dos fatores de produção e de novas formas de organização do trabalho executadas pelos comerciantes locais que transformam atividades tecnológicas, de consumidores e dos produtos que, conforme Thompson (1976) são atividades de saída destas organizações. As modificações e inovações que ocorreram neste sistema de produção viabilizaram ganhos competitivos a partir do aumento do fornecimento de matéria-prima, que eram fabricados na própria residência dos artesãos. De um lado, esta inovação gera ganhos econômicos e possibilidades de aumento da capacidade de produção e de redução do custo unitário dos produtos. Por outro lado, esta estratégia descaracteriza os sistemas de produção artesanal. As decisões tomadas pelos empreendedores locais podem ser configuradas, conforme Selznick (1971), como decisões rotineiras, ou seja, ações para resolução de problemas diários, de comunicação e comando, de simplificação do trabalho e seleção de pessoal. Estas decisões têm como ênfase o processo de ordenação no funcionamento regular desta organização, ou seja, uma adaptação estática. Mas atualmente, a necessidade desta organização é por decisões rotineiras ou também por decisões críticas necessárias as suas adaptações dinâmicas?

As adaptações atuais necessárias para as organizações artesanais, conforme Selznick (1971) podem ser caracterizadas como dinâmicas, ou seja, possuem dimensões administrativas e políticas, que devem moldar os novos processos organizacionais

e que demanda de experiência crítica, que é à base da liderança institucional, que ocorre no domínio da política. Líder que deve lidar com problemas atuais, não por si mesmos, mas de acordo com suas implicações em longo prazo para o papel e significado do grupo. A organização da indústria criativa artesanal têxtil é condicionada pela reação de pessoas e grupos, que com o tempo tornaram-se padronizadas e criaram uma estrutura social em uma rede organizacional, que são infundidas de valor para a comunidade municipal. Pode-se afirmar então que a organização artesanal é uma instituição que é marcada pelo seu compromisso com valores, ou seja, escolhas de idéias de políticos, quanto à natureza do empreendimento, que até o momento é representada pelo empreendedor comerciante.

O que se coloca para as organizações da indústria criativa artesanal têxtil local no momento são as dificuldades de resgate do conhecimento tácito da produção, que emergem com a revalorização do poder do artesanato, que a partir de observações atuais enfatizam um processo de resgate das técnicas e croquis de peças que estavam abandonadas nos porões e gavetas dos resende-costenses. Conforme Thompson (1976), como as coalizões dominantes não são fixas e estáticas, será que está em andamento uma nova coalizão dominante ou os empreendedores comerciantes irão se ajustar novamente ao sistema aberto em que estas organizações se encontram? Parece existir uma incapacidade na coalizão dominante existente entre comerciantes e trabalhadores especialistas artesanais nas crenças de causa-e-efeito a serem usadas na decisão de retorno a procedimentos e rotinas artesanais, já que existem informações incompletas sobre a realidade desta demanda dos consumidores. O atendimento das necessidades dos consumidores está sendo resolvidos com a importação de produtos semimanufaturados de outras regiões do país, que, por sua vez, geram uma ameaça ao grupo dominante, os comerciantes, por promoverem um descontentamento dos demais grupos da rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil, com a expansão comercial desvinculada da produção local. A estruturação e burocratização atual desta rede organizacional foram construídas com

a tendência da criação de rotinas. Conforme Perrow (1972), a tecnologia pode utilizar de rotina devido a um conhecimento suficiente sobre projetos, produção e distribuição de mercadorias, além da existência de um mercado suficiente para absorver grande volume de produção. Mas o que ocorre atualmente é a necessidade de organizações que demandarão tipos de trabalhos executados diferenciados e que conseqüentemente modificarão a estrutura organizacional.

A organização da indústria criativa artesanal deste município possui uma estrutura produtiva que é dividida nas funções de comerciantes, fornecedores, tecelões e picadores. Os trabalhadores são especialistas nas atividades produtivas de tecer e picar retalhos e são atualmente capacitados tecnicamente. Estas especificidades, conforme Weber (2002) caracteriza o funcionamento da burocracia moderna. A especialização que ocorre via o saber técnico de todo o processo produtivo alimenta a autoridade hierárquica, que neste caso reside na função do empreendedor comerciante, ou seja, o antigo artesão conhecedor de todo o processo de produção, que nas últimas duas décadas do século XX, a partir de aspectos do ambiente organizacional empreendeu a estruturação de redes organizacionais de produção artesanal, para a efetivação da indústria criativa municipal.

O desenvolvimento da rede organizacional de indústrias criativas artesanais têxteis pode ser compreendido, fazendo-se uso da abordagem de Crozier (1981), por meio do estudo das tomadas de decisão, incluindo o cálculo racional, mas também as limitações e constrangimentos de ordem afetiva definidas por aspectos históricos, culturais e peculiaridades enraizadas em contextos organizacionais e concretizadas em suas mercadorias. O empreendedor comerciante vem enfrentando ao mesmo tempo em todos os níveis, as exigências de uma racionalidade utilitária e a resistência dos meios humanos, que conforme Crozier (1981) configuram um problema de poder.

O comerciante tem tido como função coordenar e liderar os negócios integrados em uma rede de relacionamento das unidades organizacionais e produtivas, ocupando um papel central nesta rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil. Papel que tem como principal meio de ação, con-

forme Crozier (1981), a manipulação das informações ou regulamentação do acesso a estas, que é referente à fonte de insumos e potências de mercado. Informações que lhe dão possibilidades de predição, que resultam em possibilidades de controle e poder, que conforme Crozier (1981) pode ser um poder hierárquico funcional ou de perito. Ou seja, um poder hierárquico funcional, já que além de possuir uma posição hierárquica superior na estrutura organizacional, proporcionada em algumas relações pela propriedade dos meios de produção e pelas informações estratégicas do mercado. Mas também um poder de perito, já que com o processo de divisão e especialização do trabalho o comerciante é atualmente o conhecedor de toda a técnica de produção, já que no processo de desenvolvimento organizacional o artesão foi desapropriado deste conhecimento. Poder adquirido pelo especialista comerciante em função das dificuldades que as organizações artesanais tiveram com os fenômenos econômicos decorrentes da passagem de uma atividade produtiva de auto-subsistência para uma atividade produtiva em massa.

A organização atual e a expansão comercial do sistema de produção desta indústria criativa, fazendo-se uso da abordagem de Merton (1967) expõe as disfunções da burocracia, principalmente, na proteção de elites técnicas, que neste caso aplicado as elites comerciantes, que se escondem na impessoalidade do tratamento de tarefas e procedimentos, mas que os interessados, ou seja, os clientes podem fazer um protesto eficaz, transferindo seu negócio à outra organização dentro do sistema competitivo, que é viabilizado pelo próprio comerciante que aumenta seu portfólio com produtos de origem de outros municípios.

O processo de burocratização, fazendo-se uso da abordagem de Prates (2000) pode ser visto como um processo de dominação e disciplina da força de trabalho, por um lado, como uma tentativa de reestruturação da base de autoridade no interior organizacional, por outro lado, uma tentativa de ocupar um espaço mais central na sociedade política para legitimar sua autoridade na sociedade global. A busca pela burocratização das organizações da indústria criativa artesanal têxtil local pode ser compreendida da mesma forma, ou seja, pode ter

sido motivada pela absorção da lógica, de forma comparativa, por parte do comerciante de que dividido e especializado o trabalho vivo poderia ser controlado, além de ser dominado pela falta de conhecimento de todo o processo produtivo. A utilização da racionalidade técnica ou a opção por esta escolha então não seria justificada simplesmente pela eficiência econômica, mas também pela relação de poder existente os atores sociais envolvidos no sistema de produção artesanal têxtil.

A ação racional destes atores está relacionada com o contexto social regional desta indústria criativa artesanal têxtil, que mostra uma correlação da ação organizacional com a realidade da sociedade. Para compreender a realidade das transformações organizacionais ocorridas no caso analisado devem ser identificadas as relações existentes entre a sociedade e os fenômenos econômicos que se materializaram no dia-a-dia, nos procedimentos das organizações, por meio das ações dos tomadores de decisão desta organização, que expressão comportamentos que são influenciados por indivíduos e grupos. O comportamento cooperativo nas organizações, conforme Barnard (1971) ocorre a partir da necessidade do indivíduo atingir propósitos para os quais ele próprio é biologicamente inapto. A organização de negócios, motivos, interesses e processos não-econômicos, tanto quanto econômicos, são todos fundamentais no procedimento das organizações (Barnard, 1971).

A organização reflete a sociedade e absorve os fatores externos ao seu ambiente interno. Estas incorporam elementos socialmente legitimados e racionalizados em suas estruturas formais maximizando sua legitimidade e aumentando seus recursos e capacidade de sobrevivência. A sobrevivência está vinculada à elaboração de mitos institucionais racionalizados que geram a conformidade organizacional com os mitos institucionais e com a eficiência organizacional, que proporciona legitimidade, recursos e conseqüentemente a sobrevivência. Mas a institucionalização das organizações gera inconsistências já que há geração de conflitos onde a eficiência, a coordenação e o controle são rigorosos. Os esforços para coordenar e controlar as atividades nas organizações institucionais gera conflitos e

perda de legitimidade. Quanto mais a estrutura de uma organização deriva de mitos institucionalizados, mais se mantém a ostentação de confiança, satisfação e boa fé, internas e externas. As organizações institucionalizadas para minimizar os efeitos dos conflitos procuram reduzir ao mínimo a inspeção e a avaliação tanto por parte dos gerentes internos como dos componentes externos (Meyer e Rowan, 1991).

A busca por uma redução dos conflitos e por uma eficiência econômica são objetivos coletivos da indústria criativa artesanal têxtil local, que gera e fomenta a continuidade da divisão e especialização do trabalho analisada. A separação das subunidades e sua configuração semi-autônoma controlada a partir de medidas de produtividade geram o adoecimento dos trabalhadores, perda de conhecimento específico e principalmente descaracterização do processo produtivo. Conforme Oliveira e Echternacht (2005), a atual organização do trabalho, dividido e especializado, e a remuneração por produtividade interferem operacionalmente no processo produtivo imerso nesta indústria criativa artesanal têxtil. A interferência essencial está na intensificação e aumento dos ritmos de trabalho, que tem possivelmente como conseqüência o aparecimento de sintomas de dores musculoesqueléticas.

A definição da estratégia, que orienta o processo de tomada de decisão, da rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil local deveria levar em consideração as visões sobre as capacidades e finalidades humanas, que conforme Whittington (2002) tem como questões fundamentais posições filosóficas. Para este autor os processos racionais e analíticos, que deveriam predominar sobre os processos de negociação do desenvolvimento organizacional dependem, para que sejam viáveis, da condição de existência de objetivos operacionais comuns de todos os atores envolvidos. As decisões estratégicas integrariam a partir dos dados operacionais que definem um processo analítico e de sua falta, as partes constitutivas do processo de negociação. Negociação que, atualmente, na rede organizacional da indústria criativa artesanal têxtil se fundamenta, pelo lado, da classe dos trabalhadores com objetivos de subsistência e de satisfação de suas necessidades

fisiológicas. E, pelo lado, dos empreendedores comerciantes com objetivos de maximização e acumulação de lucros de suas unidades comerciais, com o abandono de princípios objetivos de continuidade e sustentabilidade das atividades artesanais locais como uma instituição municipal.

Considerações

O estado brasileiro de Minas Gerais, onde está localizado o município de Resende Costa, conforme dados da Fundação João Pinheiro (FJP, 2000) tem em 1991 um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,697 e em 2000 um índice de 0,773. Resende Costa em 1991 tem um IDH de 0,573 e em 2000 um índice de 0,619 (FJP, 2000). Estes dados sinalizam que o município tem uma média inferior a do Estado, mas que houve melhoria no índice na década analisada. Outro dado importante para a caracterização socioeconômica do município e para evidenciar seu desenvolvimento socioeconômico local é que em 1991 os pobres representavam 54,51% da população e em 2000 representavam 40,69% (FJP, 2000). Em Resende Costa, as atividades econômicas produtivas decorrentes da herança do artesanato têxtil compõem um elo da cadeia de suprimentos das atividades turísticas regionais que possibilitam a geração de trabalho e renda no município.

As decisões tomadas pelo empreendedor comerciante desta indústria criativa artesanal têxtil não podem ser compreendidas somente como decisões unitárias de mercado que buscam a eficiência econômica. Este ator social desta rede tem subjetivamente informações que emergiram de uma realidade histórica, cultural e social comum a todos os moradores deste município. A partir do momento que este se posiciona no mercado não como um artesão ou um trabalhador especializado, mas como um comerciante responsável pelo processo decisório desta rede social, este passa a representar não só seus interesses pessoais, mas também os interesses do grupo de trabalhadores e cidadãos locais.

A rede social e organizacional de indústrias criativas artesanais deste município, por um lado, viabilizou o atendimento das demandas do mercado regional turístico por mercadorias artesanais e, por outro lado,

proporcionou aos indivíduos e a sociedade maior local a subsistência de trabalhadores e de suas famílias que não possuíam alternativas de ocupação e geração de renda. Esta organização foi possível a partir da inovação coordenada pelo empreendedor comerciante de correlacionar o *background*, ou seja, o conhecimento produtivo comunitário com a demanda turística regional por mercadorias artesanais. As organizações existentes na rede analisada são elos entre a micro-esfera econômica e a sociedade local, que durante seu processo de desenvolvimento tiveram por meio de seus tomadores de decisão que resolver problemas, que foram estímulos de programas de ação organizacionais que foram influenciadas por valores e normas sociais.

Existem conseqüências não intencionais na organização do sistema de produção artesanal local, que são expressas nas dificuldades de resgate do conhecimento tácito da produção, que emergem com a revalorização do poder do artesão, que a partir de observações atuais enfatizam um processo de resgate das técnicas e croquis de peças que estavam abandonadas nos porões e gavetas dos moradores locais. A necessidade de legitimação do conhecimento específico artesanal local é importante, já que as objetivações da ordem institucional, no caso desta indústria criativa têm um sentido histórico e devem ser transmitidos a novas gerações para que os processos produtivos tenham continuidade.

A realização do potencial existente do mercado de bens simbólico-culturais demanda uma parceria efetiva entre o Estado, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada. O mercado no atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas do setor, não dá conta, isoladamente, dos desafios existentes, que mostram a cultura como um setor estratégico para o desenvolvimento sustentável por apresentar externalidades para outras dimensões da vida de comunidades como, por exemplo, na economia, política, saúde, educação, desempenho profissional, ou seja, em várias dimensões da vida humana.

Referências

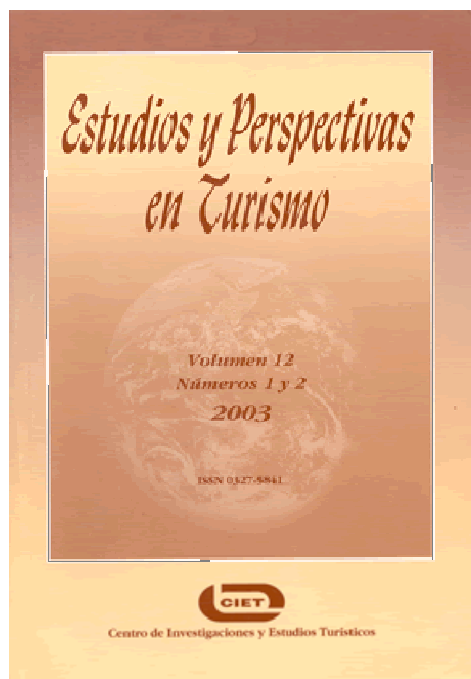
Abreu, Joao
2002 *Estratégia e oportunidades locais: um*

- estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ.
- Álvares, Lucia Capanema. e Carsalarde, Flavio de Lemos.
2005 “Planejamento e Gestão de Políticas Públicas para o Turismo Sustentável: O Caso do Programa Estrada Real”. *Puc Minas – Revista de Turismo*, V. 1, n. 1.
- Barnard, Chester
1971 “Considerações Preliminares sobre os Sistemas Cooperativos” em Barnard, Chester *As Funções do Executivo* (13-76). São Paulo: Atlas, 1971.
- Castells, Manuel
1999 “A sociedade em rede” em *A era da informação: economia, sociedade e cultura*; v.1. São Paulo: Paz e Terra.
- Crozier, Michel
1981 *O Fenômeno Burocrático*. Brasília: Universidade de Brasília.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO.
2000 *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Belo Horizonte: FJP/IPEA/PNUD.
- Gereffi, G., korzeniewicz, M. e korzeniewicz, R. P.
1994 “Introduction: Global Commodity Chains” em Gereffi, Gary e korzeniewicz, Miguel (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Praeger Publishing.
- Grannovetter, Mark
2002 “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” em Biggart, Nicole (Ed.). *Readings in Economic Sociology* (154-167). Malden-MA: Blakwell Publishers.
- Hartley, John
2005 *Creative industries*. Londres: Blackwell.
- Hassler, Markus
2003 “The Global Clothing Production System: Commodity Chains and Business Networks”. *Global Networks*, v.3, n.4: 513-531.
- Hopkins, Terence e wallerstein, Immanuel
1994 “Commodity Chains in the Capitalism World-Economy Prior to 1800” em Gereffi, Gary e korzeniewicz, Miguel (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism* (17-50). London: Praeger Publisher.
- Jackson, Peter
2002 “Commercial Cultures: Transcending the cultural and the economic”. *Progress in Human Geography*, v. 26, n.1: 3-18.
- Kiely, Ray
1998 “Globalization, post-fordism and the Contemporary Context of Development”. *International Sociology*, v. 13, n. 1: 95-115.
- Merton, Robert
1967 “Estrutura Burocrática e Personalidade” em Etzioni, A, (Ed.). *Organizações Complexas* (271-283). São Paulo: Atlas.
- Meyer, John e Rowan, Brian.
1991 “Institucionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” em Meyer, John e Rowan, Brian. *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Oliveira, Alessandra Barbosa de e Echternacht, Eliza Helena de Oliveira
2005 “A organização do trabalho de um aglomerado produtivo de base artesanal como determinante na produção das DORT”. *2ª Jornada de Ergonomia da Universidade Federal de Juiz de Fora (MG)*.
- Oliveira, Silvana Toledo de e Januário, Marcus Vinicius da Costa
2007 “O Turismo em São João Del Rei – Minas Gerais: Uma análise preliminar”. *Cultur* Universidade Estadual de Santa Cruz, BA, Ano 1, n. 1. Disponibilidade e acesso: <
<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao1/artigo1.pdf>> Acesso em: 16/01/2008.
- Porter, Michael
1998 “Clusters e a Nova Competição Econômica”. *Harvard Business Review*, Nov./Dez: 77-92
- Prates, Antonio Augusto Pereira
2000 “Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo” em Rodrigues, Susana e Cunha, Miguel (eds.). *Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (90-105). São Paulo: Iglu.
- Ramos, Alberto
1981 *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Santos, Carlos Lopes e Silva, Gustavo Melo
1997 *Tear: Artesanato de Resende Costa*. São João del-Rei: Funrei.

- Santos, Carlos Lopes; Silva, Gustavo Melo e moretti, Alba Regina
1998 *Artesanato: Contando Teares*. São João del-Rei: Ed. Funrei.
- Selznick, Philip
1971 *A Liderança na Administração: Uma Interpretação Sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.
- Shorthose, Jim
2004 "More critical view of the creative industries: production, consumption and resistance". *Capital & Class*, 84: 1-9.
- Silveira, Teixeira
2006 "Da. Impactos do Turismo no Carnaval de Tiradentes: A Visão da Comunidade" em *IV Seminário de Turismo do Mercosul*. Disponibilidade e acesso: <http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgradua-cao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-5.pdf> Acesso em: 16/01/2008.
- Souza, Yeda Swirski de e Souza, Keila de
2004 "Relações Cooperativas entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo de caso no arranjo coureiro calçadista do Vale dos Sinos (RS-BRASIL)" em do 3º Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), Anais... São Paulo, SP: ENEO.
- Suzigan, Wilson; Garcia, Renato; Furtado, Joao
2002 *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*. Disponível em http://geein.fclar.unesp.br/atividades/pesquisacluster/IEDI_20030516_clusters.pdf.
- Thompson, James
1976 *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Vieira Filho, Nelson Antonio; Duarte, Gabriela e Souza, Talita Rezende
2006 "Os Impactos Turísticos sobre a Arte e Artesanato em Tiradentes, Minas Gerais" em *IV Seminário de Turismo do Mercosul*, Anais...Caxias do Sul, RS, Brasil, Disponibilidade e acesso: <http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/posgradua-cao/strictosensu/turismo/seminarios/seminario_4/arquivos_4_seminario/GT04-10.pdf> Acesso em: 16/01/2008 e 8 de Julho de 2006;
- Weber, Max
2002 *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Whittington, Richard
2002 *O que é estratégia?* São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Recibido:	01/06/2009
Reenviado:	18/09/2009
Aceptado:	25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos



URL: www.cieturisticos.com.ar E-mail: cietcr@sinectis.com.ar

En 1991 el Ciet comenzó a editar la Revista Latinoamericana de Turismo. La misma cambió su denominación al año siguiente por Estudios y Perspectivas en Turismo. Se edita en forma trimestral y estudia al turismo desde la óptica de las ciencias sociales. Constituye un foro interdisciplinario para la expansión de las fronteras del conocimiento del turismo.

Contiene artículos arbitrados anónimamente que versan sobre los variados aspectos del fenómeno turístico: económico, social, geográfico, antropológico, ecológico, psicológico, etc.

Cuenta con artículos de base y con secciones fijas:

- *Crónica de Eventos, donde se ofrece una síntesis de reuniones tanto de carácter nacional como internacional.*
- *Guía de Publicaciones, brinda una síntesis de los principales libros y revistas vinculados al turismo*
- *Reseña de Publicaciones Especializadas, pensada para dar cabida a comentarios de libros y de revistas que contengan temas relacionados con el turismo.*
- *Agenda Turística, que permite una adecuada planificación para participar de eventos relacionados con el turismo.*

Actualmente se encuentra disponible en forma gratuita, los primeros dos números de la Revista Digital del Ciet. Son selecciones de diversos artículos, especialmente escogidos por su interés, de entre números anteriores de la publicación "Estudios y Perspectivas en Turismo". Están editados en formato .pdf lo que permite descargarlos fácilmente y utilizando poca memoria. La puedes encontrar en: www.cieturisticos.com.ar



Gestão integrada do conhecimento no sector turístico. Proposta de matriz de análise.

Cláudia Ribeiro de Almeidaⁱ

Universidade do Algarve (Portugal)

Ana Maria Ferreiraⁱⁱ

Universidade do Algarve (Portugal)

Carlos Costaⁱⁱⁱ

Universidade do Aveiro (Portugal)

Resumo: O sector turístico apresenta-se como um sector de actividade baseado em serviços, assentes em empresas de pequenas e médias dimensões, para quem a informação e o conhecimento são ferramentas chave para definir estratégias e planos de negócio adequados e próximos da realidade. Este artigo visa trazer à discussão o conceito de gestão integrada do conhecimento e apresentar sucintamente uma matriz desenvolvida no âmbito de uma tese de doutoramento em turismo na Universidade de Aveiro. A matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento) pretende evidenciar uma metodologia de trabalho flexível e facilmente adaptada a diferentes realidades turísticas e segmentos de mercado e que pode ser facilmente utilizada por empresas públicas, privadas e órgãos de gestão dos destinos. Os autores testaram a matriz ao aplicar a no estudo de um segmento de mercado em expansão, o Turismo residencial, demonstrando deste modo a sua utilidade e as mais valias dos resultados obtidos para o sector.

Palavras chave: Gestão integrada do conhecimento; Turismo; Matriz EGIC; Estratégia

Abstract: Tourism sector is based in services, most of them offered by small enterprises. The information and knowledge represents to this enterprises one of the main areas, used to define strategies and short/medium term business plans. This paper pretends to discuss the integrated knowledge management concept and present a new matrix developed during a Phd Thesis in Tourism at University of Aveiro (Portugal). The EGIC Matrix (Integrated Knowledge Management Spiral) is a new flexible methodology that can be used to analyse different destinations or even tourism market segments. Is a new concept of an integrated approach that can be very useful for public and private enterprises and tourism organizations. The authors used this matrix to study a market segment growing, residential tourism, thus proving its usefulness and added value achieved for the sector.

Keywords: Knowledge management; Tourism; EGIC Matrix; Strategies.

ⁱ Dra Turismo pela Universidades de Aveiro. Universidade do Algarve. E-mail: calmeida@ualg.pt

ⁱⁱ Dra Turismo pela Universidades de Aveiro. Universidade do Algarve. E-mail: amferrei@ualg.pt

ⁱⁱⁱ Dr. em Turismo pela Universidade de Surrey (Reino Unido). Universidade do Aveiro.

Introdução

No cenário de incerteza que se vive actualmente as organizações só conseguem ser competitivas ao criarem conhecimento, disseminando-o por toda a organização e ao desenvolverem novos produtos e serviços. O sucesso competitivo baseia-se na forma como o capital intelectual é gerido, desde a sua captação, codificação e transferência de modo a adquirir novas competências por via da formação e desenvolvimento até à reengenharia de processos (Bontis, 1996, cit. in Plessis, 2005).

No sector turístico, onde se podem encontrar organizações de pequenas e médias dimensões, o conhecimento assume um papel fulcral, assegurando a disponibilidade e o acesso a conhecimento estratégico sobre mercados, produtos e serviços, concorrentes, processos e procedimentos, competências, assim como a legislação aplicável, de modo a facilitar a tomada de decisão nas actividades diárias (Plessis, 2005).

Evolução

O conceito de gestão do conhecimento surgiu nos anos 80, sendo definido na altura por Chase, 1997, cit. in Ruhanen (2004) como “uma forma de encorajar os indivíduos a partilhar conhecimento e ideias de modo a criar valor acrescido aos produtos e serviços”. De um modo geral a gestão do conhecimento é um processo em que a propriedade intelectual e a investigação se associam e se transformam em capacidades que permitem melhorar as competências de uma organização, possibilitando-lhes uma viabilidade e um sucesso a longo prazo (Wiig, 1997, cit. in Ruhanen, 2004).

Beijerse, 1999, cit. in Ruhanen (2004) sugere que a adopção desta estratégia pode permitir a uma organização tornar-se mais lucrativa, eficiente e competitiva, operar de forma mais inteligente no mercado, criar conhecimento e uma rede de parceiros estratégicos.

A gestão do conhecimento descreve uma prática empresarial, um recurso importante para as organizações que pode originar vantagens competitivas (Holsapple, 1987; Winter, 1987; Paradice, 1989; Prahalad, 1990; Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Hed-

lund, 1993; Grant, 1996; Prusak, 1996; Roth, 1996; Spender, 1996; Gartner, 1998 e Shin, 2001, cits. in Holsapple, 2002) e tornar-se numa arma poderosa para a sustentabilidade das organizações Choi (2002) e para a resolução de problemas ou aproveitar oportunidades (Earl, 1999; Parlbly, 2000, cits. in Plessis, 2005 e Zach, 1999). É também uma nova área de investigação académica Plessis (2005).

Inkpen (1998) refere que a criação do novo conhecimento é o grande desafio das organizações, potenciando a sua mudança. Havens, 1999, cit. in Plessis (2005) salienta que a gestão do conhecimento permite aos indivíduos inovarem e tomarem decisões conscientes e efectivas. Van der Spek, 2000, cit. in Plessis (2005) refere que o principal objectivo da gestão do conhecimento é arranjar, orquestrar e organizar o ambiente em que as pessoas são convidadas a fazer, desenvolver, partilhar, combinar e consolidar conhecimento.

Definição de conhecimento

A definição de “conhecimento” é uma questão que tem vindo a ser debatida no meio académico, tendo sido apresentadas ao longo dos anos diversas definições:

(i) Conhecimento é a informação organizada e utilizada para resolver um problema (Woolf, 1990, cit. in Kakabadse, 2001);

(ii) Conhecimento é a informação que foi organizada e analisada de modo a torna-la compreensível e aplicável à resolução de um problema ou decisão (Turban, 1992, cit. in Kakabadse, 2001);

(iii) O conhecimento consiste em verdades, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e know-how (Wiig, 1993, cit. in Kakabadse, 2001);

(iv) O conhecimento é um conjunto de experiências e procedimentos que são considerados correctos e verdadeiros, que guiam pensamentos, comportamentos e formas de comunicar dos indivíduos (Van der Spek, 1997, cit. in Kakabadse, 2001);

(v) O conhecimento é a representação do mundo real e o produto da interacção entre o conhecimento individual e a realidade (Krogh, 1998, cit. in Kakabadse, 2001).

(vi) O conhecimento é uma força que pode ser utilizada para ultrapassar barreiras, influenciar decisões e normalmente para

ajudar os colaboradores das organizações a actualizarem conhecimentos, permitindo-lhes atingir novos objectivos e desafios (Stewart, 2001, cit. in McInerney, 2002);

(vii) O conhecimento é diferente da informação. A informação está relacionada com dados, enquanto o conhecimento envolve um processo com estruturas cognitivas que assimila a informação e a utiliza consoante o contexto. A informação existe independentemente de existir um receptor e um emissor. O conhecimento constitui informação que foi traduzida de modo para ser compreendida pelos indivíduos. O conhecimento é por isso par-tilhado e transferido Hall (2008).

Todas as escolas de pensamento concordam que o conhecimento é algo diferente de informação e dados, existindo duas linhas de análise, uma que utiliza a concepção da cadeia de valor ou estrutura hierárquica baseada em dados, informação e conhecimento e a outra que se foca na análise do processo de conhecimento.

Os defensores da primeira linha referem-se ao conhecimento como um processo de produção que utiliza como matéria-prima a informação (Dretske, 1999, cit. in Selin, 1994). Neste contexto um conjunto de investigadores (Zeleny, 1987; Gopital, 1995; Tenkasi, 1996; Knapp, 1997; Hibbard, 1997; Vance, 1997; Greenwood, 1998 e Zach, 1999, cits. in Selin, 1994) defenderam ao longo dos últimos anos que o conhecimento não é um objecto que pode ser guardado e manipulado, nem deve ser confundido com documentos, bases de dados, entre outros. Deve ser visto como um conjunto de processos que permitem que a aprendizagem possa ocorrer e o conhecimento interiorizado.

O segundo grupo define conhecimento como um processo relacionado com aplicação (Kogut, 1992; Bohn, 1994; McDermot, 1999; Zack, 1999 e Frappaolo, 1999, cits. in Selin, 1994). Os procedimentos detalhados de aplicação dependem das capacidades interpretativas dos utilizadores. Davenport (1998) salienta que o conhecimento é uma forma valiosa de informação que está pronta a ser aplicada a decisões e acções.

Mais recentemente outros autores tentaram definir o conceito de conhecimento numa perspectiva da gestão, como por exemplo a KPMG, 1998, cit. in Selin (1994)

que o define como uma informação empresarial sobre clientes, produtos, processos e concorrentes. Referem ainda que pode ser apresentado em papel ou em formato electrónico. Posteriormente foram adicionadas outras valências empresariais ao conceito de conhecimento, que se distanciam das definições mais académicas.

Barreira para a aplicação de processos de gestão do conhecimento

Vários autores têm vindo ao longo dos últimos anos a analisar quais as principais barreiras na aplicação dos processos de gestão do conhecimento, tais como Davidson, 2002; Guptara, 2000 e Hayes-Roth, 1994, cits. in Cooper (2006), que salientam o custo como sendo a principal barreira, particularmente se os resultados forem pouco úteis para o utilizador final. Os mesmos autores salientam que a mudança que está associada pode levar tempo a apresentar resultados visíveis, o que nem sempre é percebido de forma positiva pelos envolvidos.

Ahmed, 2002 cit. por Cooper (2006), classifica estas barreiras em 4 *gaps* de implementação:

(i) *Gap tecnológico*, originado pelo excesso de dependência nas tecnologias de informação, com sistemas nem sempre adequados às necessidades reais e que tem dem a gerir dados em vez de conhecimento;

(ii) *Gap de implementação*, causado pela dificuldade que as organizações têm em ligar acções e decisões ao que realmente conhecem, em parte devido às estruturas rígidas que não permitem criar ambientes de aprendizagem. Este gap acontece principalmente devido ao facto deste ser um sector em que o conhecimento tácito é muito superior ao explícito;

(iii) *Gap de integração*, originado pelo facto de existir uma falha entre a gestão do conhecimento e o resto da organização;

(iv) *Gap da transferência*, ou seja, existe uma dificuldade em transferir o conhecimento e as boas práticas para o utilizador final, que pode acontecer devido à falta de capacidade de absorção do utilizador e da debilidade do desenho dos projectos de pesquisa onde o processo de transferência não foi entendido.

Para Davenport (1998) e Hjalager

(2002), no sector turístico as principais barreiras de transferência de conhecimento estão relacionadas com a sua natureza, ou seja, é um sector dominado por pequenas e médias empresas, fragmentado por entre várias actividades, com políticas de recursos humanos desajustadas da realidade, originando uma falta de confiança entre os que desenvolvem o conhecimento e os que o vão utilizar, originado por diferenças culturais e de vocabulário ou até mesmo diferentes práticas de trabalho.

A importância da gestão do conhecimento no sector turístico

De acordo com Kanellopoulos (2006), o conhecimento para além de ser um dos factores de sucesso para as empresas turísticas é a chave para a sua competitividade, envolve uma gestão adequada de recursos humanos, a sua cultura organizacional assim como as tecnologias de comunicação inerentes. Braun (2005), refere que o sector turístico deve conseguir mobilizar informação e captar conhecimento que contribua para o aumento do valor do produto ao longo de toda a cadeia de valor.

Liebowitz, 1999 e Awad, 2004, *cits. in* Kanellopoulos (2006), salientam que os colaboradores de uma organização utilizam o conhecimento para conseguir atingir os seus objectivos, criando valor ao todo que é a empresa. Ahmed (2008) refere que para que tudo isto seja possível tem que existir uma estratégia empresarial que englobe processos organizacionais coerentes, tecnologias de informação adequadas, estratégias e objectivos empresariais bem definidos e conhecidos pelos colaboradores, permitindo um crescimento sustentado da organização.

Segundo a OCDE (2004), cada vez mais as pequenas e médias empresas necessitam de aceder a fontes de informação, conhecimento e tecnologias, de modo a construírem plataformas organizacionais baseadas na inovação para assim conseguirem atingir os seus mercados. Este acesso pode ser feito individualmente ou associado a uma rede ou parceria com outras empresas do mesmo sector de actividade ou de outros sectores que tenham os mesmos interesses.

Do ponto de vista de Stamboulis (2003), o sector turístico tem tido dificuldade em

perceber e aceitar esta realidade, devido à pouca ligação com a comunidade académica e da reduzida percepção da importância que o conhecimento gerado pode desempenhar no dia-a-dia da sua empresa e na sua competitividade no mercado.

Segundo a OCDE (2004), as pequenas e médias empresas só vão conseguir sobreviver, crescer e gerar emprego de qualidade quando adoptarem uma cultura de inovação nas suas estratégias de negócio, retirando todos os benefícios de mudanças tecnológicas e da globalização dos mercados de produtos e recursos. No entanto as empresas desta natureza que não tenham desenvolvido este tipo de cultura e que não tenham investido em inovação podem enfrentar obstáculos.

A OCDE (2004) reconhece ainda a importância da inovação para as pequenas e médias empresas, para a sua competitividade e para os sistemas de inovação nacional, pelo que recomenda que as mesmas devem: (i) aceder a redes nacionais e globais de inovação, (ii) participar em programas de inovação e desenvolvimento; (iii) entrar em parcerias que envolvam actores privados, órgãos nacionais do governo, sector público; e (iv) ter acesso a incentivos financeiros e fiscais para inovarem.

La Micela (2002) salienta que as pequenas e médias empresas podem beneficiar da entrada em alianças, redes, *clusters* ou *franchisings* para atingir benefícios mútuos, trabalhar através de intermediários como os órgãos de gestão do turismo, assim como através da cooperação e participação em *clusters* industriais existentes no destino.

Segundo Hjalager (2002), no sector turístico as barreiras para a partilha e transferência de conhecimento advêm do facto deste ser constituído por pequenas e médias empresas, onde existe uma fragmentação das várias actividades, dispersão geográfica, assim como de práticas de recursos humanos simples e por vezes pobres em termos de concepção. Salienta-se ainda o facto de existir uma falta de confiança entre os que concebem o conhecimento e quem o utiliza, devido a diferenças culturais e tipo de vocabulário utilizado. Jenkins, 1999, *cit. in* Cooper (2006), salienta que o conhecimento proveniente da comunidade académica pode influenciar a reali-

dade empresarial, ponto de vista que é partilhado por Faulkner, 1994, cit. in Cooper (2006), que refere que este pode ser um dos desafios chave para transferir o conhecimento para o turismo.

Cooper (2006) apresenta o seu ponto de vista salientando a importância do processo de gestão de conhecimento e do seu entendimento por parte das empresas turísticas. O autor defende que a gestão tradicional de conhecimento se foca na organização de forma individual, que deve ser alterada de modo a integrar diferentes realidades empresariais e pontos de vista que permitam o crescimento do sector.

Davenport (1998) refere que isso implica uma abertura por parte das organizações, assim como um reconhecimento por parte dos colaboradores de que o conhecimento é um recurso que deve ser partilhado e não escondido, situação que nem sempre se verifica no sector turístico.

A importância do conhecimento neste sector é ainda mais fulcral devido ao facto de ser baseado em serviços, que apresentam características associadas à intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, heterogeneidade e propriedade.

Evans (2003) salienta que os serviços turísticos apresentam outras características que os diferem dos demais, propondo por isso que sejam tidos em conta outros seis outros factores, são eles:

(i) *O custo elevado* – Os serviços turísticos representam normalmente um custo elevado para os consumidores e implica que disponibilizem parte do orçamento familiar. O preço enquanto característica ímpar na promoção de um produto ou serviço constitui um desafio para o marketing;

(ii) *Sazonalidade* – O sector turístico tem taxas de sazonalidade elevadas em termos de procura, com implicações directas no preço e quantidade consumida nas diferentes estações. Para enfrentar esta situação as empresas turísticas têm que encontrar formas de diversificar os seus produtos para poder atrair clientes ao longo do ano;

(iii) *Facilidade de entrar ou sair do mercado* – Para vários negócios turísticos os custos de entrada no mercado não é muito elevado, pois estão associados a serviços de gestão de informação e reservas, como as agências de viagens, ao contrário de outros, como o de rent a car onde é necessário efec-

tuar um investimento elevado em veículos automóveis diversos;

(iv) *Interdependência* – Este é um sector que é constituído por vários intervenientes, tais como os transportes, a acomodação, as atracções, os organizadores de viagens, entre outros, que funcionam com um propósito meramente comercial (caso dos operadores turísticos), ou não comercial (posto turismo);

(v) *Impacte do turismo* – Os impactes que estão associados ao destino/sociedade onde se integra o turismo são uma realidade, e podem ser económicos, sociais ou ambientais, afectando a forma como um destino e a população local se desenvolve, originando alterações no seu dia-a-dia;

(vi) *Choques externos* – O sector do turismo é afectado por factores externos que muitas vezes não têm a ver directamente com uma empresa ou até mesmo com a região ou país (clima de guerra, mudanças climáticas, ataques terroristas, poluição, entre outros).

A comunidade académica associada ao turismo cresceu nos últimos anos e com ela o número de publicações e artigos técnicos (Tribe, 1997, cit. in Cooper (2006)), o que nem sempre é reconhecido ou utilizado pelas organizações do sector. Ruhanen (2004) salienta mesmo que a transferência de conceitos associados à gestão do conhecimento tem sido lenta no sector turístico, principalmente se o compararmos a outros sectores também baseados em serviços.

No sector turístico encontramos dois tipos de fontes que geram conhecimento, a comunidade académica, normalmente associada ao ensino superior, com diferentes valências e equipas multi-disciplinares, assim como as organizações públicas ou privadas. Muitas organizações recorrem ao segundo tipo de fontes, ou seja, de empresas privadas de consultoria ou outras, a quem solicitam um serviço específico de recolha ou sistematização de informação, pela urgência da obtenção da mesma, o que por vezes limita a sua utilização ou até mesmo a aplicação a médio e longo prazo. Do nosso ponto de vista uma informação obtida em coordenação com a comunidade académica pode ser estruturada de uma forma diferente devido às equipas multi-disciplinares que apresenta, o que permite a observação de diferentes prismas, apon-

tando soluções e estratégias de actuação à organização.

Como referido anteriormente, o sector turístico é constituído por pequenas e médias empresas, que apresentam debilidade nos seus processos internos, delineação de estratégias ou até mesmo na promoção dos seus serviços. Malhotra (2003) salienta que a gestão do conhecimento pode oferecer uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação a estas empresas, permitir-lhe a sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo, onde a mudança é uma constante, seja ao nível da procura como da oferta.

Braun (2005) salienta que se espera que o gestor turístico de hoje seja capaz de procurar e captar conhecimento que contribua para a melhoria do produto ao longo da cadeia de valor. No caso das pequenas e médias empresas turísticas, é visível o pouco interesse que ainda existe na partilha de informação e no trabalho em rede.

Segundo a OMT (2001) os destinos turísticos estão em constante adaptação devido às mudanças do mercado, recorrendo ao conhecimento para dar resposta a novas necessidades, tais como a criação de medidas de segurança reforçadas nos aeroportos após os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001.

Autores como Echtner, 1997, Jafari, 1990 e Tribe, 1997, citados in Cooper (2006), efectuaram uma análise geral ao estado da arte da gestão do conhecimento, sem no entanto terem efectuado uma aplicação prática do mesmo. Das aplicações relacionadas com o turismo salienta-se a de Carson (2004) aos postos de informação turística; Gamble (2001) ao sector intermediário; Ayala (2000), Choi (2000) e Bouncken (2002) à gestão de hotéis; Pechlaner (2002) aos sistemas de gestão dos destinos; Hawkins (2004) e Kahle (2002) ao processo de transferência em turismo e ainda Kanellou (2006) sobre os sistemas de informação aplicados ao turismo.

No entanto Cooper (2006) refere que ainda existem muitos sub-sectores do sector turístico que estão esquecidos, não sendo possível obter informações estruturadas e documentadas que permitam um maior contacto por parte do meio académico e até mesmo empresarial.

Se a gestão do conhecimento for utilizada num nível de destino, o enfoque micro da empresa deve ser expandido de modo a introduzir novos conhecimentos provenientes da rede de organizações que constituem o destino (Archibugi, 1999 cit. in Cooper, 2006).

Torraco (2000) defende que criar uma cultura organizacional que suporte a criação e a partilha de conhecimento requer uma atenção continuada por parte dos líderes de factores externos e internos e principalmente do desenvolvimento de confiança que se gere entre os colaboradores.

Matriz EGIC – espiral da gestão integrada do conhecimento

O processo de revisão de literatura permitiu-nos analisar os principais conceitos relacionados com a questão da gestão do conhecimento, assim como as barreiras existentes que impedem o decorrer normal do processo.

Autores como Wiig, 1995, cit. in Choi (2002); Ahmed, 2002 e Jones, 2001, citados in Cooper (2006); Wall (1998), Holsapple (1999), Von Krogh (2000), Bouthillier (2002), Malhotra (2003); Breedt, 2000, cit. in Schutte (2007); Gibbert (2002), Coakes (2002), Reinhardt (2002), Hoegl (2005), Cooper (2006), Dwyer (2008) apresentam nos seus estudos um enfoque nas organizações de diferentes áreas de negócio, permitindo-nos confrontar quais as mais-valias e principais problemas inerentes à aplicação do conceito.

No contexto do nosso estudo, e porque o objectivo é a análise de um segmento de mercado turístico, foi iniciada uma reflexão que nos permitiu concluir que existem diferenças entre analisar o processo de gestão do conhecimento numa organização, destino turístico ou até mesmo de um segmento de mercado específico.

Deste modo e utilizando todo o conhecimento apreendido, foi elaborada uma matriz, denominada de Matriz EGIC (Espirale da Gestão Integrada do Conhecimento), que visa a utilização de uma metodologia de análise de segmentos de mercado turístico, importante para que os gestores dos destinos fiquem munidos de informações valiosas para integrar nas estratégias de actuação que venham a ser criadas (Ver Figura 1).

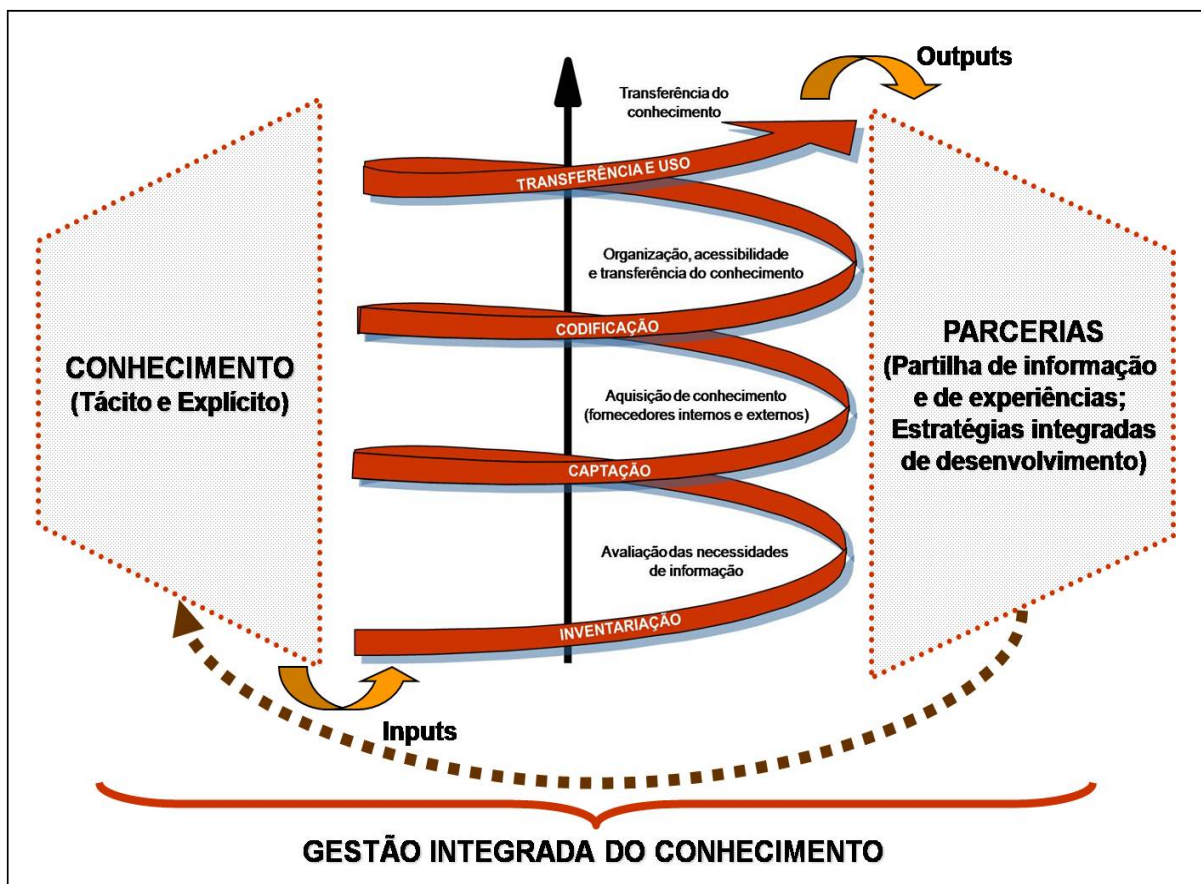


Figura 1 – Matriz EGIC – Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento. Fonte: Elaboração própria a partir Ahmed, 2002 e Jones, 2001, cit. in Cooper (2006); Wall (1998); Holsapple (1999); Von Krogh (2000); Bouthillier (2002); Malhotra (2003); Breedt, 2000, cit. in Schute (2007); Gilbert (2002); Coakes (2002); Reinhardt (2002); Hoegl (2005) e Cooper (2006)

A matriz EGIC está assente na premissa de que o conhecimento tácito e explícito constitui a *input* essencial para disseminar o fluxo de conhecimento que vai “activar” a espiral da gestão integrada do conhecimento. Esta espiral integra 4 etapas distintas (inventariação, captação, codificação e transferência do conhecimento) gerando no final *outputs* que podem servir para alimentar não só necessidades específicas de informação de uma entidade como e principalmente para suprir necessidades de um sector de actividade ou segmento de mercado específico. Esta informação será tanto mais benéfica se partilhada e trabalhada conjuntamente com outros parceiros com interesses comuns, pelo que se defende o trabalho em parceria para que exista um crescimento global e integrado do todo.

Na primeira área do modelo (esquerda) encontramos duas dimensões, uma que se

refere ao conhecimento tácito e outra ao conhecimento explícito. O termo tácito refere-se a conhecimento que não foi formalizado ou tornado explícito (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001), que é difícil de expressar e comunicar a outras pessoas por símbolos (Nelson, 1982 e Spender, 1993, cit. in Liebeskind, 1999), sendo mais difícil de transmitir que o conhecimento codificado e logo transferido de forma reduzida dentro das organizações (Kogut, 1992, cit. in Gulati, 1998). É aquele que é passado do mestre para o aprendiz (Polanyi, 1967, cit. in Cooper, 2006) e que depende do senso comum dos participantes Schulz (2001). O conhecimento tácito estimula a criatividade, o “caos criativo” e as formas inovadoras de resposta e coordenação Schulz (2001). Nonaka (1995) enfatiza no seu estudo que o conhecimento tácito é muito relevante para a criação de conhecimento organizacional.

O mesmo autor refere que as organizações criam conhecimento através de processos sociais, momento em que existe uma partilha de conhecimento tácito e através do qual se criam novas perspectivas.

Este tipo de conhecimento visa a utilização de diálogos entre redes sociais, nomeadamente entre grupos e equipas (Swan, 2000, cit. in Choi, 2002), permitindo a partilha de conhecimento entre indivíduos (Hansen, 1999, cit. in Choi, 2002). Esta estratégia permite a aquisição de conhecimento interno e uma partilha informal (Jordan, 1997, cit. in Choi, 2002).

Pode ser obtido a partir de colaboradores experientes e com competências específicas. Nonaka Nonaka (1995) refere que é difícil de formalizar e comunicar, pelo facto de ser transferido por via de uma interacção pessoal, modelos mentais, competências técnicas e experiência.

De acordo com Liao, 2002, cit. in Choi (2002), as novas tecnologias podem ajudar no processo de partilha de conhecimento tácito, através da utilização de sistemas de vídeo-conferência, grupos de discussão na Intranet ou Internet (Cross, 2000; Mal-

hotra, 2000; Scott, 1998, cit. in Choi, 2002). Liebowitz, 2001, cit. in Choi (2002) salienta que as comunidades virtuais são meios importantes para a partilha e distribuição de conhecimento tácito. Koenig (1996), Stewart (1998) e Stewart, 2001, cit. in Banks (1999) e McInerney (2002) salientam que este tipo de conhecimento é classificado no mercado como o “capital intelectual da organização”.

Podem existir dois tipos de conhecimento tácito, ou seja, aquele que ainda não foi formalizado (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001) e o que não pode ser formalizado (Grant, 1997, cit. in Kakabadse, 2001). No primeiro caso o autor (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, 2001) salienta que em determinado momento o mesmo é formalizado. No segundo caso encontramos um tipo de conhecimento que é difícil de formalizar, relacionado com modelos mentais (Jonhson-Laird, 1983, cit. in Kakabadse, 2001), como esquemas, paradigmas, perspectivas, desejos, visões do futuro, ou seja, percepções individuais do mundo, difíceis de perceber e apreender pelos demais.

Schulz (2001) salienta o facto de que o

conhecimento tácito pode assumir um papel distinto nas organizações, ou seja, para uma organização pode ter uma importância elevada pelo tipo de actividade que exerce, enquanto para outra pode ser um elemento redutor de definição de estratégias internas pelo facto de não se encontrar disponível uma sistematização da informação existente. O autor relata que o conhecimento tácito pode ser potencialmente traduzido em conhecimento explícito, sendo para isso necessário utilizar os recursos mais apropriados. Este processo apresenta custos, que nem sempre podem ser assumidos pelas organizações pelo seu valor elevado ou até mesmo pela mudança que gera nos processos internos da organização. Este tipo de conhecimento apoia-se em eventos passados ou objectos e está orientado para uma teoria de “livre contexto” (Polany, 1967, cit. in Cooper, 2006).

O conhecimento explícito exige uma capacidade de codificação adequada, que pode ser realizada por via das novas tecnologias de informação (Davenport, 1998; Lee, 2001; Liebowitz, 1997 e Swan, 2000, cit. in Choi (2002). O conhecimento codificado pode ser reutilizado Choi (2002) e é facilmente formalizado e expresso (Von Hippel, 1994, cit. in Audretsch, 2003 e Nonaka, 1995) por palavras, números, símbolos, diagramas ou modelos (Polany, 1967, cit. in Cooper, 2006; Hall, 2008) e comunicado através dos mesmos às pessoas.

Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) salienta que este tipo de conhecimento é de fácil transferência e codificação. Ahmed, 2002, cit. in Cooper (2006), refere que no sector turístico só cerca de 10% do conhecimento é explícito, o que e de acordo com Bukowitz, 2000, cit. in Cooper (2006), demonstra a necessidade crescente de estudos e aplicações práticas de todo este processo de forma a permitir que mais conhecimento tácito se transforme em explícito.

Na parte central da matriz EGIC encontramos uma espiral que reflecte o processo de gestão integrada do conhecimento. A espiral demonstra o dinamismo, o movimento e os fluxos que estão inerentes a todo este processo.

A gestão integrada do conhecimento é constituída por quatro etapas distintas:

(i) Inventariação dos stocks de conhecimento;

- (ii) Captação do conhecimento;
- (iii) Codificação do conhecimento;
- (iv) Transferência e uso do conhecimento.

A primeira etapa, relativa à *Inventariação dos stocks de conhecimento*, ou seja, a identificação do conhecimento já existente (Coakes, 2002, cit. in Cooper (2006)) que contraposto com o conhecimento em falta permite uma avaliação mais próxima das reais necessidades que devem ser preenchidas (Holsapple, 1999, cit. in Cooper (2006)). Segundo Ahmed (2002), cit. in Cooper (2006), uma empresa turística deve entender o conhecimento como um recurso, difícil de possuir e controlar, sendo que quanto mais for usado mais benefícios pode oferecer. Este conhecimento é normalmente um investimento, que tende a ser criado em comunidades como as dos investigadores.

A segunda etapa, *Captação do conhecimento*, envolve a identificação dos fornecedores internos e externos de informação à empresa ou destino turístico (Jones, 2001, cit. in Cooper (2006); Wall (1998)). Consideram-se os fornecedores internos os colaboradores seniores, que detêm conhecimento operacional ou que gerem as relações entre os fornecedores internos e externos. Os fornecedores externos incluem clientes, consultores e concorrentes Gamble (2001).

O processo de captação de conhecimento envolve também a identificação dos processos de negócio e a sua associação aos centros de conhecimento (como por exemplo a pesquisa, vendas ou o marketing), assim como aos indivíduos de modo a identificar quem o conhecimento requerido para atingir os objectivos da organização, como o já existente ou até mesmo em falta Cooper (2006).

A captação do conhecimento é um desafio pois pode envolver diferentes metodologias que se devem adaptar à realidade que se pretende analisar. O maior desafio no sector turístico é a captação de conhecimento tácito, que não foi até à data muito explorado pelos investigadores Nonaka (1994). Esta situação acontece principalmente porque a tecnologia se baseia em dados provenientes do conhecimento explícito atribuindo-se um menor grau de relevância ao outro tipo de informação.

Para Awad, 2004, cit. in Kanellopoulos (2006) a aquisição de conhecimento tácito é o processo em que os pensamentos e experiências dos peritos são captadas, sendo

para isso utilizadas diferentes técnicas, tais como as entrevistas.

Applehans, 1999, cit. in Cooper (2006), refere que o processo de captação de informação passa por três etapas distintas: (i) recolha de informação dos peritos;

(ii) interpretação da informação recolhida; (iii) representação da informação recolhida em processos ou modelos.

A terceira etapa, *Codificação do conhecimento*, visa a análise de todo o conhecimento obtido na etapa anterior de modo a que este seja perceptível e de fácil uso para quem potencialmente o vai utilizar. Todo este processo deve ocorrer em tempo real, para que o conhecimento obtido não se torne obsoleto.

De acordo com Schulz (2001) a gestão dos fluxos de conhecimento implicam uma codificação correcta do mesmo o que vai facilitar a sua transferência. A codificação pode ser realizada através de diferentes meios, tais como fórmulas, códigos, sistemas de informação, utilizando diferentes suportes tais como relatórios, memorandos, documentos internos, protótipos ou tecnologias apropriadas, assim como pela rotação dos colaboradores entre as diferentes unidades ou departamentos da organização.

Segundo Cooper (2006) o processo de codificação deve seguir três etapas de modo a reduzir as fontes redundantes e obsoletas: (i) Identificação dos objectivos estratégicos da gestão do conhecimento; (ii) Identificação das fontes que geram os objectivos; (iii) Avaliação do conhecimento obtido e utilização das técnicas adequadas à sua codificação.

Segundo Cho (2002) e Kahle (2002), estas técnicas quando aplicadas ao sector turístico incluem análises de dados que permitem a delineação de previsões e soluções para eventos futuros.

A quarta etapa refere-se à *transferência e uso do conhecimento*, que efectuado de forma adequada pode contribuir para a competitividade da organização ou destino turístico. Segundo Ryan, 1997, cit. in Cooper (2006), o aumento dos *stocks* de conhecimento no sector turístico é uma realidade, no entanto a transferência e posterior uso do mesmo ainda se mostra um desafio.

De acordo com Kakabadse (2001) a partilha de conhecimento é uma das formas de socialização do conhecimento. No entanto a

partilha entre grupos chave ou até mesmo entre os colaboradores da organização requer uma nova visão estratégica, principalmente se não existir uma cultura de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento para ser efectivo tem que ser esquematizado e compreendido por todos. De acordo com Argote (2000), as organizações que conseguem transferir conhecimento de uma unidade para outra são mais produtivas e têm uma maior probabilidade de se manterem no mercado do que as que não o fazem. Szulanski, 1996, cit. in Argote (2000), salienta que os indivíduos que não compreendem a importância da partilha de conhecimento não conseguem comunicar convenientemente com os outros.

Para Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) e para Nonaka (1994), o processo de transferência ocorre através da interacção de indivíduos ou grupos de quatro modos distintos:

- (i) *Tácito/Tácito*, ou seja, por processos de socialização como reuniões ou discussões de grupo;
- (ii) *Tácito/Explícito*, muito utilizado no sector turístico e conseguido através de técnicas de *brainstorming* e uso de facilitadores;
- (iii) *Explícito/Explícito*, importante para os destinos turísticos, pois implica a passagem do conhecimento por toda a rede de organização em organização;
- (iv) *Explícito/Tácito* onde se pretende utilizar o conhecimento de relatórios ou outros documentos para gerar a discussão sobre um determinado tema e assim reunir novas ideias ou soluções.

A transferência é baseada no conceito de difusão, definido por Rogers, 1995, cit. in Cooper (2006) como o processo em que uma inovação ou nova ideia é comunicada através de canais que abrangem membros de um determinado sistema social. Archibugi (1999), Brown (1981) e Rogers (1971), cit. in Cooper (2006), salientam que o conhecimento é dinâmico o que origina uma consequente inovação. Para que este processo possa ser amplamente conseguido uma das etapas fundamentais é a identificação dos factores que estejam relacionados às características e efectividade dos fluxos de conhecimento, recepção, resistência e adopção (Brown, 1981; Ladd, 2002; Larsen,

2001 e Shaphira, 1996, cit. in Cooper (2006)). No caso das pequenas e médias empresas turísticas é ainda mais importante, por serem cruciais para a competitividade do destino onde se inserem.

Lionberger (1991), cit. in Cooper (2006), salienta que em estudos sobre transferência de conhecimento se verificou que para as pequenas e médias empresas turísticas é mais relevante o trabalho em rede e a disseminação de conhecimento daí resultante, em oposição à informação obtida através de empresas que efectuem estudos. O trabalho em rede permite o contacto com outras pessoas que trabalham no mesmo sector de actividade, que sentem as mesmas dificuldades ou que tenham a mesma necessidade de informação.

As parcerias ou redes apresentam benefícios mútuos, gerados pelo trabalho conjunto com intermediários comuns e pelas vantagens económicas e processuais daí resultantes.

Neste sentido surge a etapa seguinte da Matriz EGIC a questão das *parcerias*. Boisier (2003), cit. in Urieta (2007), classifica o trabalho em parceria de “aprendizagem colectiva”, que na sua opinião é a forma mais correcta de enfrentar a incerteza e a necessidade crescente de coordenação que deriva da crescente complexidade. Esta aprendizagem colectiva é particularmente importante para a pequena e média empresa, cujo problema não reside só na sua dimensão, mas também no seu isolamento, colocando-a numa posição débil para concorrer com outras empresas.

Segundo Newton (1997), cit. in Urieta (2007)), a aprendizagem colectiva implica uma forte dose de capital social, ou seja, um fenómeno subjectivo, composto por valores e atitudes que influenciam o relacionamento das pessoas entre si. Inclui confiança, normas de reciprocidade, atitudes e valores que favorecem o superar de relações conflituosas e competitivas com vista a criar e vínculos de cooperação e ajuda mútua.

Este trabalho conjunto e em parceria constitui uma variável importante para sectores que estão assentes em empresas de pequena e média dimensão, com uma dispersão geográfica visível, apresentando carências de informação e trabalho conjunto, como é o caso do sector turístico. Selin (1994) refere que o conceito de parceria

tem vindo a ser popularizado na área dos serviços, tendo sido aplicado a diferentes contextos e áreas de negócio.

Waddock, 1991, cit. in Selin (1994) identificou as principais características que devem estar inerentes a uma parceria, nomeadamente:

- A confiança entre parceiros;
- Existência de poder de decisão nos representantes dos parceiros;
- Compreensão dos benefícios mútuos;
- Reconhecimento de que os problemas devem ser resolvidos em conjunto;
- Os parceiros têm que sentir que adicionam valor à parceria;
- O poder tem que ser distribuído entre parceiros;
- Os objectivos devem ser conhecidos e aceites por todos os parceiros;
- Os parceiros devem ter um feedback adequado relativamente às actividades e outras questões da parceria;
- Existência de uma liderança forte.

O mesmo autor (Waddock, 1991, cit. in Selin (1994) salienta ainda que existem um conjunto de características para que as parcerias sejam bem sucedidas (Ver Tabela 1).

Características Pessoais	Características Interpessoais
Pessoas adequadas; Liderança forte; Percepção do risco; Espírito de comunicação;	Comunicação; Confiança; Visão de partilha; Ajuste mútuo
Características Organizacionais	Características Operacionais
Suporte administrativo; Protocolos flexíveis; Continuidade do staff; Existência de um mediador;	Plano escrito; Existência de um espaço físico; Acordos de cooperação; Novos objectivos.

Tabela 1. Características para parcerias bem sucedidas. Fonte: Waddock, 1991, cit. in Selin (1994)

Perante todas as alterações que se sucedem diariamente no mercado, torna-se cada vez mais importante para os destinos conhecerem com detalhe os vários segmentos de mercado turístico que nele operam e que têm potencial para se vir a desenvolver no futuro. Este diagnóstico deve estar assente em recolhas periódicas e estruturadas de informação com vista a conhecer as características e reunir dados que permitam delinear estratégias individuais e em parceria entre vários intervenientes com um objectivo comum, tornar o destino mais competitivo e preparado para as novas mudanças e alterações constantes do mercado.

Aplicação da matriz egic ao estudo do turismo residencial no algarve

Após definida a estrutura da Matriz EGIC os autores testaram o modelo aplicando-o ao estudo do Turismo residencial no Algarve. Importa salientar que este segmento de mercado turístico, apesar de muito importante na região mais turística de Portugal, o Algarve, ainda constitui uma área em que os dados estatísticos e a informação estruturada são reduzidos.

O Turismo residencial foi apresentado em 2006 pelo Secretário de Estado do Turismo como um dos Produtos estratégicos em aposta nos próximos anos com implicações directas na legislação associada aos meios de alojamento classificado do país.

Utilizando a Matriz EGIC como modelo de apoio ao estudo deste segmento de mercado os autores utilizaram as várias directrizes de inventariação, captação, codificação e transferência de conhecimento, que se demonstraram bastante úteis em todo o processo de estudo integrado do segmento numa perspectiva da procura e da oferta, assim como no desenho de modelos teóricos de apoio, nomeadamente na definição do Modelo do Processo de decisão de compra de uma segunda habitação num destino turístico e na Cadeia de Valor do Imobiliário Residencial-Turístico (Ver Figura 2).

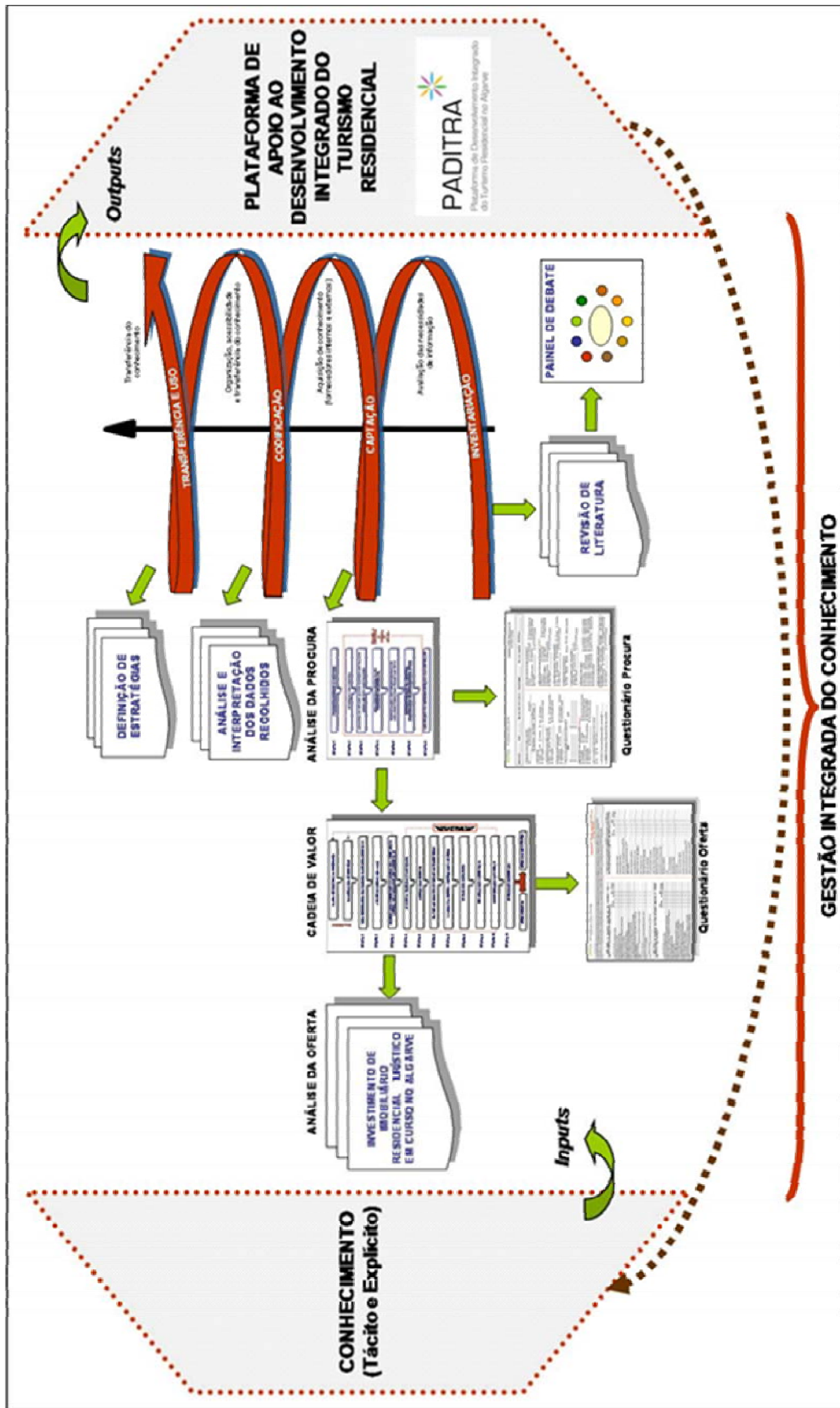


Figura.2 – Matriz EGIC – Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento aplicada ao estudo do Turismo Residencial no Algarve

Os resultados obtidos conduziram-nos à proposta estruturada de uma parceria de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve, estrutura que denominámos de PADITRA, a qual engloba entidades públicas e privadas e uma instituição de ensino superior.

A análise estruturada do segmento permitiu uma visão mais abrangente e integrada do segmento de mercado, numa perspectiva da procura e da oferta. Verifica-se que este é um segmento de mercado muito importante para a região algarvia e para Portugal, não só pela sua dimensão, investimento público e privado associado e pelo número de entidades públicas e privadas que participam na sua gestão e delimitação de estratégias. Uma parceria como a PADITRA poderia constituir o ponto de partida para a criação de mecanismos de monitorização periódica, acompanhamento das tendências do mercado e na estruturação conjunta de estratégias de promoção e posicionamento no mercado.

Conclusões

Ao longo deste artigo foram apresentadas diversas análises teóricas sobre a construção do processo de gestão do conhecimento aplicado ao conceito de organizações de diferentes sectores de actividade, assim como as barreiras que existem nas mesmas que impedem que todo este processo decorra de forma simples e fluida.

Foi salientada a importância que a problemática da gestão integrada do conhecimento pode ter no sector turístico. Segundo Davenport (1998) e Hjalager (2002) ainda existe dificuldade na percepção desta importância por parte de muitas empresas turísticas. Foi ainda avaliada a relevância que o trabalho em parceria e em rede pode ter para a partilha de conhecimento e para a constituição de estratégias coordenadas entre intervenientes do sector turístico.

Tendo em conta que o enfoque principal da nossa investigação recai sobre o sector turístico e em concreto sobre um segmento de mercado específico, o turismo residencial, foi apresentada uma metodologia assente numa matriz desenhada com base nos conhecimentos apreendidos, que visa uma análise detalhada de um segmento.

O artigo não foca a fundo os resultados

obtidos por via da aplicação da Matriz EGIC ao estudo do turismo residencial, tendo em conta que estes fazem parte de um estudo mais alargado de doutoramento. Pretende-se apresentar num momento posterior um segundo artigo com a aplicação desta matriz ao estudo realizado e deste modo salientar as principais conclusões obtidas.

Bibliografia

- Ahmed, J.
2008 “Knowledge and Technology Transfer from Universities to Business Sector: Evidence from UK Science Parks and Subsidiary Companies”, *AIUB Bus Econ-Working Paper Series*, nº14.
- Argote, L.; Ingram, P.; Levine, J. e Moreland, R.
2000 “Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, nº 1: 1–8.
- Audretsch, D. e Feldman, M.
2003 “Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation”, HENDERSON, V. e Thisse, J. (2004). *Handbook of Regional and Urban Economics*, 4. Elsevier Publications.
- Ayala, H.
2000. “Surprising Partners — Hotel Firms and Scientists Working Together to Enhance Tourism”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, nº 3: 42-57. Em http://sipddr.si.edu/dspace/itstream/10088/1274/1/Hana_Ayala_2000.pdf em 20-02-2008.
- Banks, E.
1999 “Creating a knowledge culture”, *Work Study*, vol. 48, nº1: 18-20.
- Bouncken, R.
2002 “Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels» In *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol.3, nº3/4: 25-60.
- Bouthillier, F. e Shearer, K.
2002 “Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective”, *Information Research*, vol. 8, nº 1.
- Braun, P.
2005 “Creating value to tourism products through tourism networks and clusters:

- Uncovering destination value chains”, *Conference on Global Tourism Growth: A challenge for SMEs - Session 2: The importance of value chains, networks and cooperation as drivers form SMEs growth, performance and competitiveness in the tourism related industries*, 6 e 7 Setembro de 2005, Gwangiu, Coreia. Em <http://www.oecd.org/dataoecd/27/3/36886079.pdf>;
- Carson, D. e Adams, K.
2004 “Strategic Knowledge Management in Tourism. Effectiveness and Constraints”, Cooper C.; Arcodia, C.; Solnet, D. e Whitford, M. (2004). *Creating Tourism Knowledge – A Selection of papers from CAUTHE 2004*. Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference. 14th International Research Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education.
- Cho, V. e Leung, P.
2002 “Towards Using Knowledge Discovery Techniques in Database Marketing for the Tourism Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 3, n°3/4: 109 – 131.
- Choi, B. e Lee, H.
2002 “Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process”, *Expert Systems with Applications*, vol. 23: 173-187.
- Choi, T.; e Cho, V.
2000 “Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry”, *Hospitality Management*, n°19: 17-31.
- Coakes, E.
2002 “Knowledge management: A Sociotechnical perspective”, Coakes, E.; Willis, D. e Clarke, S. (2002) *Knowledge management in the sociotechnical world. The graffiti continues*: 4-14.
- Cooper, C.
2006 “Knowledge management and tourism”, *Annals of tourism research*, Vol. 33, n° 1: 47-64.
- Davenport, T. e Prusak, L.
1998 *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard Business School Press.
- Dwyer, L.; Edwards, D.; Mistilis, N.; Roman, C. e Scott, N.
2008 “Destination and enterprise management for a tourism future”, *CAUTHE 2008 Conference*. Em <http://www.griffith.edu.au/conference/cauthe2008/refereed-papers/RP034.pdf>.
- Evans, N.; Campbell, D. e Stonehouse, G.
2003 *Strategic management for travel and tourism*. Elsevier Butterworth Heinemann.
- Gamble, P.; Chalder, M. e Stone, M.
2001 “Customer knowledge management in the travel industry”, *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, n° 1: 83-91.
- Gibbert, M.; Leibold, M. e Probst, G.
2002 “Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value”, *European Management Journal*, vol. 20, n° 5: 459–469. Em <http://know.unige.ch/publications/ProbstGibbertLeibold.pdf> em 20-02-2008.
- Gulati, R.
1998 “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 19: 293-317;
- Hall, M. e Williams, A.
2008 *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Hawkins, D.
2004 “Transferring Tourism Knowledge The Role of Higher Education Institutions”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 7, n°1/2: 13-27.
- Hislop, D.; Newell, S.; Scarbrough, H. e Swan, J.
1997 “Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 1, n°4: 427 – 448;
- Hjalager; A.
2002 “Repairing innovation defectiveness in tourism”, *Tourism Management*, n° 23: 465–474.
- Hoegl, M. e Schulze, A.
2005 “How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods”, *European Management Journal*, vol. 23, n° 3: 263–273;
- Holsapple, C. e Joshi, K.
1999 “Knowledge selection: concepts, issues and technologies” in Liebowitz, J. (1999). *Handbook on Knowledge Man-*

- agement. *Section III: Knowledge management: Some elements*. CRC Press.
- Holsapple, C. e Joshi, K.
2002 “Knowledge Management: A Three-fold Framework”, *The Information Society*, nº18: 47-64.
- Inkpen, A.
1998 “Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances”, *European Management Journal*, vol. 16, nº2: 223-229.
- Kahle, E.
2002 “Implications of “New Economy” Traits for the Tourism Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 3, nº ¼: 5-23.
- Kakabadse, N.; Kouzmin, A. e Kakabadse, A.
2001 “From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets”, *Knowledge and Process Management*, vol. 8, nº3: 137-154.
- Kanellopoulos, D.; Kotsiantis, S. e Pintelas, P.
2006 “Intelligent knowledge management for the travel domain”, *GESTS International Transactions on Computer Science and Engineering*, vol.30.
- La Micela, A.; Roberti, P. e Jacucci, G.
2002 “From individual tourism organizations to a single tourism organization for destination management”, Wöber, K.; Frew, A. e Hitz, M. *Information and communication technologies in tourism* (87-96). New York: Springer Computer Science.
- Liebeskind, J.
1999 “Knowledge, strategy and the theory of the firm” in Zach, M. *Knowledge and Strategy* (197-219). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 2003 “Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises”, Holsapple, C. (2003). *Handbook on Knowledge Management, Vol. 1* (577-599). Berlin: Springer Verlag
- McElroy, M.
2000 *Managing For Sustainable Innovation*. em <http://www.macroinnovation.com/images/SustainInnovatn.3.pdf> em 20-02-2008
- McInerney, C.
2002 “Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, nº 53, vol. 12: 1009-1018.
- Nonaka, I.
1994 “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, vol. 5, nº1.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H.
1995 *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press.
- OCDE
2004 “Networks, partnerships, clusters and intellectual property rights: Opportunities and challenges for innovative SME’s in a global economy”, *2nd OECD Conference of Ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SME’s) – Promoting entrepreneurship and innovative SME’s in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization*, Istambul – 3 a 5 de Junho de 2004.
- OMT
2001 *Apuntes de metodología de la inversión en turismo*. Madrid: OMT.
- PECHLANER, H.; Abfalter, D. e Raich, F. (2002). “Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region in the Alpine Region- The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, vol. 3, nº ¼: 89-107.
- Plessis, M.
2005 “Drivers of knowledge management in the corporate environment”, *International Journal of Information Management*, nº15: 193-202.
- Reinhardt, R.
2002 “Knowledge management: linking theory with practice”, Morey, D.; Maybury, M. e Thuraisingham, B. *Knowledge management classic and contemporary works* (187-222). New York: The Mit Press.
- Ruhanen, L. e Cooper, C.
2004 “Applying a knowledge management framework to tourism research”, *Tourism Recreation Research*, vol. 29, nº1: 83-88;

- Schulz, M. e Jobe, L.
2001 "Codification and tacitness as knowledge management strategies. An empirical exploration", *Journal of High Technology Management Research*, nº12: 139-165;
- Schutte, M. e Snyman, M.
2007 "Knowledge flow elements within a context – a model", *South African Journal of Information Management*, vol. 8, nº2.
- Selin, S. e Chavez, D.
1994 "Characteristics of Successful Tourism Partnerships: A Multiple Case study design", *Journal of Park and Recreation Administration*, vol. 12, nº 2: 51-61.
- Stamboulis, Y. e Skayannis, P.
2003 "Innovation strategies and technology for experience-based tourism", *Tourism Management*, nº 24: 35–43.
- Urieta, A.
2007 "La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, nº19: 91-104.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K e Nonaka, I.
2000 *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of innovation*. Oxford: University Press.
- Wall, B.
1998 "Measuring the Right Stuff", *Knowledge Management Review*, vol.1, nº4: 20–24.
- Zack, M.
1999 "Competing on knowledge", Faulkner e Gray. *2000 Handbook of Business Strategy (81-88)*. New York.

Recibido: 13/04/2009

Reenviado: 23/09/2009

Aceptado: 25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos

Post Hoc Tourist Segmentation with Conjoint and Cluster Analysis

Sérgio Dominique Ferreira Lopesⁱ

Universidad de Santiago de Compostela (España)

Antonio Rial Boubetaⁱⁱ

Universidad de Santiago de Compostela (España)

Jesús Varela Mallouⁱⁱⁱ

Universidad de Santiago de Compostela (España)

Abstract: In the present work, the authors want to illustrate the advantages of the combined use of the Conjoint Analysis and the Cluster Analysis in market segmentation. The benefits are easily understandable since the Conjoint Analysis allows researchers to know the structure of the consumer's preferences and the Cluster Analysis allows grouping those consumers by their preferences. So, with the enormous diversification that characterizes tourism, it doesn't make sense segmenting market with *a priori* procedures. It's preferable to carry out a *post hoc* segmentation in order to know more detailed and relevant information like tourists preferences (estimated with the Conjoint Analysis). This procedure creates a competitive advantage. Hence, segmenting markets based on the preferences of consumers allows researchers and professionals to better evaluate which the real preferences are (by clusters) and to better develop marketing strategies that better suit the consumers' preferences.

Key Words: Market Segmentation; Conjoint Analysis; Clusters Analysis; Tourist Preferences.

Resumen: En el presente trabajo los autores pretenden ilustrar las ventajas del uso combinado del Análisis Conjunto y del Análisis de Conglomerados, en la segmentación del mercado turístico. Los beneficios son fácilmente entendidos, una vez que el Análisis Conjunto permite a los investigadores conocer la estructura de las preferencias de los consumidores y el Análisis de Conglomerados los agrupa en segmentos, a partir de las preferencias de éstos. Habida cuenta de la enorme complejidad y diversificación que está adquiriendo el mercado turístico en nuestros días, carece de sentido adoptar estrategias de segmentación *a priori*, basadas únicamente en variables clásicas de corte sociodemográfico, cuya capacidad explicativa ha demostrado ser muy limitada. En su lugar, optar por procedimientos de segmentación *post hoc*, donde se incluya información más elaborada, como pueden ser las preferencias de los consumidores turistas (estimadas a partir de procedimientos estadísticos avanzados como el Análisis Conjunto), se convierte en una ventaja competitiva. La segmentación basada en las preferencias permite a investigadores y gestores disponer de un conocimiento más preciso del mercado y desarrollar estrategias de Marketing adecuadas a cada uno de los segmentos de interés.

Palabras Clave: Segmentación de mercados, Análisis conjunto, Análisis de conglomerados, Preferencias de los turistas.

ⁱ Universidad de Santiago de Compostela E-mail: sergiodominique.ferreira@usc.es

ⁱⁱ Universidad de Santiago de Compostela E-mail: antonio.rial.boubeta@usc.es

ⁱⁱⁱ Universidad de Santiago de Compostela E-mail: jesus.varela@usc.es

Introduction

Effectively, tourism is one of the most important sectors of the international economy. The UNWTO's *Tourism 2020 Vision* forecasts that international arrivals are expected to reach nearly 1.6 billion by the year 2020. Of these worldwide arrivals in 2020, 1.2 billion will be intraregional and 378 million will be long-haul travellers. The total tourist arrivals by region shows that by 2020 the top three receiving regions will be Europe (717 million tourists), East Asia and the Pacific (397 million) and the Americas (282 million), followed by Africa, the Middle East and South Asia (table 1).

	Base Year		Forecasts		Market Share (%)		Average Annual Growth Rate (%)
	1995	2010	2020	1995	2020		
	(Million)			1995	2020	1995-2020	
World	565	1006	1561	100	100	4.1	
Africa	20	47	77	3.6	5.0	5.5	
Americas	110	190	282	19.3	18.1	3.8	
East Asia and the Pacific	81	195	397	14.4	25.4	6.5	
Europe	336	527	717	59.8	45.9	3.1	
Middle East	14	36	69	2.2	4.4	6.7	
South Asia	4	11	19	0.7	1.2	6.2	

Table 1. Tourist arrivals, market share and average growth rate

However, since mid-2008 we assisted to a rapid slowdown of international tourism growth (for the reason that oil's price has increased a lot).

So, this is a very important point that countries and the private sector related with tourism activity must be aware of and they must take initiatives to be stronger to face new difficult times that are coming, ("one of the biggest crisis").

In this context, Portugal is one of the top 20 international countries in terms of tourist arrivals (concretely about 11.5 millions). Tourism is a vital sector of the Portuguese economy, representing about 11% of national GDP and 10% of the national employment. This way, all efforts must be done to maximize the profitability of the resources and the investments made.

A very important point is that about 80% of Europeans live in urban areas and they want to come back to the "field life" as a form of recreation and leisure occupation.

So, if we think that the Iberian Peninsula has 80% of the biodiversity of the European Union, Portugal (with particularity Northern of Portugal) should seriously focus on this eco-tourism. Therefore, all the investments made from the national government and from the private investments should be strategically done to safeguard the quality and the diversity of the biological life in these regions, in order to capture the maximum of tourists (incomes) as possible (INE, 2008).

In regions like the Interior of Portugal, where the economy doesn't reach the most desired levels, the tourist activity has increased but not in a satisfactory way. Thus,

each tourism product that is strategically oriented represents a crucial factor to achieve a sustainable economic growth for those regions. This way, attributes like the quality of the environment can be improved. The Ecotourism represents more than 10% of the market and it's currently the sector of the Portuguese tourism that must increase.

In fact, it's not illusory the enormous importance that tourism has on the social and economic prosperity of a country, concretely in the case of Portugal. Factors such as the creation of jobs, directly and indirectly (in hotels, restaurants, etc.) have a direct and a significant impact on the GDP and on the brand image of a country, at a national and international level. In the context of an increasing globalization and international competition, tourism is a paramount sector and it's a strategic sector of growth for a country (certainly is in the case of Portugal).

Therefore, it's very important to develop this sector and all the researches should be conducted with consistent methods and consistent goals, to carry out an ambitious plan in Portugal and in the others strategic countries for the Portuguese tourism. As a result, Portugal should take advantage of its tourism potential strategically, to

maximize the profitability.

In this context, Portugal must follow the marketing strategies of Spain and France (international leaders in terms of tourism revenues). Such countries have one common factor: they guide themselves by a strong marketing approach in the management of their tourism resources. And the recent history confirms that those countries (France and Spain) are the most competitive in the world. This phenomenon can be explained by several factors, such as: a) a huge professionalization of all sectors related with tourism; b) the marketing and the sales of this sector (travel agents) are carefully structured; c) the strategy of management is very well coordinated because: i) the promotion is very weighted; ii) the offer is adjusted to the consumers' needs and preferences; iii) and a structured strategy for the consumers' loyalty through marketing campaigns (e.g.: in strategic locations - fairs).

Based on the assumption that all processes that are part of Tourism Marketing (described above) have in their essence to meet the needs and the preferences of tourists, it's essential to know which the structures of the tourist preferences are. This allows segmenting market into clusters that share homogenous preferences.

Santesmases (1999, p.214) states that segmenting markets is the "process of dividing the market into homogeneous groups in order to carry out a marketing strategy to each one, allowing to satisfy more effectively their needs and to achieve the commercial objectives of the company. "

According to the same author (Santesmases, 1999), segmenting markets presents several advantages, such as finding markets that are not saturated, i.e., where there are still business opportunities; it allows to set priorities; it facilitates the analysis of competition, providing information about who are the direct competitors and allows companies to offer products/services that best suit specific needs of each segment.

Nowadays, market researchers analyse products and services as a set of characteristics or attributes and these products tend

to be configured according to the consumers' needs and preferences. So, it's important to know which the assessment of those attributes is and to know in which way each attribute and level of attribute contribute to elect a certain product. Therefore, Conjoint Analysis is very useful to analyze the consumers' preferences (Wittink & Cattin, 1989; Wittink, Vriens & Burhenne, 1994).

As it's currently known, it's not possible to please everyone's needs, so it's inevitable segmenting markets. Hence, business organizations need to group consumers into segments, to satisfy their needs and to increase their level of satisfaction. Therefore, the better is the segmentation the better will be the adjustment of the products to the consumers' preferences.

Until today, there are just a few empirical researches in tourism with real methodological basis. Spain, and more specifically Galicia, has been consolidating in recent years a strong marketing approach for the management of tourism resources, being a good example to follow by other countries.

In this context, Conjoint Analysis is a methodology that has its origins in the Psychology and in Marketing. The works of Luce and Tukey (1964) are the first references and, later, Wilkie & Pessemier (1973) started to talk about multi-attribute models, as a way to analyze and understand the preferences of the consumers (Varela & Braña, 1996; Picón & Varela, 2000; Braña, Rial & Varela, 2001; Picón, Braña & Varela, 2002; Picón, Varela & Braña, 2006; Ramírez, 2008).

Like this, the multi-attribute models explain the way that consumers form their preferences (for products or services). So, preferences are created by the consumers' perception and the main goal of the Conjoint Analysis is to estimate the value of each characteristic or levels of attribute that defines a product. With these values, it's possible to know which the characteristics of the consumers' behaviours are. And the compensatory models (Fishbein & Ajzen, 1975) are linked to the multi-attribute models and the various levels of attributes can compensate each other. It's

possible to find very different products with very similar global utilities or preference because the different levels of attribute of a product act together in the consumers' mind and perception.

A classic segmentation (*a priori* segmentation) groups consumers that share the same socio-demographic characteristics (age, gender, etc). But, in reality, it doesn't group the consumers by the similarity of their preferences. It's almost about describing the consumers by their socio-demographic profile.

But a *post segmentation* that combines Conjoint Analysis and Cluster Analysis brings important benefits (Picón, 2000). More specifically, Conjoint Analysis allows professionals to know the structure of the consumers' preferences and, therefore, it's possible to group those consumers into segments by their similarity of preferences (Picón, 2004; Picón & Varela, 2004; Varela, Picón & Braña, 2004).

This way, it would be possible to proceed to an integral segmentation, i.e., a segmentation based on the consumers' preferences information and on their socio-demographic profile. To each group resultant it will be associated a different kind of destination (preference).

Traditionally, there are two basic ways of segmenting markets (Green, Carroll & Carmone, 1977; Wind, 1978): a) *a priori* Segmentation: in this kind of segmentation, the number of segments (groups) as well as its description is established before the study is carried out. The professionals choose from the beginning some basis to start the study, for example, the use of a product, the main benefit searched, needs, loyalty to a brand, etc, and then, they (professionals) assign consumers into groups; b) a *post hoc* segmentation: when the consumers' characteristics or their reactions to a new product are not known, it's better to realize a *post hoc* segmentation. This way, the number of groups, the number of subjects in each cluster and its description are known just after the analysis is made. The resultant groups are constituted by consumers with more homogeneity between their preferences and there is more heterogeneity in the preferences of the groups than in *a priori* segmentation.

Objectives

The major objective of the current article is to illustrate the importance and the benefits of the combined application of the Conjoint Analysis and the Cluster Analysis. This allows professionals to identify groups of tourists with particular needs and preferences. This way, a segmentation based on the consumers' preferences allows researchers and professionals to know more precisely the market and to develop Marketing strategies more appropriate to each group.

Methodology

A total of 300 young (96 males and 204 females) were interviewed, with ages from 18 to 35 years old (mean = 23.53; standard deviation = 4.595), residents in the Oporto city. It was explained to all the subjects that the task should be made with the utmost concentration and seriousness.

Attributes and levels' Selection

ATTRIBUTES	LEVELS
Weather	Sun Cold or Snow Rain
Cultural Offer	High Low
Kind of Destination	Beach Nature or Mountain City
Leisure Offer and Night Fun	High Low
Price	Until 300€ 300€ - 600€ 600€ - 1000€ > 1000€
Time of Permanency	2-3 Days (Week-end) 1 Week 2 Weeks

Table 2. Attributes and attributes' levels used

The present work is part of a larger study (the main aim was to know the tourist preferences of young people from Northern Portugal). The attributes and levels of attribute selected were based on two elements: a) the existent bibliography

(Goodrich, 1978; Muller, 1995; Baloglu & McCleary, 1999; Gallarza, Gil & Calderón, 2002; Picón & Varela, 2000; Varela, Picón & Braña, 2004; Rodríguez & Molina, 2007; Rial, Varela & García, 2008); b) and it was made a previous pilot study with a sample of 100 students to know which the most important attributes were. The elected attributes were: Weather, Cultural Offer, Kind of Destination, Leisure Offer and Night Fun, Price and Time of Permanency.

Stimuli

To achieve the Conjoint Analysis we selected this six attributes of tourism destination, with different levels for each (3x4x2x2x4x3). From the 576 possible combinations, we used an orthogonal fractional factorial design, being selected 16 of them, which were eventually used in the data collection (with an *Orthoplan* procedure of the SPSS software). We built 16 cards, each one representing one of the sixteen combinations of the levels of attribute.

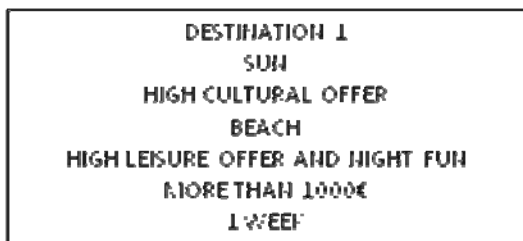


Figure 1. An example of a card.

Procedure

It was asked to the subjects that in the first minutes they should analyse every cards and, then, they should sort those cards based on their preferences. This procedure is called *Full Profile*, with *Simulated Stimuli* and sort cards (*Sequence*).

Data Analysis

Data was collected from 300 subjects (300 x 16), and it was analysed with the Conjoint Algorithm and a Clustering Algorithm.

Results

Model fit is very high, so we can conclude that validity of the results is high (Pearson's $R=0.999$; Kendall $\tau=0.967$).

By the application of the Conjoint Analysis to the entire sample, we can state that the most important attribute is Weather, with 31.5% of importance, followed by the attribute Cultural Offer, with an importance of 22.9%. In third place, in terms of importance, is the attribute Leisure Offer and Night Fun (16.6%); in fourth place comes the attribute Time of Permanency with an importance of 12.59%. In fifth and penultimate place comes the attribute Kind of Destination, with an importance of 15.57%. And in sixth place comes the attribute Price, with an importance of 3.76%. These results can be observed on figure 2.

In terms of part-worths of the levels of attribute, the results show that in the attribute Weather, the preferred level is *Sun* with a part-worth of 1.79; the level *Cold or Snow* has a part-worth of (-1.017) and the level *Tepid or Humid* has a part-worth of (-0.78). About the attribute Cultural Offer, it's possible to say that the preferred level is an *High Offer* with a part-worth of 1.023, and the opposite offer (*Low*) has a part-worth of (-1.023). In the attribute Kind of Destination, the preferred level is *Beach*, with a part-worth of 0.634. In the attribute Leisure Offer and Night Fun, the level *High Offer* presents a part-worth of 0.743. The preferred level of the attribute Price is

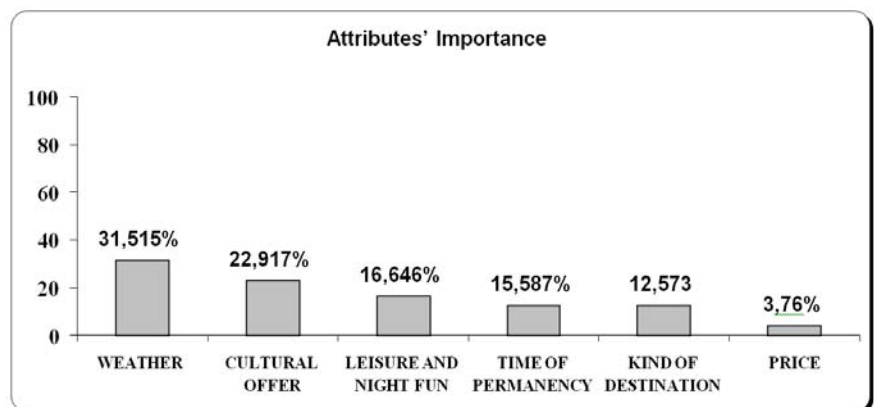


Figure 2. Attributes' Importance

Until 300€ with a part-worth of 0.189. And for the attribute Time of Permanency, the preferred level is *2 Weeks* with a part-worth of 0.436. These results can be observed in figure 3.

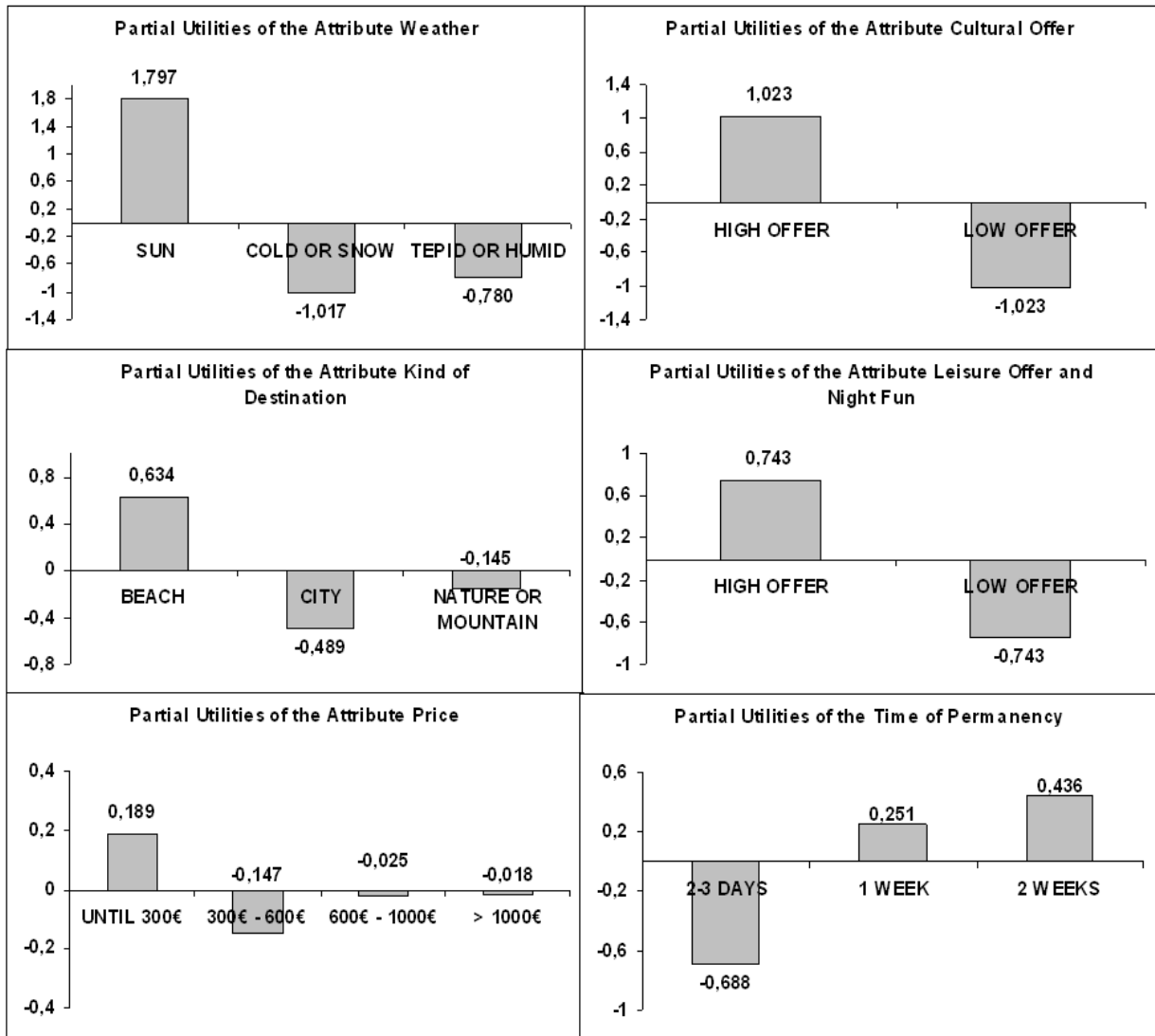


Figure 3. Levels of attributes and correspondent part-worth

Sun
 High Cultural Offer
 Beach
 High Leisure Offer and Night Fun
 Until 300€
 2 Weeks

Figure 4. Ideal destination (of the entire sample).

Conjoint Analysis allows researchers to know which the ideal destination is. This is made by summing all the part-worths of the preferred levels and the value of the *constant*. And this ideal destination would be:

So, if we sum all part-worths and the value of the constant, we have:

$$1.797 + 1.023 + 0.634 + 0.743 + 0.184 + 0.436 + 8.064 = 12.881$$

So, the global importance of this ideal destination would be 12.881.

So, some advantages of using the Conjoint Analysis were illustrated. But, the real advantage of those results is that they can be used by the Cluster Analysis (as input). It allows researchers segmenting markets based on the similarity of the structure of preferences (of tourists). Subsequently, using both methodologies we obtained five clusters (figure 5).

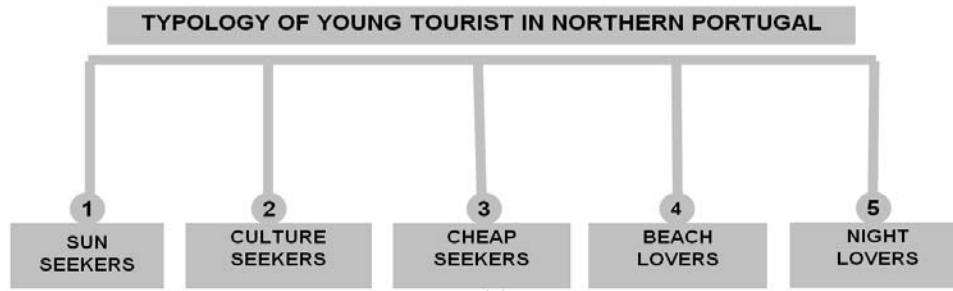


Figure 5. Typology of young tourist in northern Portugal with clusters.

Group 1: Sun Seekers (24%)

This group is characterised by an preference for Weather with an importance of 58.1%, being the favourite level Sun with a utility (u) of 4.58;

Group 2: Culture Seekers (24%)

This one is characterised by a large preference for Culture Offer with an importance of 56.04%, being the preferred level High cultural offer (u = 2.94);

Group 3: Cheap Seekers (13%)

They are a group that gives huge importance to the Price paid by a tourist travel;

the importance of the attribute Price is 52.32%, being the preferred price Until 300€ (u = 1.91);

Cluster 4: Beach Lovers (16%)

These subjects are characterised by a large preference for Kind of Destination with an importance of 45.87%, being the favourite level Beach (u = 1.90);

Cluster 5: Night Lovers (22%)

These ones are characterised by a large preference for Night Fun with an importance of 28.92% and for a long time on holidays with an importance of 29.09%.

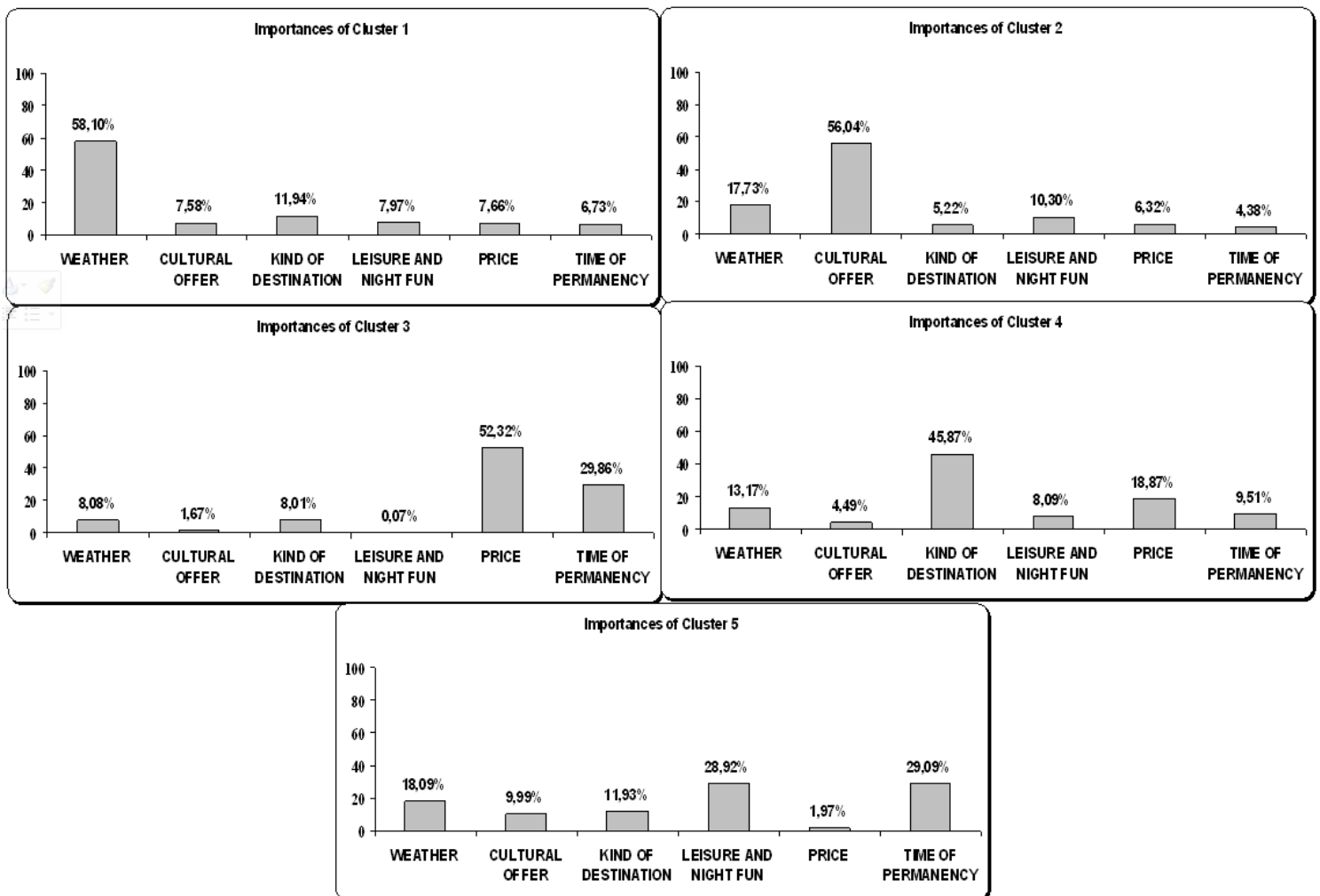


Figure 6. Attributes' importance by clusters

So, knowing the real preferences of each cluster, it's possible, for example, to design or promote destinations that suit the particular preferences of each cluster. For instance, to Group 1 (*Sun Seekers*) it would be appropriate to promote a tourist destination where the Weather is very often *Sunny*; to Group 5 (*Night Lovers*) it would be more appropriated to promote a tourist destination mentioning that it has many pubs, discotheques and bars, i.e., the night life offer would be very complete.

Through these results (table 3), it's possible to state that all the part-worths of the levels of attribute are very different in every cluster. That is, the subjects have been assigned into clusters, presenting part-worths significantly different between them. These results allow validating the advantages of the current application of the

Cluster Analysis since what differentiates the subjects of those five clusters is their preferences and not their socio-demographic characteristics. This is one of the reasons why it's advisable to carry out a *post hoc* segmentation based on the consumers' preferences (Picón & Varela, 2000).

Through table 4, it's possible to state that clusters present a socio-demographic very similar composition, except for gender. This way, the preferences of young tourist of Northern Portugal can't be explained based simply on socio-demographic characteristics because there isn't a concrete socio-demographic profile. Subjects have been assigned into clusters not because of sharing socio-demographic characteristics, but because they share tourism preferences.

	Cluster		Error		F	Sig.
	Quadratic Mean	df	Quadratic Mean	df	Quadratic Mean	df
SUN	189,378	4	1,582	295	119,725	,000
COLD-SNOW	65,804	4	2,935	295	22,418	,000
TEPID-HÚMID	52,365	4	2,843	295	18,419	,000
HIGH CULTURAL OFFER	91,381	4	,972	295	94,011	,000
LOW CULTURAL OFFER	91,381	4	,972	295	94,011	,000
BEACH	38,743	4	1,849	295	20,958	,000
CITY	103,842	4	1,836	295	56,558	,000
NATURE-MOUNTAIN	37,299	4	2,168	295	17,205	,000
HIGH LEISURE OFFER AND NIGHT OFFER	30,396	4	1,139	295	26,684	,000
LOW LEISURE OFFER AND NIGHT OFFER	30,396	4	1,139	295	26,684	,000
UNTIL 300€	35,531	4	2,516	295	14,124	,000
BETWEEN 300€ AND 600€	33,705	4	2,024	295	16,652	,000
BETWEEN 600€ AND 1000€	6,349	4	2,595	295	2,446	,047
MORE THAN 1000€	87,454	4	2,468	295	35,436	,000
2-3 DAYS (WEEKEND)	38,084	4	1,948	295	19,551	,000
ONE WEEK	20,344	4	1,638	295	12,421	,000
TWO WEEKS	60,221	4	2,004	295	30,051	,000

Table 3. ANOVA with the levels of attributes by clusters

		Clusters
Gender	Chi-square	13,234
	df	4
	Sig.	,010
Occupation	Chi-square	1,487
	df	4
	Sig.	,829
Incomings	Chi-square	14,769
	df	20
	Sig.	,789
Civil status	Chi-square	5,331
	df	8
	Sig.	,722
Age	Chi-square	10,542
	df	8
	Sig.	,229

Table 4. Pearson's Chi-square values

Conclusions

Tourism is a key sector of growth in some countries (such is the case of Portugal). It has an enormous weight on the Gross Domestic Product (about 10%) and it generates about 10% of the national employment. In the current and competitive environment, managing tourism resources of a country under a marketing approach is very important and it's a key to success. Factors like the enormous competitiveness and dynamism of the tourism sector, the appearance of new destinations, the enormous globalization and the international crisis affect negatively the most part of tourist destinations. So, new adjustments must be realized in order to remain competitive. This way, it's necessary to invest in a "Research and Development" strategy as it's invested in quality of hotels and restaurants and in national and international fairs. To invest in Market Research is very important and it becomes by itself a sustainable platform for tourism.

In this context, professionals must be aware of the outset of the consumers' preferences, needs, habits and lifestyles that are more and more heterogeneous, which generates a tremendous diversification of supply. As such, focusing on methodologies that allow optimizing the management of

tourism resources is an added value.

USA, Spain and France are the most competitive countries in the world and they share a competitive advantage when it comes to analyzing the preferences of tourists: the use of Conjoint Analysis to know the real structure of preferences of tourists (Varela, Rial & García. 2003). In this way, they can design new strategies that better suit tourists' preferences. This worldwide competitiveness led to a tremendous diversification of the supply of products and services, that's because it's so important to know the consumers' preferences.

So, from a methodological point of view the present article illustrates the enormous potential that the combined use of the Conjoint Analysis and the Cluster Analysis has in the management of tourism resources. It shows that the preferences in this sector are more complex than it might be expected. More precisely, it has been possible to identify up to five different segments (in a seemingly homogeneous population such as the young residents in Northern Portugal), each segment with a peculiar structure of preferences. The characterization of each group can bring more guide lines to market researchers in the case of the *post hoc* segmentation than in the case of an *a priori* segmentation. So, being able to know accurately the preferences of tourists, segmenting market properly allows marketing researchers to identify heterogeneous groups and develop products that suit the preferences of each group (Picón, Varela & Lévy, 2004). This is an essential strategy for the tourism management.

Finally, it would be interesting to have a more representative sample in order to know more precisely which the tourist's preferences are. And it would be interesting to carry out a Brand Image Analysis and Positioning. This way, it would be possible to know which attributes/characteristics are related with the tourist destinations of Portugal and to know which marketing strategies should be created to suit the diversity of the national and international tourists' preferences.

References

- Baloglu, S. & McCleary, K.W.
1999 "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, 35 (4): 11-15.

- Braña, T., Rial, A. & Varela, J.
2001 "Consumer preferences and brand equity measurement of Spanish national daily newspapers: a conjoint analysis approach", *Spanish Journal of Psychology*, 4: 48-54.
- Fishbein, M. & Ajzen, I.
1975 *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Luce, R.D. y Tukey, J.W.
1964 "Simultaneous Conjoint measurement: A new type of fundamental measurement", *Journal of Mathematical Psychology*, 1: 1-27.
- Gallarza, M., Gil, I. & Calderón, H.
2002 "Destination image. Towards a conceptual framework", *Annals of Tourism Research*, 29(1): 56-78.
- Goodrich, J.
1978 "The relationship between preferences for and perceptions of vacation destinations – Application of a Choice Model", *Journal of Travel Research*, 176.
- Green, P. E., Carroll, J. D. e Carmone, F. J.
1977 "Design considerations in attitude measurement" in Y. Wind e M. G. Greenberg (eds.), *Moving a head with attitude research* (9-18) Chicago, Illinois: EUA, American Marketing Association.
- Muller, T.E.
1995 "How personal values govern the post-visit attitudes of international tourists", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3 (2): 3-24.
- Picón, E.
2004 "Una comparación Monte Carlo de tres métodos métricos de segmentación con análisis conjunto", *Psicológica*, 25: 231-252.
- Picón, E., Braña, T. e Varela, J.
2002 "Quién prefiere un destino como Galicia antes de otro de sol y playa? Predicción de la elección de un destino turístico mediante análisis conjunto", *Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Vol. Especial*: 445-448.
- Picón, E. & Varela, J.
2000 "Segmentando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico". *Psicothema*, 12(2): 453-458.
- Picón, E. & Varela, J.
2004 "Una evaluación empírica del procedimiento de segmentación conjunto de clases latentes". *Metodología de las Ciencias del Comportamiento, vol. Especial*: 491-498.
- Picón, E., Varela, J. & Braña, T.
2006 *Análisis Conjunto*. Madrid: La Muralla.
- Picón, E., Varela, J. e Lévy, J.P.
2004 *Segmentación de mercados*, Madrid: Prentice Hall-Financial Times.
- Ramírez, J.M.
2008 "Uso comercial del análisis conjunto en España", *Metodología de Encuestas*, 10: 27-38.
- Rial, A., Varela, J. & García, A.
2008 "Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico", *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (1): 1-10.
- Rodríguez, P. & Molina, O.
2007 "La segmentación de la demanda turística española", *Metodología de Encuestas*, 9: 57-92.
- Santesmases, M.
1999 "Segmentación del Mercado", in M. Santesmases (ed.), *Marketing, conceptos y estrategias* (212-247). Madrid: Pirámide.
- UNWTO
2008 *Tourism 2020 Vision forecasts*. World Tourism Organization.
- Varela, J. & Braña, T.
1996 *Análisis Conjunto aplicado a la investigación comercial*. Madrid: Eudema.
- Varela, J., Picón, E. & Braña, T.
2004 "Segmentation of the Spanish domestic tourism market", *Psicothema*, 16: 76-83.
- Varela, J., Rial, A. y García, A.
2003 "Análisis Conjunto" in J.P. Lévy y J. Varela (coord.). *Análisis Multivariante para las Ciencias Sociales* (507-566). Madrid: Prentice Hall.
- Wilkie, W. & Pessemier, E.
1973 "Issues in marketing's use of multi-attribute attitude models", *Journal of Marketing Research*, 10: 428-441.
- Wind, Y.
1978 "Issues and advances in segmentation Research", *Journal of Marketing Research*, 15: 317-337.

Wittink, D.R. & Cattin, P.

1989 "Commercial use of Conjoint Analysis: An Update", *Journal of Marketing*, 53: 91-96.

Wittink, D.R., Vriens, M. & Burhenne, W.

1994 "Commercial use of Conjoint Analysis in Europe: Results and critical reflections", *International Journal of Research in Marketing*, 11: 41-52.

Recibido: 11/02/2009

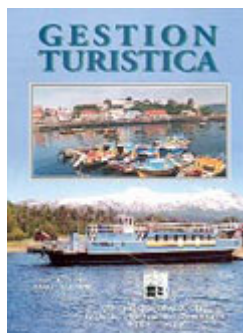
Aceptado: 15/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos



Universidad Austral de Chile

Instituto de Turismo



Revista Gestión Turística

Publicación académica editada por el Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile cuyo objetivo principal es el de contribuir al desarrollo científico y técnico del turismo, a través de la divulgación de trabajos académicos y de investigación que se realizan particularmente en centros de investigación y educación superior de Chile e Hispanoamérica.

<http://www.gestionturistica.cl>

Unidad de Investigación y Desarrollo en Turismo, unidad investigativa dependiente del Instituto de Turismo, cuya misión es contribuir mediante la investigación aplicada al desarrollo turístico de la región.

La unidad de I+D cuenta con una biblioteca virtual, plataforma de información para académicos, investigadores y estudiantes, cuenta con la más completa base de datos de carreras de turismo de iberoamerica, enlace a las principales revistas científicas de turismo de habla hispanas y portuguesa, principales tesis doctorales, de maestrías y licenciaturas en formato digital.

Mail gestionturistica@uach.cl

Tourism development: sustainable or sustained? Intercultural reflections on the case of Praia do Forte-Bahia, Brazil

Simone Alvesⁱ

Federal University of Rio de Janeiro (Brazil)

Adriana Victoria G. de Hilalⁱⁱ

Federal University of Rio de Janeiro (Brazil)

Abstract: This article adopts qualitative exploratory research, undertaken by means of a single-case study on *Praia do Forte*, a tourism destination located on the Brazilian coast. Use was made of secondary data and in-depth interviews with local residents, to answer the research question of how this destination could follow a path of tourism development in a way that differentiates it from similar ones; and, as secondary objective if the degree of current development can still be seen as sustainable. Based on a systematic perspective of tourism, we seek to extend the vision of development so as to include sociocultural and environmental dimensions of sustainability based on Sachs' (1986) model. The results indicate that three factors seem to answer the question.

Keywords: Tourism; Entrepreneurship; Tourism destination; Sustainability; Communities.

Resumen: El artículo adoptó investigación exploratoria cualitativa, realizada con base al estudio de caso de *Praia do Forte*, un destino turístico localizado en la costa Brasileña. Fueron usados datos secundarios y entrevistas en profundidad con residentes locales, de modo a responder a la pregunta principal de investigación de como este destino podría seguir un camino de desarrollo turístico diferenciado y, como objetivo secundario, si el grado de desarrollo actual puede todavía ser considerado sustentable. Basado en una perspectiva de turismo sistémica, buscamos extender la visión de sustentabilidad para abarcar dimensiones socioculturales y ambientales según el modelo de Sachs (1986). Los resultados indican que tres factores parecen responder la pregunta.

Palabras clave: Turismo; Emprendeduría; Destino turístico; Sostenibilidad; Comunidades.

ⁱ MSc., doctorate degree student. The Coppead Graduate School of Business. E-mail: simonealves@coppead.ufrj.br.

ⁱⁱ DSc., associate professor. The Coppead Graduate School of Business. E-mail: hilal@coppead.ufrj.br.

Introduction

Historically, the tourism sector has been responsible for the generation of between 85% of jobs worldwide. Being heavily weighted towards labor and one of the economic activities requiring least investment for the generation of jobs (MTUR, 2007), it has been of increasing importance in public policies for development and social inclusion, especially at the bottom of the so-called social pyramid in less developed countries (Alban, 2008; Lin and Guzman, 2007).

However, the expansion of tourism in these countries, oftentimes in remote areas, without economic reinvestment and linked to small communities, can easily result in the latter becoming dependent on tourism as the only economic activity in the region; because of this, the discussion surrounding the long-term sustainability of projects and related activities becomes increasingly important (Lin and Guzman, 2007; Chaves and Rodrigues, 2006; Buhalis, 2000).

As a field of study, tourism is a sector affected by tensions, antimony and mythology (Coriolano and Leitão, 2008), with manichaeistic interpretations which see it, now as an essential factor for development, capable of solving an array of socioeconomic problems, now as a voracious industry that threatens the very integrity of surrounding communities. In other words, a sector that generates as many benefit as problems to society.

This article presents a qualitative exploratory study, discussing the sustainability of development of coastal tourism destinations in Brazil, with an emphasis on the cultural dimension. From a multidisciplinary perspective, it seeks to contribute to understanding of the many ways of preventing its undesired effects. In this way, tourism may serve as a complement to improve the residents' life.

Thus, this study seeks to answer the following research question: How was it possible for *Praia do Forte* to construct a path of tourism development in a way that contrasts with other similar destinations? In other words, we intend to learn what motives or factors may have enabled the destination to develop differently from others, exploring, above all, those aspects that

involve the cultural dimension of sustainable development, following the eco-development model of Sachs (1986) and from the point of view of the destination's residents.

Additionally, as a secondary objective, we aim to explore, whether the present degree of tourism development at *Praia do Forte* can still be as long-term sustainable.

The case method is applied to *Praia do Forte*, a tourism destination on the northeastern Brazilian coast, located in the municipality of *Mata de São João*, 60 km from *Salvador*, the capital of *Bahia* – a State which just in the last two years increased the attraction for investments in the local hospitality sector by 145% (from 2.2 to 5.4 billion USD, 2006-2008), earmarked for the construction of 23 high class hotels¹.

Review of Literature

In spite of the recognition of the positive impacts (potential or real) of tourism activities on the economy, the negative impacts on the destinations, their inhabitants and tourism hosts have also been discussed (D'arrigo and Bühler, 2008; Buhalis, 2000; Pearce, 1982).

From an anthropological point of view, tourism may be defined as a complex sociocultural phenomenon, one that provides tourists and residents with the experience of alterity, representing a system of encounters between the local community and its visitors, producers and consumers of tourist goods. In this sense tourism can be considered a culture-consumption activity (Santana, 2003 in Pereira, 2006).

Jafari (1990: 36, in Banducci Jr., 2001: 27-29) compares the perspectives of four studies that relate tourism and culture, subdividing them into four groups: a) defense - "*advocate the positive character of touristic enterprise*"; b) warning - against the defense group and "*extremely critical*" in pointing out "*serious social problems caused by [this] enterprise*"; c) adaptation - questions the generalization of the previous groups and points to "*alternative forms of tourism that can have lower impacts than mass tourism*" and; d) knowledge - whose main objective is the "*formation of a scientific body of knowledge on tourism*".

The present article, while being aligned with the perspective of knowledge, also embraces that of adaptation, as it proposes to seek *alternatives* to tourism development, being based on the needs and surroundings of the hosts, according to the principles of sustainability, while avoiding a manichaeistic perspective, and thus adopting the principles of cultural relativism.

The notion of sustainability was raised during the UN Brundtland Commission in 1983 (Coriolano and Leitão, 2008: 475), meeting the needs of present growth without compromising the future. Aligned with this perspective, the World Tourism Organization defines sustainable tourism development as a continual process that attempts to *avoid* the characteristic problem of losses of its value chain in the local community where it is established and which “*requires the constant monitoring of the impacts that the activity can cause (...) the participation and commitment of all the actors involved (...) [and] where the profit must be distributed in an equitable way between the activity's promoters and the local population*” (MTUR, 2006: 5).

The approach adopted in this article has also been the basis for the majority of studies on the *overall* effects of globalization, a process by which its very nature directly connected to the essence of tourism (D'arrigo and Bühler, 2008).

In studying the multicultural conflicts of globalization, Canclini (1995: 101) observes that national identities – “*the combination of traditions, practices and most of interaction that distinguish populations of a particular city*” – which characterize the inhabitants of a particular territory, have guided the majority of cultural policies. Two main challenges are involved: a) the dissolution of mono-identities, and b) the loss of power and the repositioning of traditional/local cultures, especially with respect to the communication media advances.

However, to a great extent, such reflections when examined from the perspective of public policy, focus mainly on cost-effectiveness, with perhaps some foray into environmental issues (e.g., the establishment of new limits and controls), “*such does not happen, to the same extent, in the cultural domain*”. And in Latin American

countries there is still scant dialogue between the public policies of tourism and culture (Coriolano and Leitão, 2008: 470-471).

Within the academic field studies, there are several studies on the cultural aspects of the development of tourism destinations including both *international* (Moscardo, 2008; Laing and Crouch, 2005; Reisinger *et al.*, 2003; Mataraso, 2001; Patel, 1998) and Brazilian cases (Coriolano and Leitão, 2008, Santos, 2008; Coriolano and Vasconcelos, 2007; Gomes *et al.*, 2006; Banducci Jr., 2001).

In order to conceive sustainability as a construct for academic research, it is first necessary to consider the component variables that comprise it. The present article adopts the eco-development model, proposed by Sachs (1986), which suggests five basic dimensions to *represent* the construct: social, economic, ecological, social and cultural - with priority to the cultural dimension, which “*is one of the most important components of sustainable development. [Since] the extinction or profound mischaracterization of the culture is an irreversible process*” (Coriolano and Vasconcelos, 2007: 103)

In this regard, the formal concept of culture from an anthropological point of view, harks back to the definition of Tylor (1871, in Laraia, 2008: 25) who synthesized the *culture*, from the German term *Kultur* (symbolizing the spiritual aspects of a community) and the French term *civilization* (referring to the material realizations of the people), in order to represent “*that complex whole that includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, customs or any other capacity habits acquired by man as a member of a society*”.

In relation to the cultural impacts resulting from the contacts between the tourists and the host community, which define the corresponding degree of cultural sustainability, it is important to distinguish what type of change is meant, in order to tell whether it can contribute positively or negatively to the host community that comes to have direct contact with the visitors via tourism.

Laraia (2008: 95-96) asserts that since culture is of an inherently dynamic nature, cultural changes can be internal (resulting

from the cultural system itself) or external (resulting from contacts with the other, as in the case of those motivated by tourism), and *"oftentimes, stimulate a change which is more brusque, far-reaching and rapid than internal forces"*.

One of the most-cited negative impacts of tourism on host communities is the process of acculturation (Valachis, 2008; Pereiro, 2006; Banducci Jr., 2001). The concept has been used since the beginning of the last century by the German school of anthropology and from 1928 on by the Anglo-Saxon school but only after the 1950s it was adopted by Brazilian academics (Laraia, 2008: 97).

Another type of cultural impact often associated with social exchanges between tourists and residents is the so-called "demonstration effect" (Valachis, 2008; OMT, 2003; Pereiro, 2006; Banducci Jr., 2001; Mendonça Jr. *et al*, 2000). The demonstration effect refers to a type of loosening of the traditional restrictions of a culture via the "voluntary" attempt to *"adopt certain behaviours (and accumulate material goods) on the basis that possession of them will lead to the achievement of the leisured, hedonistic lifestyle demonstrated by the tourists"* (Burns, 2002 in D'arrigo and Bühler, 2008: 8).

The effect on the host community's "cultural identity" is another negative sociocultural impact of tourism on the residents (Ramalho Filho e Sarmento, 2004; Banducci Jr., 2001). It's a collective attribute, characteristic of a determined social group that shares similar attitudes and which is supported by a past with a projected collective ideal, manifesting itself as an established social construct that enables individuals or part of the group to feel closer and similar to one another (D'arrigo and Bühler, 2008; OMT, 2003; Pereiro, 2006).

The above themes have been addressed in several academic studies on tourism (Throsby, 2008; Sánchez *et al*, 2007; Untong, 2006; Steiner and Reisinger, 2004; Wallace, 2004; Ramalho and Sarmento, 2004), since host communities are considered to be the weakest link, and, therefore, the most susceptible to suffer such impacts during the development of a tourism destination.

Methodology

The present work is a single-case qualitative research study (Yin, 1984) based on primary data obtained from semi structured in-depth interviews.

The object is *Praia do Forte*, a Brazilian tourism destination located in the municipality of *Mata de São João*, on the coast of the state of *Bahia* near to the capital, *Salvador*. It has been cited in several studies as a successful case of tourism development in Brazil, especially with regard to paths of sustainability (Alban, 2008; Barreto and Alvarenga, 2007).

Bahia has stood out in the Brazilian scenario as one of the sites preferred by tourism investors (especially foreigners and from hospitality) and represents one of the top Brazilian destinations in terms of exposure, international promotion and tourism strategies. The *Prodetur-Bahia* project launched in 1992 (Mendonça Jr. *et al*, 2000) is one of the few long-term (20 year timeframe) Brazilian planning programs and is funded by resources from state and federal governments, the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) among other relevant institutions, as well as supported by private capital and local universities. Geographically speaking, this program divides *Bahia* into seven regions, one of them represented by the municipalities that comprise *Costa dos Coqueiros* (literally "Coconut Coast") region - where *Praia do Forte* is located.

In 2007 and 2008 seven projects were expanded and inaugurated along *Bahia's* coastline, corresponding to a private investment around 150 million R\$ - 70% of which earmarked to finish the second stage of the Spanish Iberostar's project in *Praia do Forte* (Bahia Online, 04/03/2009).

In order to answer the two research questions, we examined the secondary data obtained from bibliographic research allied to a systematic study of public access sources. Primary data, derived from in-depth interviews held with residents and ex-residents of *Praia do Forte*, was also analyzed.

Six interviews were held based semi-structural interview framework in 2008, recorded and lasted about an hour. Two of them were carried *in loco* on April and the

others through web conferencing, between September and November. The entire interviews' content was transcribed and codified using ATLAS.ti 5.5 for discourse analysis.

All the interviewees were residents of *Praia do Forte* (or had been for a least a year) and continued living there (or visit the place regularly), as well as maintain friendships and family relationships with current residents. An attempt not to limit the profile of the group was made. So, it was formed from a random selection of professionals over 40 years age, with diverse jobs and levels of education – including: an oceanographer, a professor/historian, a hotel professional, an architect, and two executive secretaries. It also included respondents whose experience as *Praia do Forte* residents had initiated after the beginning of the region tourism development in the 1980s (two of them lived there between 2001-2002 while the others witnessed its development since the beginning) but none of them was native of *Praia do Forte*.

Contextualization of case under study

For a long time, the *Praia do Forte* region remained unknown due to its difficult access - the connection to the capital was so precarious that the trip between the two cities took more than four hours - and because the northern coast of Bahia was considered too far to be discovered by the Bahian "elite".

In the 1970s, Klaus Peters, an entrepreneur of German origin, visited *Bahia* to build a factory and decided to invest half a million dollars to buy the entire area known as *Fazenda Praia do Forte*: a total of 30,000 ha (Vitória, 2001).

No specific studies about Peters' business history were found. As he moved to the region at the beginning of the 1980s, the data presented here reflect information provided by interviewees as well as research and journalistic material.

The information suggests that from the beginning of his undertakings at the site, Peters sought to regale *Praia do Forte* with an "ecological destination" stamp and the driving philosophy to his businesses was to ally a structure of impeccable service, offer-

ing high-end gastronomy and leisure, however preserving ecological and cultural heritage of the region.

In order to build the region's first resort – a concept unheard till then in the Brazilian market – Peters was concerned with environmental preservation. So that his Master urban plan (Curvello, 2000: 14) took into account rigorous criteria to maintain the original features of the little village - located on his land and which comprised, then some 1,800 inhabitants – as well as contractually preventing the resale of real estate by the natives (who could only pass the land on to their children).

Another example of this project's results is local legislation that protects the region's extensive groves of coconut palms – prohibiting palms cutting and establishing that for each one palm sacrificed, four others must be replanted – and establishes 10m (the average height of an adult palm tree) as the maximum height for any local construction (Alban, 2008).

Additionally, Peters' decision to contract only local labor for his undertakings reduced local unemployment to practically zero. At the time, that was something of a rarity in tourism development, which, in general, customarily disdains such labor, giving priority to the staff of large urban and foreign centers - especially for those projects financed with international capital (Coriolano and Leitão, 2008; Gomes *et al.*, 2006).

Regarding the publicity efforts to promote the destination, Peters' strategy was to focus on the foreign tourist as his target public, in a joint endeavor with the *Bahia* state government. This approach while reinforcing the importance of public-private partnerships to a more-sustainable tourism development represents additional complexity for intercultural contacts between tourists and residents, since different national cultures are involved.

Other uncommon facts are Peters' sought of himself as a real "*Baiano*" (e.g, "born on *Bahia*") and invitation to his relatives for living in *Praia do Forte*, where he lived for more than 20 years (Alban, 2008).

However, in 2006, Peters sold his hotel, then named *Praia do Forte Eco Resort & Thalasso Spa*, to the Portuguese *Espirito Santo* Group and left the region. In the

same year, another large international tourism group, the Spanish Iberostar Hotels and Resorts, inaugurated its first hotel complex in Brazil in *Praia do Forte* and, in October 2008, opened a second luxury resort at the location. Both undertakings are part of a US\$250 million megaproject that aims to build the largest resort complex in Brazil.

The *Tamar* Project

At the end of the 1970s, there was still no marine conservation program in Brazil and the sea turtles were already listed as a species threatened by extinction. Having identified the main turtle nesting grounds in the country, the *Tamar* Project was begun at *Praia do Forte*, a place confirmed to have the highest concentration of sea turtles on the Brazilian coast.

Peters donated a house on his land, a Jeep and a horse for the transportation of *Tamar's* team, helping to found the Project's headquarters whose activities, since that time, have followed three lines of action: conservation and applied research, environmental education and sustainable local development. In addition to being a pioneering regional initiative, and along with the local forests and mangroves of the *Mata Atlântica*, the *Tamar* Project area was subsequently categorized as an Environmental Protection Area.

The Foundation and the Castle *Garcia D'Ávila*

The *Garcia D'Ávila* Foundation (FGD) was created in 1981 as the first investment by Peters to act in the educational, environmental, cultural, historical and social activities of his businesses, with three main objectives: to administer and to restore the ruins of the Castle *Garcia D'Ávila* (the *Castelo*), to preserve the environment surrounding the two tourist attractions of the region (the *Castelo* and the *Sapiranga* natural reserve), and to serve as a pivot between Peters' businesses and the local community.

In 1997, after 16 years of being dedicated exclusively to the surrounding environmental preservation, the FGD presented the first "sustainable development plan" for the region including a series of initiatives

for integration of the village community into the tourism development process, whose main objectives was to enhance the qualification of local entrepreneur and labor force (A Tarde, 1997: 18).

In 1937, the *Castelo* was declared a Brazilian cultural heritage and after going through a restoration process – started in 1999 and only finished in 2003 (Cordeiro, 2003) – was open to the public. Today it is surrounded by a rich archaeological site and counts on lot of facilities as exhibition center, shops and restaurants.

Results

Results indicate that at least three factors acted decisively and simultaneously to differentiate the tourism development strategy at *Praia do Forte*, conferring upon its path a sustainability degree quite different from that witnessed at the majority of Brazilian beach tourist destinations – especially those located in small communities where tourism becomes the main economic activity. These factors are: Klaus Peters' entrepreneurship style, the *Tamar* Project, and the *Garcia D'Ávila* Foundation.

The joint action of these factors seems to have preserved – at least in the period between the beginnings of tourism activity in the region in the 1980s and the current decade – important aspects of sociocultural and environmental dimensions of sustainability (from Sachs' 1986 eco-development model).

The differentiating characteristics of *Praia do Forte* "touristification" process – seen as "a convergence of business, political and economic factors" – was mentioned in all interviews as being related to these three "guardians of the region" factors which, in combination, fostered the community belief in the process – "They really believed in this undertaking. I believed in it too. We all believed in it", summed it up one of the interviewees.

The majority of large private Brazilian tourist investors – especially those from hotels and infrastructure projects and in general represented by international groups – started to invest in the Brazilian northeastern coastline since 2000, often-times with volatile and speculative capital

and without any long-term community commitment. In contrast, choosing to take up residence with his family in the region, Peters was able to involve himself directly with the local governance structure.

Interviewees relate how Peters himself would oversee the process zoning of the region, walking the beaches and being vigilant, even when there was no tourism nor electricity in the area, which then was only accessible by raft.

Also according to the interviewees, Peters always defended the idea that the future for tourism activity in the region lays in eco-tourism and in the democratization of access to it, with distinct accommodations, both for the most demanding tourist who prefers resorts, as well as for those more inclined to stay at campsites (an option also available at *Praia do Forte*). He was also concerned with “*respecting the village folk, really emphasizing the capacity to make homemade food and fishes*”.

The *Tamar* Project is considered one of the most important attractions of the region, as well as a catalyst agent for important cultural and behavioral residents' changes in their relationship with the environment. Interviewees point that the *Tamar* Visitor Center even attracts visitors from the neighboring *Costa de Saúipe* tourist complex, offering “*educational [environmental] entertainment*”.

The oceanographer interviewed believes that each local family has a least one employee involved in the *Tamar* Project and identifies the current relationship between them as “*labor initiative*” in which “*the turtles provide work and the people live off that work*”, without, however, needing to kill them anymore as seen in the past. He points out that it is usually a main objective in the majority of the environmental projects and is known as “*nonlethal use*”, arguing that “*the Tamar has achieved this (...): Before, turtles were food. (...) Today, turtles are business; turtles are subsistence*”.

The *Tamar* Project also seems to contribute to the management of negative impacts associated with tourism development, through: the use of tourism products and concepts appropriated to the destination's available environmental resources and the education of the staff of local tourist-

oriented businesses.

FGD, in turn, is another example of the positive impacts of *Praia do Forte* “touristification” process, directly contributing to the conservation and restoration of the region's cultural heritage. It is also attributed to FGD the role of workforce qualification to tourism, thereby improving the quality of the services provided by restaurants that have opened in the region after 2002.

The difficulty of managing the impacts of tourism development at *Praia do Forte* and some trade-offs associated with this process, seem clear to the interviewees who confirmed that when “*the tourists arrive, they bring employment and wealth. They may even bring higher cultural demands to the natives (...) but they also bring with them drugs and child abuse (...) one thing tends to go with the other, unfortunately*”.

Other positive sociocultural impacts on the local *Praia do Forte* community related to tourism development identified in the literature and emphasized by the interviewees include:

- 1) Strengthening and rescue of local traditions (Gomes *et al*, 2006; OMT, 2003; Mendonça Jr. *et al*, 2000): As “*the Carretas (festival of masks) - a movement (...) attributed to a historical awareness, when the slaves would avenge the slaveowners by dressing up in masks like the warriors of the Castelo used to do*”. Portraying the historical path of the coastal communities of northern Bahia, hailing from “*fishing villages [in which] extraction activities are the center of economic and social life*”.

The historian interviewed recognizes as very important the restoration of the *Castelo* in combating local community trauma arising from the historical process and the subsequent task of cultural education of the local population by the FGD - which “*caused an increase in awareness the reflected an ease of getting along with tourists, by fostering an interest on the part of community folk in taking tourists to those places that they had previously rejected*”.

- 2) Jobs and income creation for the community (Gomes *et al*, 2006; OMT, 2003; Mendonça Jr. *et al*, 2000): It was unanimously recognized that tourism has

provided improvements in the financial condition of residents of *Praia do Forte*, which “*have grown and keep on growing, (...) from the boy who performs ‘capoeira’ to the waiter, (...) everyone has a job*”.

The importance of the cultural dimension and its impacts on the long-term sustainability of the destination was a perception shared by all of the interviewees, as someone declaration: “*the development processes can only be sustained if the cultural processes can handle the challenges that arise*”.

Moreover, the Master Plan implemented by Peters was decisive in controlling the speed of local development, something that reduced subsequent future negative impacts on the community. This fact reinforces one of the points recurrent in the literature: the importance of an orderly and slow growth, as well as an adequate public governance structure that makes viable the participation of the community and public-private partnerships in the process. As one of the interviewees pointed out, “*involvement by a local government that is highly committed to the community and with its orderly growth (...) because what kills a tourism destination is disorderly growth*”.

Other strategies suggested in the literature to manage the sociocultural impacts of tourism development on the host community also mentioned by the interviewees were:

- a) Local community involvement in the tourism planning of the destination: which prompted one of the interviewees to declare that is only dangerous “*for the culture of the community when the community doesn't manage to get involved in the development*”.
- b) Myriad opportunities for cultural tourists-community contacts: which might enable residents to “*learn and live together with the many other cultures here in a way which is harmonious, rich, and beneficial to all*”. At the same time, contact between the residents and tourists occurred naturally, as exemplified by the *Cocapilo* dancing club, mentioned as “*a fantastic place where the local people could dance – young men with women, village women with married men – without any conflict, without any*

problem whatsoever”.

- c) Explanations of tourism-related questions to the community and education improvements: According to the interviewees, the role assumed by FGD benefited not only the village community, but also the neighboring ones. They were sorry, however, that in 2008 this initiative was practically extinct and were concerned with the possibility of the project not continuing since this could compromise the future of generations to come.

Interviewees who had direct contact with Peters and who were more familiar with him say that by the beginning of the 1990s, he had already indicated three points that the State ought to pay attention to in expanding local tourism: looking after the environment, improving the infrastructure and qualification the workforce.

Nevertheless, among negative cultural aspects on the residents of *Praia do Forte* associated to tourism growth, research results point to both acculturation and demonstration effect.

Additionally, expansion of the “rich neighbors” – as Peters would refer to the new tourism developments, according to some of the interviewees – have already been paralleled by radical local changes, such as the paving of the main road in the fishery village which abandoned its original name “*Alameda do Sol*” (literally “street of sun”) to become “ACM’s² Avenue”.

In fact, some of the interviewees’ statements are quite concerning from the point of view of sustainability. They suggest that the region suffers a lot from the absence of Peters and that his legacy has not been sufficient for a new leadership to arise or for the implementation of an efficient public policy.

According to them the alert signs have become more acute in the last five years and can be ascertained from the “*uptick in construction*” that “*coincided with the time when Peters was no longer around*” in the region, which began to receive colossal investments from international groups.

Other unsustainable aspects described in the literature also mentioned by interviewees as being noticeable alert signs at *Praia do Forte* since then include: the appearance of real estate speculation, traffic

congestion and violence (Mathieson and Wall, 1992 in Mendonça Jr. *et al.*, 2000), prostitution and sex tourism (Gomes *et al.*, 2006).

In 2008 there was also evidence of negative economic impacts attributed to tourism development as the rising of land prices (Mathieson and Wall, 1992 in Mendonça Jr. *et al.*, 2000: 41), accompanied by increased inflation. As one interviewee observed: "A small, fifty-square-meter house that someone built here: there was the land (...) which cost almost nothing – today it's worth a fortune. The [monthly] rent from a house like this is equivalent to ten [Brazilian] minimum salaries³". And if, on the one side, the fact can be seen as one more source of income for the residents (a positive effect), on the other, it might be the beginning of a process of casting off the natural enjoyment of the site as residents (usually, a negative effect, with ramifications on cultural identity).

Other Klaus's initiative that does not seem to be respected anymore is the maximum height of constructions as a means of environmental control: "These knock down whatever they want and no one pays any attention to that anymore".

One of the interviewees compared the current situation to the environmental concept of "carrying capacity" also cited in the literature (Buhalis, 2000) and which refers to the "the maximum use of any site, without causing negative effects on the resources, reducing visitor satisfaction, or exerting adverse impact upon the society, economy and culture of the area" (McIntyre, 1993: 23 in OMT, 2003: 176).

This concept is related to three main component restrictions that would define the maximum number of visitors for an area (OMT, 2003): ecological or biophysical (degree of water and air pollution, erosion or disturbance to life); psychological or what can be perceived (sensation of crowding or concern with its impacts); and sociocultural.

In the present study it can be perceived that at least the psychological restrictions symptoms are already observed in the present interviewees' discourse, as well as the effects of a recent trend to regard the place as a fashionable spot for second residence by the wealthier residents of Salva-

dor city (Gomes *et al.*, 2006).

It seems that the group already perceives in *Praia do Forte* some alerts of Coriolano (2007: 25) to the common practices of "touristification" process along the Brazilian coastline: something which eventually fragments and privatizes the coast "for use as a second residences, hotel chains and resorts – especially the latter. [And] the community that had, in nature, a common good (...) becomes banished from using it, since just like any other merchandise, it becomes a scarce good, accessible only via purchase".

When discussing the current situation discourses, at times displays a tone of concern and hope, at times a tone of deception and resignation as if (un)sustainability were a characteristic inherent to tourism itself or an economic activity condemned to using up natural and cultural resources.

This perception is portrayed in the speech of an interviewee who works directly with tourism in the region, one which brings to the forefront the problematic behavior of the tourism entrepreneurs who battle against assuming a more socially responsible stance, preferring to engage in a cycle of successive investments (and divestments) in new "unexplored" destinations (that later on, also become saturated).

Conclusions

Tourism has an important role in the economy of several countries and appears as a potential strategy for the growth of developing countries, especially those endowed with places of renowned natural beauty and cultural diversity, as is the case of Brazil.

Primary and secondary data were used with the intent of answering the research question of how it was possible for *Praia do Forte* to embark on a path of tourism development in a way that differentiates itself from other similar coastal destinations not only in Brazil but throughout the world.

Being a qualitative case study, the results correspond only to the perceptions of the group of residents who were interviewed and cannot be generalized. Therefore, it is suggested its replication on other coastal tourism destinations and contexts,

as well as the development of a more in-depth study to Praia do Forte region, applying quantitative methodology to get statistical inferences regarding the population, or qualitative techniques closer to the ethnography, such as participant observation.

One of the limitations of the present study is the absence of native residents in the group studied. So the inclusion of natives would be another element that would provide valuable information in future studies. Another limitation is related to the fact that many of the interviewees' perceptions are from the past time, thus drawing on their memories, something that could lead to a distortion of what really happened. To minimize this effect in future studies, the collection of more detailed secondary historical data is suggested.

Regarding the main research question results indicate that three factors seem to have enabled *Praia do Forte* to develop a different path from other similar destinations, especially from a cultural perspective (as Sachs, 1986, eco-development model): i) singular entrepreneur performance of Klaus Peter, who spearheaded touristic exploration of the region in the period between the 1980s and the beginning of the 2000's; ii) *Tamar* environmental preservation and educational Project (also since the 1980s) and, iii) FGD cultural foundation (also an Peters' initiative).

The research strongly suggests that, at least from the local residents' point of view, the combined action of these three agents enabled the adoption of strategic differentiating factors that led to a more controlled rhythm of tourism development at the site which helped to improve the management of negative sociocultural and environmental side effects.

Between the differentials is outstanding the importance of active participation of the local community in the tourism planning, the maintenance of ample cultural tourists-residents contact opportunities, and, lastly, the fostering of education and professional qualification of the local population.

Results exemplify one of the greatest challenges to a more-sustainable tourism destinations development: the impacts caused by the intercultural contact between tourists and residents (especially in small communities isolated from larger urban

centers). This is truer, still, in cases that prioritize the foreign tourist as the target public where different national cultures are involved.

Regarding the positive impacts of tourism development on the local community, that also steer the destination towards a more-sustainable development are: strength and revive local traditions and values; higher income and better jobs; greater environmental awareness and non-lethal use of nature; getting back to historical and cultural roots (something which, in turn, facilitates restoration, conservation and protection of the physical spaces and access to incentives for the recovery of constructions and historical sites); and, the creation and maintenance of protected areas.

Finally, the results obtained as a response to identification of the current sustainability degree of tourism development (secondary research question) were notable. Surprisingly, the testimonies show evidence of a lot of negative impacts on resident community, mostly starting at the beginning of the current decade which includes cultural changes, such as acculturation and demonstration effects.

Although the existence of a causal relationship between the tourism activity and the abovementioned perception cannot be concluded from the present study, results suggest that there is some correlation between the change in the path of tourism development, Peter's leaving *Praia do Forte* and the subsequent change in the model of local public governance, combined with the beginning of operations of large international hotel groups at the location.

Although it was not the objective of this study to pinpoint *Praia do Forte*' present stage, according to the Butler model (1980 in Buhalis, 2000: 105) for tourism destination life cycle, everything seems to indicate that it is between the phases of consolidation and stagnation.

So, at least two questions remain unanswered: if it would still be possible to avoid a future decline to *Praia do Forte* as tourism destination and what could be done to prevent this. Or yet, what can be done and how, so that this destination and its local community can rewrite their history in years to come, inspired in the singularity

of their own path since the 1980s, for its rejuvenation.

Of course, from a practical point of view, this reflection can also be extended to a global context as it is not an isolated experience but a fact already observed in many international mass tourism destinations (Buhalis, 2000). So, we can highlight two points similar to them: Firstly, be inspired by the *Praia do Forte* path from the 1980s to the early 2000s, other tourism destinations might equally benefit from search for cultural and environmental public policy similar supported strategies. Secondly, as soon as there are signs of getting close to the carrying capacity limits of these destinations, it is vital to watch out for the review of its own strategic public and governance policies.

Bibliography

- Alban, M.
2008 "A insustentabilidade do turismo no Brasil e o Sucesso de Praia do Forte: Uma análise exploratória com base na Nova Economia Institucional". *Turismo em Análise*, 19(1): 1-24.
- Banducci, Jr. A.
2001 "Turismo e antropologia no Brasil: Estudo preliminar". In: Banducci, Jr. A. e Barreto, M. (Orgs). *Turismo e identidade local: Uma visão antropológica* (21-47). Campinas: Papirus.
- Barreto, R. O.; Alvarenga, L. C. A.
2007 "Meio Ambiente e Turismo buscando sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida: Um estudo de caso da APA do Litoral norte da Bahia". In: *VI CON-ETUR, RJ*, 8-11 Nov. <http://www.physis.org.br> (April 04, 2009).
- Buhalis, D.
2000 "Marketing the competitive destination of the future". *Tourism Management*, 21: 97-116.
- Canclini, N. G.
1995 *Consumidores e Cidadãos: Conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- Chaves, M. P. S. R.; Rodrigues, D. C. B.
2006 "Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo". *Interações: Revista Internacional de desenvolvimento local*, 8(13): 99-106.
- Cordeiro, T.
2003 "O forte da praia: Termina a restauração da Casa da Torre, a mais antiga construção histórica do país." *Revista Época*, 247. <http://revistaepoca.globo.com> (Nov. 11, 2008).
- Coriolano, L. N.; Leitão, C.
2008 "Turismo, Cultura e desenvolvimento entre sustentabilidades e (in)sustentabilidades". *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(3): 467-479.
- Coriolano, L. N.; Vasconcelos, F. P.
2007 *O turismo e a relação sociedade-natureza: realidade, conflitos e resistências*. Fortaleza: EdUECE.
- Curvello, J.
2000 "Turismo cresce em Praia do Forte". *Jornal A Tarde*, 31.
- D'arrigo, F. R. F.; Bühler, L. V.
2008 "Turismo e Cultura no espaço global". In: *V SeminTUR. Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina*, UCS: RS, 27-28 de Junho.
- Gomes, B. M. A. et al.
2006 "Os efeitos do turismo em comunidades receptoras: um estudo com moradores de Carrancas, MG, Brasil". *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(3): 391-408.
- Laing, J. H; Crouch, G. I.
2005 "Extraordinary journeys: An exploratory cross-cultural study of tourists on the frontier". *Journal of Vacation Marketing*, 11(3): 209-223.
- Laraia, R. B.
2008 *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Lin, T.; Guzman, F. D.
2007 "Tourism for pro-poor and sustainable growth: Economic analysis of Tourism projects". In: *ERD Technical note 20*, Jan., Asian Development Bank.
- Mataraso, F.
2001 *Recognising Culture: A series of briefing papers on culture and development*. London: Department of Canadian Heritage and Unesco.
- Mendonça Jr., E. P. et al.
2000 *Turismo e Desenvolvimento sócio-econômico: o caso da Costa do descobrimento Bahia-Brasil*. Salvador: Coleção Selo Turismo-3.

- Moscardo, G.
2008 "Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions". *Tourism and Hospitality Research*, 8(1): 4-13.
- MTUR - Ministério do Turismo Brasil
2007 *Plano Nacional do Turismo 2007/2010 – Uma viagem de Inclusão*. Brasília: DF.
- 2006 *Sustentabilidade Econômica. Roteiros do Brasil – Programa de Regionalização do Turismo*. Brasília: DF.
- OMT – Organização Mundial do Turismo.
2003 *Turismo internacional: uma perspectiva global*. Porto Alegre: Bookman.
- Patel, D.
1998 "Social and cultural dimensions of sustainable development: Challenges and opportunities". In: *Conference of the CCRN. Cultural policies & practices: Exploring the links between cultural & social change*. June 3-4, University of Ottawa.
- Pearce, P. L.
1982 "Tourists and their hosts: some social and psychological effects of their intercultural contact". In: *Cultural in contact: Studies in cross-cultural interaction. International series in experimental social psychology*. Oxford: Pergamon.
- Pereiro, X.
2006 "Tema 1: antropologia e turismo". In: *Apontamentos de turismo cultural 2006-2007*.
<http://www.miranda.utad.pt/~xerardo> (Nov. 20, 2008).
- Ramalho Filho, R.; Sarmiento, M. E. C.
2004 "Turismo, lugar e identidade". *Licere: Belo Horizonte*, 7(1): 35-46.
- Reisinger, Y. et al.
2003 *Cross cultural issues in destination marketing*. Madrid: Eclipse.
- Sachs, I.
1986 *Eco-desenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice.
- Sánchez, A. V. et al.
2007 "Desarrollo del turismo y percepción de la comunidad local: factores determinantes de su actitud hacia um mayor desarrollo turístico". In: *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Madrid, 6-8 de junio, 1: 24-38.
- Santos, F.
2008 *A Cultura como Objecto de Controlo Turístico*. Working Paper, April.
<http://www.cecl.com.pt> (Nov. 20, 2008).
- Steiner, C. J.; Reisinger, Y.
2004 "Enriching the tourist and host intercultural experience by reconceptualising communication". *Journal of Tourism and Cultural change*, 2(2): 118-137.
- Throsby, D.
2008 "Culture in sustainable development: Insights for the future implementation of Art. 13". In: *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. Sydney: UNESCO.
<http://unesdoc.unesco.org> (Nov. 20, 2008).
- Untong, A.
2006 "Attitude of local resident on tourism impacts: a case study of Chiang Mai and Chiang Rai, Thailand". In: *Hospitality & Tourism Education: Trends & Strategies*, Taiwan: Hualien.
- Valachis, I.
2008 *Cultural impacts of tourism: a literature review*. Greece: Chios.
<http://www.ul.edu.lb> (Nov. 01, 2008).
- Vitória, G.
2001 "Exemplo que vem da Alemanha". *Revista Isto É Gente*, 167, Jul, 2001.
- Wallace, G.
2004 "Eco-cultural tourism as a means for the sustainable development of culturally marginal and environmentally sensitive regions". *Tourist Studies*, 4(3): 235-254.
- Yin, R.
1989 "Case study research: design and methods". *Applied Social Research Methods Series*, 5.
1997 "Vila da Praia do Forte terá o seu crescimento programado". *Jornal A Tarde*, 05.08.1997: 18.

Notas

¹<http://www.jornalbahiaonline.com.br/index.asp?noticia=62>

² The initials of a Brazilian politician, Antônio Carlos Magalhães who served three terms as governor of *Bahia* State.

³ The Brazilian national minimum wage is adjusted annually (465 R\$/month, 2009).

Recibido: 02/06/2009
Reenviado: 26/09/2009
Aceptado: 28/09/2009
Sometido a evaluación por pares anónimos

Market Potential Estimation for Tourism in Emerging Markets

Chaiwat Baimaiⁱ

Texas A&M International University (USA)

Jose Luis Danielⁱⁱ

Texas A&M International University (USA)

Abstract: The objective of this paper was to develop a useful framework for estimating demand for tourism in emerging markets. Tourism has become one of the most crucial sectors in a large number of emerging countries. Moreover, the tourism industry in such markets is forecasted to keep increasing in the next decade. Hence, understanding and accurately forecast demand in the industry is essential in order to manage this sector effectively. Using stepwise regression analysis, we found a number of important variables in estimating demand for tourism in emerging markets. Our regression model can benefit travel agencies and policy makers dealing with the tourism industry.

Keywords: Market estimation; Tourism; Emerging markets; International marketing.

Resumen: El objetivo de este trabajo fue desarrollar un marco útil para la estimación de la demanda para el turismo en los mercados emergentes. El turismo se ha convertido en uno de los sectores más cruciales en un gran número de países emergentes. Por otra parte, la industria del turismo en estos mercados se prevé que seguirán aumentando en la próxima década. Por lo tanto, comprender y predecir con exactitud la demanda en la industria es esencial para gestionar este sector de manera eficaz. Mediante un análisis de regresión por pasos, nos encontramos con una serie de variables importantes en la estimación de la demanda turística en los mercados emergentes. Nuestro modelo de regresión se pueden beneficiar las agencias de viajes y los responsables de las políticas relacionadas con la industria del turismo.

Palabras clave: Estimación del mercado; Turismo; Mercados emergentes; Comercialización internacional.

ⁱ College of Business Administration, Texas A&M International University 5201 University Blvd., Laredo, TX 78041-1900, USA. E-mail: cbaimai@students.tamui.edu

ⁱⁱ College of Business Administration, Texas A&M International University 5201 University Blvd., Laredo, TX 78041-1900, USA. E-mail: Josedaniel@students.tamui.edu

Introduction

Travel and tourism have been considered as an important industry in the service sector. The service sector consists of various kinds of industries such as financial services, health care services, and information sector services. Among these industries, tourism is one of the most important indicators of economic contributions for both developed and developing countries. An economic impact of tourism is significant, since huge amount of foreign inflow come from tourism. Moreover, tourism accounts for the major source of cash incomes, and it has been regarded as a major source of economic growth and employment creation (Szivas and Riley, 1999). According to the World Tourism Barometer 2008, the trend of international tourism has increased continuously and is likely to go up in the future.

Tourism has become one of the most crucial sectors in a large number of emerging markets (Singh, 1997). Emerging markets refer to countries that have rapidly growing economy or that are in a transitional phase between developed and developing status. Emerging markets comprise more than half of the world's population, account for a large share of world output, and have very high growth rates (Globalledge, 2008). These emerging countries have a strong effect to the global economy as a whole. In fact, it is forecasted that by 2050 emerging countries especially the BRIC economies—Brazil, Russia, India, and China—will surpass those developed countries as the United States, Japan, Germany, U.K., France, and Italy (Wilson and Purushorthaman, 2003). On top of that, tourism in emerging markets is a major source of economic growth and foreign income (Nowak et al., 2003). For these markets, the expected economic improvement relied heavily on the amount of tourism inflow.

The tourism industry in emerging markets is forecasted to keep increasing in the next decade. For example, the tourism industry China and India are growing rapidly, leading to a significant increase in both business and leisure travel. In particular, China will jump from fourth to second position above Japan and Germany and is forecasted to increase its travel and tou-

risms demand four times up by 2018, accounting for US\$2,465 billion, with an annual growth rate of 8.9%. The projection of the increasing trend for tourism in emerging markets is presented in table 1.

However, the tourism industry has been affected by the ongoing global economic crisis. The World Travel and Tourism Council revealed the results of its Travel and Tourism Competitiveness Report (2009), explaining that the tourism trends will face a more challenging time than ever before due to the impact from an economic uncertainty. The report also predicts a downturn of international tourism particularly in emerging markets. Although the tourism industry in emerging market will face a new challenge, it is believed that the trend will be positive in the long-run if properly managed. Thus, understanding and accurately forecast demand in the industry is essential in order to proactively survive during this tough time and effectively manage the industry over time. It is the intention of this study to develop a useful framework for estimating demand for tourism in emerging markets.

Background Literature

Identifying the determinants of tourism demand and specifying the tourism demand models are crucial for the generation of accurate forecast of futures tourism demand (Garcia, 2006). In this paper, a marketing framework was applied for the tourism industry in emerging markets. It has long been known that the marketing mix model can help manage all products and services. To some extent, it can also be applied for the tourism industry. Basically, the marketing mix includes four factors—product, price, place, and promotion.

The first dimension of the marketing mix is product. In term of international tourism, products are considered as the location of destination. Considering tourism as a product, rich of nature and uniqueness of a particular destination are the unit of interest. With regard to this viewpoint, national protected area and national heritages are the important variables to attract international tourists.

	Tourism Arrivals (millions)	Tourism receipts (US\$M)	Tourism expenditure (US M)	Tourism as a % of service	Tourism as a % of GDP	Employment in service sector (million)	Employment in tourist sector (thousand)
Argentina 4.	15	2883.40	2892.00	2.38	1.35	12.18	290,167.03
Brazil 5.	01	4972.70	4894.50	0.70	0.46	65.65	462,619.56
Chile 2.	09	1304.40	1106.40	2.03	0.89	4.39	89,256.81
China 4	9.6	30870.10	22950.40	2.78	1.11	257.06	7,134,128.48
Colombia 1.	05	1225.80	1130.30	1.72	0.90	12.08	207,384.94
Czech Rep.	6.43	4875.60	502.80	5.80	3.41	3.12	180,834.83
Egypt 8	.64	7131.90	1688.60	14.68	6.62	11.27	1,654,278.17
Hungary 9.	25	4407.70	3050.70	5.94	3.90	2.56	152,349.84
India 4.	44	4702.70	4854.90	0.97	0.51	144.59	1,404,707.40
Indonesia 4.	87	4387.00	3577.60	3.06	1.20	42.53	1,299,650.96
Israel 2.	01	2896.90	2932.40	3.04	2.04	1.44	43,704.06
Malaysia 1	5.9	8973.70	3810.00	12.83	5.75	5.56	714,039.12
Mexico 2	1.35	12253.80	7779.70	2.10	1.46	26.32	552,450.00
Peru 1.	63	1270.40	694.20	2.06	1.36	7.18	148,259.79
Philippines 2.	70	2153.30	1296.80	3.34	1.83	18.11	605,307.19
Poland 1	5.67	6328.30	4389.10	2.88	1.86	9.34	269,132.50
Russia 2	0.19	5483.90	18081.10	0.99	0.55	44.83	442,461.00
Saudi Arabia	8.62	4930.00	4467.60	4.54	1.41	4.13	187,729.70
S. Africa	8.39	7665.40	3453.90	4.55	2.98	13.32	605,821.48
Thailand 1	3.88	10263.60	5153.80	11.13	4.98	13.73	1,529,024.54
Turkey 1	8.91	19747.60	3042.50	7.36	4.62	10.41	766,271.71
Venezuela 77	0	662.10	1947.00	0.62	0.36	7.92	49,219.32

Table 1. Tourism Inflow in Emerging Markets

A considerable portion of the value to tourists is attributable to national protected area. National protected area is defined as legally established land or water area under either public or private ownership that is regulated and managed to achieve specific conservation objectives. Walpole and Goodwin (2001) examined attitudes towards protected area tourism and the effects of tourism benefits on local support for a national protected area in Indonesia. The result showed that incoming tourism is consistent with the existence of the park. Further, Tisdell (1995) found that ignoring the importance of this factor might indicate negative impact to tourism. For instance, deterioration in Thailand's environment is one of the major reasons for declining Japanese tourist visiting to the country since 1990.

Also, national heritage is a substance attraction for international tourism. Considering tourism in the country of origin as a product, cultural tourism is another focal variable to be included in the model. Cultural tourism has long been considered as an attraction for international tourism. Cultural tourism is defined as a unique interest tourism based on the search for and participation in new and deep cultural experiences, whether aesthetic, intellectual, emotional, or psychological (Stebbins, 1996). McKercher & Cros (2003) suggested that about 35 to 70 percent of international tourism look for cultural tourism including unique places when they plan to travel abroad. This uniqueness refers to a number of national heritages in a specific country. Peleggi (1996) examined the relevance of Thailand's heritage attractions to both

international and domestic tourism. The finding was that national heritage has a significance impact to international tourism, and constitutes a major attraction for the expanding domestic tourism sector.

The second factor related to the marketing mix is price or cost of travel. The amount that travelers have to pay largely determines their destinations. Other factors being equal, most travelers tend to travel abroad in countries that have relatively low cost. This cost of travel depends heavily on a currency exchange rate. All monetary operations such as currency devaluation have some degree of impact on tourism demand at different significance levels. For international tourism, exchange rate acts as both a direct and indirect influence. Jo and Sarigollu (2007) found that a perception of prices has a significant effect for international tourism, and suggested that appropriate exchange rate policies can make significant impacts for international tourism. Greenwood (2007) posited that currency exchange mainly determines the attractiveness of a destination. The impact of exchange rates also affects the domestic holiday market as travelers choose foreign markets when rates and prices are optimal. (Demir, 2004) examined how devaluation and revaluation affect tourism demand in Turkey, one of the fastest growing tourism industries in the world, and found currency rate has strongly influenced domestic and international tourism demand in Turkey.

The third element in the marketing mix is place. Herein, place simply refer to how a country can sell its products to customers. Empirical researches show that investment in accommodations increase a number of visitors. Such accommodations refer to places that provide lodging and optional meals to customers. Harvey (2007) posited that international tourism in emerging markets is generating increased travellers from time to time. To response to this trend, preparing accommodations such as hotel room, hotel staff, and hotel operator are necessary for such markets. Further, Taylor et al.(2009) proposed that although facing economic growth, the tourism industry will continue to be the major driver of economic downturn. The growth in tourism requires a restructuring of

tourism and larger hotels to support such increasing trend. Besides accommodations or hotels, a safety or security issue is also considered as an important aspect to attract international tourism. How well a country is can be thought of in term of a number of offenses in that country. Offence is defined as any act which is punishable under law including both criminal and administrative offences. After the aftermath of September eleventh, security or safety has been ranked among the top considerations for international tourism (Poon and Low, 2005).

Promotion is the last dimension in the marketing mix. Branding image has traditionally been important for all products and services, and as a result the branding of destinations has become a major factor to drive up the demand in the tourism industry. One way to build a good image of a country is to promote the country to the eyes of the world. During the past decade, many countries invested a huge amount of money through variety of channels such as country branding campaigns, road show advertising, and word of mouth strategy. Tang et al. (2007) found that one of the critical success factors for international tourism destinations is country branding. As a nation, a country advertises its attractiveness through national campaign or destination branding. Destination branding plays a significant role in attracting tourism, and it is generally considered as the most common reasons for country branding. Moreover, destination branding is growing rapidly as an approach to tourism destination promotion (Murphy et.al., 2007). More than 30 countries of the world have specific programs for attracting tourism. For example, Australia used the campaign called "selling Australia: branding a country" video, using Paul Hogan from Crocodile Dundee to promote Australia as a tourist destination. Likewise, "Amazing Thailand," and "Malaysia, truly Asia" were well-known national brandings in the south East Asian region. Investing in national advertisement through campaigns related to branding a country or destination branding attracted a large number of foreigners to travel abroad (Mok Kim Man and Arias-Bolzmann, 2007).

In summary, litterateurs show that a wide variety of variables has an impact to the international tourism. However, we set out a framework to narrow down the scope in order to select important variables in this paper. Our framework is based on the very fundamental of the marketing foundation that is the marketing mix. The marketing mix has been widely used in many areas but international tourism. This intention of this research is to fill this gap. All variables related to the marketing mix are included in regression models explaining in the next section.

Multiple Regression Modeling

A large number of variables have an impact for tourists' spending in emerging markets. The choice of variables is a crucial issue in predicting demand or in determining causality in regression modeling (Waheeduzzaman, 2008). Although it is not possible to include all variables in a model, this study includes important variables affecting demand in tourism. Moreover, the analysis is different in a way that we integrate and pay closer attention to marketing viewpoints, the marketing mix, in the proposed model. The central premise is that the amount that tourists spend in

emerging markets depends on an integration of the marketing mix that a country employs. In this paper, six variables were selected in order to predict demand for tourism in emerging markets. The chosen variables are national heritages, national protected area, exchange rate, hotels, offences, and advertisement expenditure. All variables are included in the multiple regression models specified below:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e \dots\dots\dots [Model 1]$$

$$Z_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e \dots\dots\dots [Model 2]$$

- Where,
- Y_i = Tourism receipts in country i (TRECE)
- Z_i = Tourism arrival in country i (TARRI)
- X_1 = National heritages (HER)
- X_2 = National protected area (NAT)
- X_3 = Exchange rate against \$US (EXC)
- X_4 = Hotel (HOT)
- X_5 = Offence (OFF)
- X_6 = Advertisement expenditure (ADV)
- α = Intercept
- e = Error term

All variables, except exchange rates, in the regression models indicating their growth are summarized in table 2.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Tourism receipts(m)	76234	74774	81506	83695	86615	87912	111107	121731	137383	142655	149386
Tourism arrival(m)	634	680	684	713	713	684	792	853	907	983	994
National heritages	146	161	184	195	200	211	220	231	237	242	249
Nat protec. (k·m ²)	367	386	400	407	429	444	6450	475	482	500	506
Hotels (k)	262	316	339	371	400	441	495	540	573	595	612
Offences(k)	376	389	394	411	415	424	422	428	431	432	404
Tourism Expen. (m)	33963	36768	43330	47138	54050	60863	70230	80199	89316	104193	105696

Table 2. Growth for Variables Related to Tourism for Emerging Markets

Data Collection

This paper used secondary data from various reliable sources. The list of emerging countries was obtained from the Economist, the premier source for the analysis of world business and current affairs. Twenty five countries are listed in the Economist as emerging countries. However, three countries were excluded in the analysis due to the lack of information from the heritage list for Singapore and Taiwan, whereby Hong Kong was excluded as it became a part of China before 1999. Thus, the final samples consist of twenty two emerging countries: Argentina, Brazil, Chile, China, Colombia, Czech Republic, Egypt, Hungary, India, Indonesia, Israel, Malaysia, Mexico, Peru, The Philippines, Poland, Russia, Saudi Arabia, South Africa, Thailand, Turkey and Venezuela.

Other secondary databases used in this study include the Global Market Information Database (GMID) of Euromonitor and the world heritage list of the United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Multiple regression analysis and stepwise regression analysis were applied with the help of Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 16, using longitudinal data for the period 1978 - 2008.

Results

First, we analyzed the whole models with linear regression analysis. The results of linear multiple regression analysis for all emerging countries is presented in table 3. Coefficients followed by “*” are significant at the 0.05 level in a one-tailed correlation test; coefficients followed by “**” are significant at the 0.01 level. Tourist arrival and tourist receipt were used as dependent variables in separated models. The results show that offences and hotels are significant for the two models at the 0.01 and 0.05 level of significance, respectively. The R-square of each model is 0.629 for model 1 and 0.689 for model 2, indicating that the regression models with the selected independent variables could explain almost 36 % and 47% of the variation in the criterion variable Y.

Group	Variable/Results	TARRI	TRECE
All emerging countries	F-Ratio	42.368**	55.394**
	R-Square	0.629	0.689
	Intercept	1.017	6.690
	HER	0.017	0.064
	EXC	-0.031	-0.055
	OFF	0.133*	-0.169*
	HOT	0.630**	0.615**
	NAT	-0.103	0.026
	ADV	0.181	0.076
* = correlation significant at the .05 level ** = correlation significant at the .01 level			

Table 3. Regression Result: Parameter Estimates and Significance.

Then, stepwise multiple regression technique was used in order to select the best regression equation. This method helps the selection of the minimum number of variables necessary to account for almost as much of the variance as is accounted for by the total set. Presented in table 4, the result from stepwise selection shows that hotels, heritages, and offences were selected for model 1 with tourist arrival as a dependent variable. For model 2, the selected variables were heritages and advertisement expenditure. All variables are significant at 0.01 level. The summary of the Stepwise selection is showed in table 5.

Group	Variable/Results	TARRI	TRECE
All emerging countries	F-Ratio	120.993**	108.457**
	R-Square	0.606	0.680
	Intercept	2.448	6.888
	HOT	7.677**	0.693**
	HER	--	0.147*
	OFF	--	-0.117*
	ADV	3.210*	--
	* = correlation significant at the .05 level ** = correlation significant at the .01 level		

Table 4. Stepwise Regression Results: Parameter Estimates and Significance.

Durable	Step	Variable Entered	Variable Removed	Number Vars In	Partial R-Sqr	Model R-Sqr	F Value	Pr > F
TARRI	1	HOT		1	0.653	0.651	291.992	<.0001
	2	HER	--	2	0.667	0.663	154.213	<.0001
	3	OFF		3	0.680	0.674	108.457	<.0001
TRECE	1	HER		1	0.585	0.582	218.454**	<.0001
	2	ADV	--	2	0.611	0.606	120.933**	<.0001

Table 5. Summary of Stepwise Selection.

Base on the results of the stepwise regression analysis, tourist receipts as a dependent variable (model2) is likely to be a more reliable model since the R-square (from table 3) is higher. Also, for model 2, three independent variables are statistically significant in the regression equation compared to model 1 which two variables are significant. Thus, based on model 2, the estimation equation for tourism in emerging markets is as follows: $Y_i = 6.89 + 0.69(\text{HOT}) + 0.15(\text{HER}) - 0.12(\text{OFF})$.

Summary and discussion

International tourism is one of the most important industries in the service sector. Especially for emerging markets, huge amount of tourism inflow comes from tourism. Although facing a little uncertainty from the ongoing economic downturn, the trend of tourism is predicted to increase constantly in the future. To maintain this growth, it is timely to develop a useful framework in managing the tourism industry in emerging markets. This study selected a number important macroeconomic variables based on the marketing mix elements to create variables affecting tourism in emerging markets.

The regression analysis using six independent variables shows the most important factors of market potential estimation for tourism in emerging markets. Although model 2 has higher R-square, the analysis for both models showed that offences and hotels are the most important variables. Further, according to the stepwise selection analysis in model 2, the most significant independent variables are national heritages, hotels, and offences. Hence, these

three variables should be a focal concern in managing the tourism industry in emerging markets.

The finding will be useful for travel agency and policy maker. As tourism has become a major global activity, developing right policies for international tourism is important factor as a part of strategic planning for emerging markets. Cultural tourism is a major target for international tourism, and one of the most important attractions of cultural tourism is national heritages. Governments of these emerging should maintain their heritages in good shape and proactively promote them through the eyes of the world. One way to do so is to try to register possible heritage to the world heritage list of the United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. Moreover, building natural-related hotels would benefit tourism activities in emerging markets as the trend of tourism is moving toward rest and relaxation such as spa or natural resorts, natural conservation such as biodiversity, ecotourism, and healthy-related activities. Finally, government policies aim at promoting security issues would help promote the tourism industry in emerging markets.

This study has some limitations. Related to the security issues, political stability is another prospective variable affecting international tourism. For instance, recent evidence showed that political turmoil and street protests in the capital Bangkok destroyed Thailand's reputation as a tourist destination, and as a result the country lost approximately 5.35 billion dollars in tourism revenue and millions of visitors. However, this variable was not included in the current model because of the lack of data.

Another aspect of holding back international tourism is healthy concerns as obvious seen in the case of the swine flu crisis. The healthy factor is an unforeseen circumstance which is unlikely to be included in the model, and consequently may distort the accuracy of the predicted model. Furthermore, all countries in the emerging markets may have different kinds of attractions. An estimation for each country or cluster countries was not analyzed due to the lack of degree of freedom. Thirty-year observation may create problematic issue in estimating demand with six independent variables, especially when there are some missing data points for some countries.

A number of studies along this line have accumulated considerable contribution on methodological approaches to tourism estimation, and a number of techniques as well as various kinds of models have evolved. Continued research and experimentation are needed, especially to determine optimum forms of tourism development for particular types of areas. Most important variables, if not all, in estimating demand in international tourism are integrated in the multiple regression models in this study.

Conclusions

Tourism has an important role in the economy of several countries and appears as a potential strategy for the growth of developing countries, especially those endowed with places of renowned natural beauty and cultural diversity, as is the case of Brazil.

Primary and secondary data were used with the intent of answering the research question of how it was possible for *Praia do Forte* to embark on a path of tourism development in a way that differentiates itself from other similar coastal destinations not only in Brazil but throughout the world.

Being a qualitative case study, the results correspond only to the perceptions of the group of residents who were interviewed and cannot be generalized. Therefore, it is suggested its replication on other coastal tourism destinations and contexts, as well as the development of a more in-depth study to Praia do Forte region, apply-

ing quantitative methodology to get statistical inferences regarding the population, or qualitative techniques closer to the ethnography, such as participant observation.

One of the limitations of the present study is the absence of native residents in the group studied. So the inclusion of natives would be another element that would provide valuable information in future studies. Another limitation is related to the fact that many of the interviewees' perceptions are from the past time, thus drawing on their memories, something that could lead to a distortion of what really happened. To minimize this effect in future studies, the collection of more detailed secondary historical data is suggested.

Regarding the main research question results indicate that three factors seem to have enabled *Praia do Forte* to develop a different path from other similar destinations, especially from a cultural perspective (as Sachs, 1986, eco-development model): i) singular entrepreneur performance of Klaus Peter, who spearheaded touristic exploration of the region in the period between the 1980s and the beginning of the 2000's; ii) *Tamar* environmental preservation and educational Project (also since the 1980s) and, iii) FGD cultural foundation (also an Peters' initiative).

The research strongly suggests that, at least from the local residents' point of view, the combined action of these three agents enabled the adoption of strategic differentiating factors that led to a more controlled rhythm of tourism development at the site which helped to improve the management of negative sociocultural and environmental side effects.

Between the differentials is outstanding the importance of active participation of the local community in the tourism planning, the maintenance of ample cultural tourists-residents contact opportunities, and, lastly, the fostering of education and professional qualification of the local population.

Results exemplify one of the greatest challenges to a more-sustainable tourism destinations development: the impacts caused by the intercultural contact between tourists and residents (especially in small communities isolated from larger urban centers). This is truer, still, in cases that prioritize the foreign tourist as the target

public where different national cultures are involved.

Regarding the positive impacts of tourism development on the local community, that also steer the destination towards a more-sustainable development are: strength and revive local traditions and values; higher income and better jobs; greater environmental awareness and non-lethal use of nature; getting back to historical and cultural roots (something which, in turn, facilitates restoration, conservation and protection of the physical spaces and access to incentives for the recovery of constructions and historical sites); and, the creation and maintenance of protected areas.

Finally, the results obtained as a response to identification of the current sustainability degree of tourism development (secondary research question) were notable. Surprisingly, the testimonies show evidence of a lot of negative impacts on resident community, mostly starting at the beginning of the current decade which includes cultural changes, such as acculturation and demonstration effects.

Although the existence of a causal relationship between the tourism activity and the abovementioned perception cannot be concluded from the present study, results suggest that there is some correlation between the change in the path of tourism development, Peter's leaving *Praia do Forte* and the subsequent change in the model of local public governance, combined with the beginning of operations of large international hotel groups at the location.

Although it was not the objective of this study to pinpoint *Praia do Forte*' present stage, according to the Butler model (1980 in Buhalis, 2000: 105) for tourism destination life cycle, everything seems to indicate that it is between the phases of consolidation and stagnation.

So, at least two questions remain unanswered: if it would still be possible to avoid a future decline to *Praia do Forte* as tourism destination and what could be done to prevent this. Or yet, what can be done and how, so that this destination and its local community can rewrite their history in years to come, inspired in the singularity of their own path since the 1980s, for its rejuvenation.

Of course, from a practical point of view, this reflection can also be extended to a global context as it is not an isolated experience but a fact already observed in many international mass tourism destinations (Buhalis, 2000). So, we can highlight two points similar to them: Firstly, be inspired by the *Praia do Forte* path from the 1980s to the early 2000s, other tourism destinations might equally benefit from search for cultural and environmental public policy similar supported strategies. Secondly, as soon as there are signs of getting close to the carrying capacity limits of these destinations, it is vital to watch out for the review of its own strategic public and governance policies.

Acknowledgements

We thank A. N. M. Waheeduzzaman for invaluable suggestion, feedback, and guidance. We also thank Ned Kock for his comments on data analysis. A related paper was presented at the 14th Annual Conference: Emerging Challenges in the Western Hemisphere, Tecnológico de Monterrey, Mexico, and we thank reviewers and participants for useful comments. All errors remain our own.

Bibliography

- Demir, C.
2004 "How do Monetary Operations Impact Tourism Demand? The Case of Turkey," *International Journal of Tourism Research*, 6(2): 113-117.
- Garcia, A.
2006 *Estimation of International Tourism Demand Elasticities*, Retrieved from: http://www.eserp.com/art/Art%C3%ADculo_Forecasting_ESERP%20RHUERTA_S.pdf
- Globaledge
2008 *Market Potential Index for Emerging Markets* Retrieved from: <http://globaledge.msu.edu/ResourceDesk/mpi/>
- Greenwood, C.
2007 "How do Currency Exchange Rates Influence the Price of Holidays?" *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6(4): 272-274.

- Harvey, B.
2007 "International Hotels," *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(3): 189-194.
- Jo, M., and Sarigollu, E.
2007 "Cross-Cultural Differences of Price-Perceived Quality Relationships". *Journal of International Consumer Marketing*, 19(4): 59.
- McKercher, B and Cros, H.
2003 "Cultural Tourism: The Partnership between Tourism and Cultural Heritage Management," *Haworth Hospitality Press*.
- Mok Kim Man, M., and Arias-Bolzmann, L.
2007 "The Need for Capitalizing on the Value of a Brand Name: The Case of Sabah State in Malaysia," *The Business Review*, 9(1): 153-159.
- Murphy, L., Moscardo, G., and Benckendorff, P.
2007 "Using Brand Personality to Differentiate Regional Tourism Destinations," *Journal of Travel Research*, 46(1): 1-5.
- Norwak, J. J., Sahli, M., and Sgro, P. M.
2003 "Tourism, Trade, and Welfare," *Pacific Economic Review* 8 (3): 245-258.
- Peleggi, M.
1996 "National Heritage and Global Tourism in Thailand," *Annals of Tourism Research*, 23 (2), 432-448.
- Poon, W., and Low, K.L.
2005 "Are Travelers Satisfied with Malaysian Hotels?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2): 217-228.
- Singh, A. (1997). "Asia Pacific Tourism Industry: Current Trends and Future Outlook," *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2 (1): 89-99.
- Stebbins, R.A.
1996 "Cultural Tourism as Serious Leisure," *Annals of Tourism Research*, 23(4): 948-950.
- Szivas, E., and Riley, M.
1999 "Tourism employment during economic transition," *Annals of Tourism Research*, 26(4): 747-771.
- Tang, C., Jones, E., and Webb, C.
2007 "Critical Success Factors for Business Tourism Destinations: Exploiting Cardiff's National Capital city Status and Shaping Its Business Tourism Offer," *Journal of Travel & Tourism Marketing*. *Binghamton*, 22(3/4): 109.
- Taylor, J., Hardener, J., and Stewart, M.
2009 "Ecotourism and Economic Growth in the Galapagos: An Island Economy-Wide Analysis," *Environment and Development Economics*, 14(2): 139-163.
- Tisdell, C.A.
1995 "Asian Development and Environmental Dilemmas," *Contemporary Economic Policy*, 13(1): 38-50.
- Walpole, M.J., and Goodwin, H.J.
2001 "Local Attitudes Towards Conservation and Tourism around Komodo National Park, Indonesia," *Cambridge Journals*, 28(2): 160-166.
- Waheeduzzaman, A. N. M.
2008 "Market Potential Estimation in International Markets: A Comparison of Methods," *Journal of Global Marketing*, 21(4): 307-320.
- Wilson, D., and Purushorthaman, R.
2003 "Dreaming the BRICs: the path to 2050". *Global Economic Paper* no.99, Goldman Sachs.
- Travel and Tourism Competitiveness Report
2009 *Managing in a Time of Turbulence*. World Economic Forum.

Recibido: 21/06/2009
Aceptado: 25/09/2009

Sometido a evaluación por pares anónimos

Opiniones y ensayos

Un problema analítico para disminuir el riesgo al invertir y promover

Alfredo Ascanio

alfredo.ascanio@gmail.com

Las decisiones de inversión y promoción en turismo se hacen en base a los posibles mercados de visitantes temporales con capacidad de compra. Un ejemplo puede aclarar este enfoque. En un Seminario realizado hace algunos años por la Comisión de Viajes de la Comunidad Económica Europea, cuyo objetivo fue estimar los posibles viajes en base a la construcción y entrega de nuevas aeronaves y futuras inversiones en planta de alojamiento turístico, el Sr. C. Everett Johnson, asociado a la firma consultora Kerr and Foster, Inc. señaló lo siguiente:

“Si en la actualidad se vendieran sólo dos aviones Boeing 747, con una configuración de 400 asientos cada uno y suponiendo un 50% de uso de su capacidad instalada en asientos, y para operar desde Europa con pasajeros que permanezcan una media de 17 días y de los cuales el 70% utilizaría cuartos hoteleros, entonces se requerirían 4.760 cuartos adicionales, de los cuales el 75% serían hoteles “turísticos” (tipo Ramada Inn) y el 25% hoteles de lujo (tipo Eurobuilding)”.

Pero esa cantidad de adicional de cuartos hoteleros necesitarían una inversión estimada en más o menos US\$ 80.000 por

cuarto para los hoteles de 3 y 4 estrellas y de aproximadamente US\$ 180.000 por cuarto para los hoteles de lujo; es decir, se requeriría una inversión total de quizá US\$ 500 millones de dólares, dependiendo por supuesto del tipo de diseño hotelero, del valor del suelo, de la inversión por m² de construcción, del valor medio de la dotación de equipos y mobiliarios y del costo del capital propio y del capital prestado.

El Sr. Johnson informó igualmente que de esos aviones ya se habían ordenado 53 unidades, para servir al corredor de viajes del Atlántico Norte y que la mayoría de esos equipos estarían en servicio para la alta temporada turística. Y también remarcó que ya Hawai había decidido realizar una expansión de sus habitaciones hoteleras con el fin de duplicarlas.

Cuando la firma consultora Kerr and Foster estaba señalando que los norteamericanos que viajarían a Europa era un segmento de clase media profesional y que demandarían hoteles no lujosos, lo que estaba indicando era que esa clientela no demandaría grandes lobbys, ni restaurantes de lujo, ni costosas decoraciones, sino más bien instalaciones hoteleras “confortables”, con aire acondicionado central, habi-

taciones modernas y funcionales, adecuados baños con ducha y agradables cafeterías, así como comidas tipo bufete.

Frente a estas posibilidades los arquitectos y economistas se preguntaban: ¿Cuál será entonces la rentabilidad esperada de un hotel que requeriría digamos US\$ 80.000 de inversión por habitación y que, además, trabajaría en promedio al 65% de su capacidad instalada en habitaciones, con una tarifa media de US\$ 100 por habitación/noche y que sólo se podría obtener un 60% de financiamiento bancario, o sea US\$ 48.000 por habitación, para dejar US\$ 32.000 por cuarto como la inversión del capital propio?

No hay duda que la venta anual estimada por cuarto podría ser de al menos: $365 \times 0,65 \times \text{US\$ } 100 = \text{US\$ } 23.725$ y que la venta total por cuarto alquilado y por año podría ser igual a 2 veces mayor, o sea: $\text{US\$ } 47.450$. Así pues, la utilidad bruta en relación a la venta, antes de deducir la depreciación y el interés pagado a un banco, sería igual al 40%, o sea $0,40 \times \text{US\$ } 47.450 = \text{US\$ } 18.980$ por habitación y año.

El préstamo hipotecario concedido en un entorno de una economía con baja inflación y según la posible inversión total sería estimado en: $0,60 \times \text{US\$ } 80.000 = \text{US\$ } 48.000$ por habitación y quizá otorgando un plazo de 10 años y un tipo de interés preferencial del 8% anual. Así, el servicio de la deuda a pagar por año sería igual al factor de recuperación del capital: $0,149029 \times \text{US\$ } 48.000 = \text{US\$ } 7.153$ por habitación, como cuota anual de capital más interés y durante los 10 años de plazo y un pago del principal o capital estimado de $\text{US\$ } 7.153 \times 0,463193 = \text{US\$ } 3.318$ y un interés de $\text{US\$ } 3.835$ para el primer año operativo.

El valor medio de los activos depreciables linealmente de la construcción civil de más o menos $\text{US\$ } 40.000$ y de los equipos igual a $\text{US\$ } 20.000$, sería como sigue: $\text{US\$ } 40.000 / 20 = \text{US\$ } 2.000$ y $\text{US\$ } 20.000 / 10 = \text{US\$ } 2.000$, o sea: $\text{US\$ } 4.000$ por año, que sumado al interés de $\text{US\$ } 3.835$, daría $\text{US\$ } 7.835$, por lo que el remanente de la utilidad gravable igual $\text{US\$ } 18.980$ menos $\text{US\$ } 7.835 = \text{US\$ } 11.145$ por cuarto y año, y el Impuesto sobre la Renta sería igual a: $0,35 \times \text{US\$ } 11.145 = \text{US\$ } 3.901$, quedando una utilidad después de impuesto igual a $\text{US\$ } 7.245$ por cuarto que sumado a la depreciación

arrojaría un valor de $\text{US\$ } 11.245$ equivalente al 24% de la venta estimada por cuarto para el primer año operativo.

De ese valor igual a $\text{US\$ } 11.245$ sería necesario cancelar el principal al Banco estimado en: $\text{US\$ } 3.318$, con el fin de que el capital patrimonial sólo sería compensado con $\text{US\$ } 7.927$ por habitación / año, que descontado con la tasa del 10% del Bono Soberano (coste de oportunidad) daría el siguiente valor: $\text{US\$ } 7.927 \times 0,909091 = \text{US\$ } 7.206$ como flujo de efectivo por habitación para el primer año operativo, lo cual es bastante atractivo.

Por todo lo anterior fue que en ese mismo Seminario el Sr. H. Kruls, Asesor de KLM, indicó, con mucha propiedad, que las inversiones en alojamiento turístico dependen de una relación mucho más compleja entre los asientos disponibles en las aeronaves, las camas hoteleras necesarias, pero financiadas con préstamos muy especiales que permitan que el capital propio sea adecuadamente remunerado, además de los incentivos fiscales que se deben considerar.

La inversión en la hotelería formal es de elevado riesgo, por lo que los administradores de hoteles también invierten en multipropiedades o en apartamentos turísticos, lo cual les ayuda a compensar, en parte, los bajos rendimientos de las temporadas turísticas bajas, donde es posible que se opera muy cerca del punto de equilibrio del 35% de la capacidad instalada.

En este sentido fue muy claro Gilbert Trigano, anterior director del Club Med, cuando afirmó que muchos visitantes de los países desarrollados estarían dispuestos a gastar por un viaje de vacaciones de 10 días, lo que esa persona pagaría por la depreciación anual de su vehículo automotor ($\text{US\$ } 1.000$ por persona y por día); pero para satisfacer a ese mercado la inversión por habitación no puede ser mayor de $\text{US\$ } 60.000$ por cuarto, tratando de buscar diseños menos ortodoxos y con mayor imaginación, que permita bajar los costes operativos y de mantenimiento, de tal forma que la rentabilidad del capital propio pueda ser estimada al menos en un 20%.

Por ese mismo motivo los directivos del Club Med decían que ellos no podían darse el lujo de tener 25 camareras y varios Bell-boy, dedicados al trabajo de atender al cliente, pero sí a un grupo de animadores

que asegurara la diversión y recreación de los turistas.

Estamos pues en presencia de dos enfoques estratégicos muy diferentes, los cuales tienen que estar seguros que el capital patrimonial puede lograr un Valor Actualizado Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor que la Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR) de menor riesgo, como lo es el rendimiento de los Bonos Soberanos del Estado.

Recibido: 16/03/2009
Aceptado: 01/09/2009
Opinión no evaluada



Los retos que representa la dinámica situación actual, caracterizada por la globalización de la economía y del modelo desarrollo devastador de las sociedades occidentales, la democratización de los procesos políticos y las tendencias hacia la participación ciudadana, obligan a la participación responsable de las instituciones de educación superior para dar alternativas de solución a los problemas así generados.

En este contexto, la Facultad de Turismo de la UAEM tiene el compromiso de formar recursos humanos altamente calificados capaces de reconocer al turismo como fenómeno socioeconómico, además de explicar y resolver la problemática derivada de esta actividad, impulsando la vinculación docencia-investigación con énfasis en áreas como el ambiente, la ética, la capacidad de carga de los destinos y la cultura en general, para fortalecer interacción entre la educación turística y el sector productivo.

En congruencia con lo establecido en los Planes Institucionales, la investigación se constituye en el eje estructurador del postgrado, que permitirá acceder a la excelencia en el proceso productivo, a la vez que se apoya la resolución de problemas específicos de las comunidades receptoras del turismo. En este sentido, la investigación tiene un carácter estratégico por ser generadora y transformadora del conocimiento. Con base en ello, se abrió en 1997 el programa de Maestría en la facultad, que incluye a la Línea de Investigación en Estudios Ambientales del Turismo. Se pretende, a través de ella, desarrollar y consolidar una investigación de calidad, que permita a la Facultad colocarse a la vanguardia de los estudios sobre el turismo y su vinculación con el ambiente y el desarrollo sustentable. La línea de investigación pretende abarcar tanto aspectos teóricos como prácticos, y orientarse hacia las necesidades del sector y de las comunidades de las áreas rurales, de manera que a partir de se ella, se pudiesen implementar programas de desarrollo turístico con características de viabilidad natural, económica y social.

En consecuencia, surge el interés por crear un medio de difusión que recopile los avances de investigación de estudiantes y egresados tanto de la licenciatura como del postgrado en Turismo, de los distintos organismos académicos de la UAEM e instituciones de nivel superior en los ámbitos nacional e internacional, además de otros sectores de la sociedad involucrados en la temática. La dinámica y el avance en el sector de las comunicaciones, hacen de los medios virtuales la herramienta más apropiada en la actualidad para la consecución de este propósito, pues nos permite, de una manera más inmediata, llegar a todos los sectores interesados en la sustentabilidad con énfasis en el aspecto turístico, con la finalidad de que realicen sus aportaciones relacionadas a esta nueva tendencia

De esta manera nació "El Periplo Sustentable" revista virtual que esperamos sea una rotación de ideas entre nuestras opiniones y las de nuestros lectores, para tener una estrecha relación con el significado de periplo que es "un viaje de ida y vuelta". Así, confiamos en que este sea un espacio para la reflexión y el análisis, pero especialmente para la discusión y la propuesta sobre el turismo sustentable, así como de temas relacionados con medio ambiente, desarrollo y otros que permitan enriquecer la Línea de Investigación en Estudios Ambientales del Turismo.

<http://www.uaemex.mx/plin/psus/home.html>

Reseñas de publicaciones

Agua Blanca. Comunidad y turismo en el Pacífico ecuatorial.

Esteban Ruiz Ballesteros Editorial Abya-Yala. Quito Ecuador: 2009.
ISBN 978-9978-22-790-9

Macarena Hernández
mherram@upo.es

Presentación

Agua Blanca. Comunidad y turismo en el Pacífico ecuatorial es el título elegido por Esteban Ruiz Ballesteros para presentarnos una atrayente monografía centrada en una comunidad de la costa ecuatoriana llamada Agua Blanca. Una obra donde se nos exponen las formas particulares que adquiere el desarrollo de la actividad turística en esta parte del mundo (a través del formato de Turismo Comunitario), en la que se consigue desentrañar con maestría la vida social de una pequeña comunidad, pero en la que sobre todo se nos muestra y refresca el sentido de la etnografía. De entre todos sus atractivos, sin duda alguna yo señalaría la centralidad y dimensión que se da a la etnografía en este trabajo.

Pues si es verdad que su título responde a los contenidos (Turismo y Comunidad), también lo es que hay mucho más. En esta obra se habla de turismo comunitario y de comunidad fundamentalmente, pero lo más destacable es precisamente eso, la forma en la que se habla, la forma en que se mira y la forma en que se cuenta. Esta es la razón por la que me atrevo a comenzar esta reseña considerando este libro como un buen ejemplo de antropología, donde la *manera de hacer* (de Certeau, 2000), de abordar y de exponer los contenidos, son lo realmente

valioso. Con ello creo que el autor establece una manera de hacer que revitaliza, —si es que alguna vez estuvo aquejada o cuestionada— la absoluta centralidad del trabajo de campo en la Antropología. Aquí reside la fuerza de la etnografía referida, la que determina la intensidad de la mirada que nos propone el autor. Desde esta premisa es desde la que se entiende en toda su dimensión la pericia de su descripción, donde aparece la razón, el conocimiento previo, el sentimiento, etc., en definitiva la que establece el *modo de hacer*, la que da sentido a la etnografía.

Ejemplos como el presente componen una excelente manera de poner de manifiesto el valor de la etnografía....y con ello a dar sentido a lo que es y para lo que sirve esta forma de hacer investigación (etnografía), de hacer antropología.

Para ello “hay que tener en cuenta el carácter básicamente interpretativo de la observación (es aquí cuando la etnografía se confunde o se funde entre la técnica y el método); por eso resulta pertinente analizar la manera en que tal interpretación se produce. La interpretación es un acto comunicativo” (Guasch, 2002: 30), y es precisamente ese rasgo el más destacado de esta monografía: la fuerza con la que este autor nos permite conocer la comunidad, interpretar a sus pobladores y en definitiva comunicar

nos con los habitantes y *maneras de ser y estar* de esta pequeña comunidad, aun sin conocerla.

La comunidad

Como tal monografía, la obra que se referencia centra su eje interpretativo, organizativo y de reflexión en torno a la vida social de esta pequeña (con 268 habitantes y 59 hogares) comunidad ecuatoriana. Un lugar que como el propio autor introduce *es una comunidad del pueblo manteño, en la costa meridional de Ecuador, al sur de Manabí*, ubicada dentro del Parque Nacional Machalilla. Una colectividad que tras una trayectoria histórica similar al resto de poblaciones vecinas, y ante una coyuntura política, social, económica y medioambiental excepcional —tal y como es pasar de ser parte del sistema productivo que supone una hacienda, a ser la única población inserta dentro de la consideración, protección y limitaciones que establece el ser parte de un Parque Nacional en Ecuador— despliega todo un conjunto de estrategias y tácticas de acción, tanto grupales como individuales con las que sobreponerse al cambio, y re-definir su ubicación en la realidad ecuatoriana. Una comunidad que tras un dilatado y instructivo proceso de lucha y acomodación a esta nueva situación, según el autor, *constituye un caso ejemplar de autogestión ambiental y cultural dentro de una zona sin par por sus valores naturales y arqueológicos*. (Ruiz, 2009).

Todo esto es lo que Esteban Ruiz nos cuenta de Agua Blanca, los antecedentes, las consecuencias, las causas, los tiempos, las razones, etc... De este proceso como claves interpretativas de la actualidad en la comunidad. De nuevo el cómo lo hace, es decir que el autor haya decidido mostrarlo a través del relato y las prácticas cotidianas de los habitantes de Agua blanca, se convierte en uno de los mayores logros de esta obra. Los hombres, mujeres y niños de esta comunidad, sus diferentes y similares razones de ser y de estar, son los verdaderos protagonistas de la interpretación del autor. Son su mejor recurso expositivo y sin duda alguna un merecido aval etnográfico.

Siendo así, ningún lector se extrañará de la evidencia de la transformación, y concebirá la llegada del turismo a la vida de la

comunidad como parte del devenir, llegando a compartir con el autor cómo hoy Agua Blanca no se entiende sin la actividad turística. *“Con apenas 260 habitantes recibe anualmente alrededor de diez mil visitantes que acuden principalmente a conocer los restos arqueológicos de la cultura manteña, admirar los bosques seco y nublado, o bañarse en su laguna de agua sulfurosa. Su oferta turística gira fundamentalmente en torno al patrimonio arqueológico, con la visita al museo y las abundantes ruinas circundantes, como principal atractivo. El museo es el escaparate de la comunidad, y el corazón de la propia vida comunitaria que tiene en el turismo una de las principales actividades económicas junto a la recolección de frutos silvestres, la horticultura para el autoconsumo y la ganadería* (Ruiz, 2009).

Con esta última afirmación entramos de lleno en el otro gran eje de esta monografía tal y como es el análisis del turismo comunitario. Recurriendo al caso de las comunidades en Ecuador, y básicamente con la experiencia desarrollada en Agua Blanca, el autor desentraña las principales características que acompañan a este turismo. Una modalidad de turismo que si bien no se da en Europa, alcanza una intensa y variada proliferación en poblaciones americanas, desde el norte hasta el sur. En el caso particular que se analiza en esta monografía vemos como Ecuador ha sido un país pionero en la implantación y desarrollo de esta modalidad. Comprobamos como se ha convertido en una actividad cada vez más pujante y significativa para sus habitantes, tanto en la dimensión económica como en la cultural de sus habitantes.

Según la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPT-CE), en la actualidad casi un centenar de comunidades indígenas y campesinas están embarcadas en iniciativas de este tipo. Su relevancia e intensidad justifica el interés científico por profundizar en el fenómeno, sus características, sus implicaciones y sobre todo sus potencialidades; la riqueza del caso etnográfico que Esteban Ruiz nos presenta en esta obra, sin duda alguna refuerza la oportunidad de su estudio.

Tal y como nos recuerda Esteban Ruiz en el capítulo más específicamente dedicado a caracterizar el fenómeno, vemos como

en la definición de este turismo (y a pesar de su ya dilatada existencia para el caso ecuatoriano), sigue habiendo una gran controversia sobre todo debido a la diversidad de casos y experiencias diferenciadas aunadas bajo este rótulo. Con la exposición del caso de Agua Blanca, y sin obviar el debate existente en torno a la propia definición, el autor parte de algunas consideraciones previas y generales², abordando el Turismo Comunitario, como una “forma de gestión del turismo que aúna tres perspectivas fundamentales: una sensibilidad especial con el entorno natural y las particularidades culturales, la búsqueda de sostenibilidad integral (social y natural) y el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades” (Ruiz y Solís, 2007: 11). Sin duda alguna la particularidad en que se desarrolla el turismo en Agua Blanca, y la agudeza con la que Esteban Ruiz ha sabido transmitirla, contribuyen a ampliar la caracterización del fenómeno, y comprobar cómo, sobre todo, el Turismo Comunitario es una forma de organización, de gestión. Este caso al tiempo compone, según Ruiz, por su excepcionalidad *un referente para la reflexión* científica, el debate en torno a los modelos de protección ambiental y cultural y la discusión sobre la oportunidad de un turismo sostenible desde la perspectiva sociológica.

Estructura

En cuanto a su estructura la obra presenta una clara y sugerente organización en sus contenidos, dispuestos en tres grandes unidades que responden a su vez a los grandes bloques de contenidos: la *comunidad*, (compuesto a su vez por distintos subapartados: Del lugar, De la gente, De la hacienda, Del Parque Nacional Machalilla, De proyectos y arqueologías, De visitantes y turistas, Del trabajo, los recursos y el sustento, De cómo va cambiando la vida). El *Turismo Comunitario* (dividido en: Comunidad como práctica y Turismo como táctica) y un último bloque dedicado al análisis de los *procesos* (Patrimonialización, Indigenización, Lo que Agua Blanca nos enseña) que componen la vida de esta comunidad.

Previo al desarrollo de estas tres partes, encontramos una densa y reveladora intro-

ducción, en la que además de las referencias claves para entender la forma (tiempo, espacio y condiciones) en la que se ha desarrollado el trabajo de campo, se exponen de manera sutil, pero eficaz, y en apenas tres páginas, los anclajes teóricos-metodológicos que alumbran el trabajo. Una relación concisa, que no hace falta volver a referir a lo largo de la monografía pues la maestría del autor la dejan ver, aun sin nombrarlas en todas y cada una de las descripciones e interpretaciones que componen la obra. Una estrategia a agradecer, desde mi punto de vista, pues no se interrumpe la intensidad y frescura de la etnografía, al tiempo que se trenza el hilván epistemológico de la misma, sin necesidad de una constante retahíla de citas y referencias justificativas. No hacen falta, el fondo se muestra en la forma que adquiere el trabajo de campo y sobre todo la forma de exponerlo. Esta es otra de las aportaciones a adscribir al presente análisis.

Aunque el apartado dedicado a la comunidad pueda resultar un poco más extenso, en líneas generales esta monografía presenta un equilibrio en sus contenidos, y en las formas expositivas. Cada eje aparece perfectamente desarrollado, ofreciendo las referencias etnográficas suficientes como para que el lector vaya componiendo su propio relato. Y ello precisamente apoyado en lo que para mi es otro acierto, el haber primado en todo momento la acción de los sujetos protagonista de la vida social de Agua Blanca. Con ellos, a través de sus discursos, de la comprensión de sus prácticas y el acercamiento a sus expectativas y sentimientos, es como aún sin haber estado nunca, conocemos Agua Blanca. Esta es la intensidad y frescura a la que me refería más arriba, y esta es la razón que considero hace pensar, después de leer esta obra, en el sentido de la etnografía. Especialmente destacado en este sentido me parece el último bloque, el dedicado a los procesos, donde después de la presentación de actores y situaciones expuestos en la primera y segunda parte, se entra de lleno a conocer, a intuir, a desvelar el entramado de significaciones que unen a estos actores con estas situaciones. La pericia con que el autor atiende a las conductas, es decir en la acción social, nos recuerda esa descripción *densa*, en la que se busca precisamente

estas conductas, pues es donde “las formas culturales encuentran articulación” (Geertz, 1987:30).

Estilo

Si bien es verdad que *Agua Blanca. Comunidad y turismo en el Pacífico ecuatorial*, surge de la academia, también lo es que no responde a muchos de los tópicos que tenemos asimilados a producciones de este origen, sobre todo en el estilo que presenta. Es un libro científico, sin duda alguna, pero con un tratamiento literario que aligera contenidos y pensamientos. Es un libro bien escrito, de fácil lectura y plagado de sugerentes descripciones (de sujetos, de elementos, de procesos, de sentimientos, de instituciones, de intuiciones, etc.) que avivan su lectura. El autor generosamente ha dejado aflorar las sensaciones y sentimientos vividos en su experiencia en la comunidad, generando un texto directo, sencillo, y penetrante.

Al terminar su lectura, retomar el índice, releer los títulos y revisar la estructura, se le encuentra mucho más sentido a todo la obra en general: a la oportunidad del tema, a la forma de abordarlo, a la manera de exponerlo, y sobre todo se cierra esa última página teniendo la sensación que se conoce esta comunidad, que alguna vez se ha estado en Agua Blanca. Esto no siempre es así, ni fácil de conseguir.

Es entonces cuando el último capítulo titulado por el autor *lo que Agua Blanca nos enseña*, se convierte en interrogante. ¿Qué es lo que me enseña este caso y este libro? No hay conclusión, sino muchas posibilidades de interpretación, aunque ya el propio autor nos informa de dos posibles caminos: el de la mirada y el del pensamiento (Ruiz, 2009: 501). Sin duda alguna esta comunidad ecuatoriana, su manera de abordar la actividad turística y cualquiera otra que componen su vida social y colectiva, supone un contrapunto al pensamiento —y comportamiento globalizado— que nos dirige a la mayoría de nosotros. Pararse a reflexionar sobre ese equilibrio entre lo individual y lo colectivo, entre la innovación y la tradición, entre el mercado y la cultura, o las formas en las que se abordan los desequilibrios, las necesidades, los conflictos (que también los hay como corresponde a todo

grupo humano) a través del relato que nos hace Esteban Ruiz con el caso de Agua Blanca, bien merece la pena. Un ejercicio de comparación del que podemos aprender mucho más de lo que inicialmente pensamos. Un caso particular, una etnografía concreta, que nos puede llevar a mirar y conocer otras muchas etnografías y realidades diferentes.

Y hablando de aprendizajes, no podemos olvidar ese origen académico del texto, y lo que supone esa otra lectura que podemos hacer de lo que Agua Blanca nos enseña, tal y como es precisamente, ese sentido que se le da a la etnografía en esta obra como forma de conocimiento. Dice el autor casi al terminar el libro: “*la experiencia etnográfica, si es relevante, debe ser una forma de aprender a aprender; de adiestrarnos a través de un caso para ver, comprender y explicar otros muchos*”. (Ruiz, 2009: 501), y realmente creo que su pretensión se vio cumplida. Por eso comenzaba esta reseña destacando el sentido y la dimensión que se da a la etnografía en este trabajo, porque ejemplos como este creo nos ofrecen la posibilidad de abordar la tarea de la antropología en estado puro. Y la diferencia está en la forma de hacer, de mirar esa otra realidad, de percibirla, de describirla, pero sobre todo de sentirla...aquí el mayor de los aciertos, el que completa lo académico y lo científico, el que hace emerger a la persona que ha vivido, sentido y ahora relata *lo que enseña Agua Blanca*.

En definitiva, animo la lectura de esta obra, pues considero es un muy buen ejemplo de cómo hacer antropología, de cómo acercarnos a la cultura siempre entendida como “*contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de manera inteligible, es decir, densa*” (Geertz, 1987:27). Para ello el autor ha elegido —tal y como otro estudioso del tema ha establecido como una necesidad en las ciencias sociales en general y en la antropología en particular— tomar el “*espacio turístico como portador de sentido, en términos de producción y de interpretación*” (Nogués, 2009: 52). El turismo comunitario y Agua Blanca quizás tan sólo son la excusa para conocer y reflexionar en torno a la manera de estar juntos, de ser comunidad en Agua Blanca y en cualquier lugar.

Bibliografía

- De Certeau, M.
2000 *La invención de lo cotidiano*. México:
Universidad Iberoamericana.
- Guasch, Oscar
2002 *Observación participante*. Madrid:
CIS.
- Geertz, Clifford
1987. *La interpretación de las culturas*.
Barcelona: Gedisa.
- Hernández, Macarena
2008 “Entre la teoría y la práctica: antropología del turismo en una comunidad andina”. En: *Intelectuales, mediadores y antropólogos* (49-62). País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Nogués, Antonio M.
2009 “Genealogía de la difícil relación entre antropología social y turismo”. *Pasos revista de turismo y patrimonio cultural*, 7 (1). 43-56
- Ruiz, Esteban y Solís, Doris (Coords)
2007 *Turismo Comunitario en Ecuador. Desarrollo y sostenibilidad social*. Quito: Abya-Yala.

NOTAS

¹ Uso la cursiva en citas textuales del propio autor, y de su obra.

² Quizás sea oportuno en este momento contextualizar esta obra en el seno de una investigación de mayor envergadura como es la que interviene el autor de esta obra desde 2006, junto a compañeros de la Universidad Pablo de Olavide y en colaboración con la Universidad de Cuenca (Ecuador), con el objetivo fundamental de profundizar en el conocimiento de este pujante proceso social y cultural que supone el Turismo Comunitario en Ecuador. Ver Hernández, 2008.

Recibido: 14/08/2009
Aceptado: 01/09/2009



IBERTUR-Red de Patrimonio, Turismo y Desarrollo Sostenible está formada por profesionales, técnicos, y científicos interesados por la gestión del patrimonio, y con especial referencia a aquella vinculada a las actividades turísticas.

La Red carece de ánimo de lucro y no se adscribe a ninguna ideología. Sus miembros, individuales y/o institucionales, pertenecen tanto al sector académico, público, privado como al denominado tercer sector.

El ámbito de actuación se centra especialmente en el contexto iberoamericano, caribeño y mediterráneo, aunque está abierto a aquellos profesionales de otros ámbitos que deseen participar y contribuir a desarrollar sus objetivos.

OBJETIVOS

Intercambiar conocimientos, experiencias y cooperación técnica, especialmente para mejorar la gestión individual (compartiendo los resultados) y para favorecer el establecimiento de líneas de trabajo conjuntas.

Mejorar la cualificación profesional y el desarrollo tecnológico en la gestión patrimonial y en particular en las nuevas tendencias turísticas (turismo cultural, turismo rural, ecoturismo, turismo gastronómico,...).

Sensibilizar a la sociedad respecto de la importancia del patrimonio, así como de la investigación y puesta en valor del mismo.

Colaborar y cooperar con asociaciones e instituciones tanto del sector público como del privado con intereses similares.

Favorecer el establecimiento de proyectos conjuntos a través de los mecanismos nacionales y de los programas de cooperación de tipo bilateral y/o multilateral.

Establecer un espacio informativo, de reflexión y cooperación entre los miembros de la red, a través del sitio que brinda el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural

Reseñas de publicaciones

Objetos, sujetos e ideas. Bienes etnológicos y memoria

Marcos Arévalo, Javier. Ayuntamiento de Badajoz. Concejalía de Cultura: 2008.
ISBN: 978-84-87762-23-9

Juan M. Valadés Sierra
juan.valades@juntaextremadura.net

Al comentar esta reciente publicación del profesor Javier Marcos Arévalo, es imprescindible referirse a la tarea que el autor viene realizando desde hace más de un cuarto de siglo en Extremadura. De hecho, puede decirse que la –tardía– institucionalización de la Antropología cultural en la Universidad regional tiene mucho que ver con esa tarea de concienciación de los poderes públicos a la que Javier se ha dedicado en todo este tiempo. Como investigador social, no ha dejado de clamar, a veces parecía que en el desierto, para una normalización de la Antropología no sólo en el mundo universitario, sino en general en la sociedad extremeña, tanto en las distintas administraciones como en la empresa privada; lo cierto es que su tarea sigue siendo necesaria especialmente en lo que se refiere a la inserción del profesional de la Antropología en los equipos técnicos de gestión del Patrimonio Cultural.

Al Patrimonio cultural, precisamente, ha dedicado Javier no pocos de sus trabajos teóricos, como también años de docencia y algunas de sus primeras incursiones en el mundo profesional, particularmente con la creación del Museo Etnográfico Comarcal de la Campiña Sur en Azuaga. Todo ello le sitúa como un excelente conocedor de la teoría del patrimonio, y de su gestión empírica, en la que ha estado en primera fila en no pocas ocasiones tratando de llevar a la práctica sus conocimientos y pensamientos

hasta donde la realidad administrativa se lo ha permitido.

En *Objetos, sujetos e ideas*, Marcos Arévalo ha reunido una serie de trabajos a través de los que se puede recorrer la evolución de su pensamiento referido a la noción de conceptos como cultura, patrimonio, memoria social, tradición, identidad, etc. Algunos de estos trabajos son ya bien conocidos entre los interesados por el patrimonio cultural de Extremadura, y aun imprescindibles para nosotros, y otros –los más recientes o de elaboración expresa para la publicación– son igualmente provechosos por su madurez y carácter didáctico. En cualquier caso, la reunión de estos trabajos en un solo volumen va a resultar muy útil para el lector, y particularmente para los profesionales de la gestión del patrimonio, que deberían tenerlo entre las lecturas de más frecuente referencia.

Ya en la oportuna introducción, el autor fija los conceptos básicos que se manejan en los diferentes trabajos que conforman la publicación, y que son los que le dan título. Del primitivo concepto de patrimonio como algo integrado por bienes materiales excepcionales, especialmente valiosos o antiguos, es decir objetos, se ha ido pasando progresivamente a valorar la significación cultural de tales bienes, que deriva de unos contextos de referencia que obviamente vienen dados por quienes los producen o usan, o sea, los sujetos, y naturalmente cada vez

resulta más evidente que todo objeto tiene incorporados valores, símbolos, saberes, de modo que el interés por el patrimonio se ha ido centrando en los significados, las ideas, que encierra. En definitiva, a lo largo del último siglo el patrimonio ha sufrido una resignificación en la que se ha pasado de los objetos a los sujetos, y de éstos a las ideas.

Queda claro, pues, que en esa transformación se ha reparado cada vez más en el valor de lo intangible no sólo como una categoría más del patrimonio, sino como el verdadero soporte de nuestra idea del patrimonio. Todo objeto lleva asociadas, y transmite, unas ideas, conocimientos, prácticas, etc. que son las de los actores que le han dado forma y valor; al mismo tiempo, la propia idea del patrimonio implica una selección, ya que no toda la cultura es patrimonio, sino sólo aquellos aspectos que son seleccionados en razón de unos valores sociales, afectivos, emocionales y simbólicos que le son otorgados por la sociedad. Tales valores, patrimonio intangible, son los que determinan los objetos que se incorporan a la memoria social como parte de un patrimonio, de manera que el patrimonio, como construcción social, cultural e ideológica que es, no puede entenderse sino como una riqueza intangible, por más que tenga expresiones materiales valoradas como especiales, lo que justifica su conservación en museos, archivos, bibliotecas, ecomuseos y otras instituciones equiparables.

Si se realiza un rápido repaso por los trabajos incluidos en el libro, tenemos que reparar en el interés del artículo más antiguo de los que se presentan, fechado en 1982 y relativo a la especificidad de la arquitectura popular extremeña; en él insiste Marcos Arévalo en los valores histórico-culturales y sociales que intervienen de manera fundamental en las construcciones vernáculas. No menos interesante ha sido recuperar el trabajo, fechado en 1987, que establece las bases para la creación de un Museo Etnológico regional para Extremadura; en él, se subraya el valor de estos museos como memoria y homenaje a las personas y grupos que nos precedieron, y como vehículos para la toma de conciencia de pertenencia a una comunidad. El completo programa de creación y funcionamiento del museo que articula se basa en el concepto de estas instituciones no como conte-

nedores de un patrimonio material, sino fundamentalmente como centros de investigación y generadores de identidad, para ello, se incluye un completo y útil sistema clasificatorio cuya consulta resulta muy aconsejable. El hecho evidente de que nunca llegara a crearse tal museo no resta importancia al trabajo, por el contrario, lo mantiene con toda su vigencia ya que sigue siendo necesario.

En directa relación con el artículo mencionado, se incluye un trabajo de 1995 sobre la realidad de los museos etnográficos de Extremadura, momento en que se estaban gestando numerosos proyectos más o menos realistas de creación de centros de este tipo por toda la región. Señala Marcos tres factores básicos en la raíz de esta fiebre fundadora: el factor político de la autonomía recién conquistada y la consiguiente búsqueda de raíces, el factor económico que aprecia las posibilidades de desarrollo dadas por el turismo rural y el factor cultural e identitario relativo al reconocimiento del patrimonio en su versión integral, material e inmaterial. La crítica al panorama de aquel momento se centra en la ausencia de un discurso único sobre la creación de museos por parte de las administraciones, la falta de continuidad de algunos proyectos, la escasa planificación, la presentación de una cultura tradicional en que llega a idealizarse lo propio frente a lo ajeno, la inexistencia de una visión de conjunto de la cultura y, desde luego, la infradotación de personal técnico con formación antropológica y el consiguiente amateurismo que casi quince años después sigue siendo una triste y vergonzosa realidad. En otro trabajo ligeramente posterior insiste en estos puntos débiles y aboga por la creación de museos etnográficos dedicados a aspectos o actividades fuertemente incardinadas en la cultura local o a adaptaciones culturales específicas, frente a los numerosos proyectos que se limitan a recoger las consabidas colecciones de aperos e indumentaria, semejantes en todas las localidades. Lo novedoso del artículo, publicado en 1996, es el énfasis puesto en la idea, ya anteriormente enunciada, de que el patrimonio está integrado por las culturas vivas y en proceso de transformación, de manera que incluye la interrelación cambiante entre las diversas manifestaciones, materiales e inmateriales,

las actividades, ya sean productivas, ya sociales, y las representaciones simbólicas de todo tipo, como son los rituales, la lengua, la cosmovisión, la ideología, los mitos, etc. Es decir, no podemos perder de vista la idea del patrimonio como algo vivo, dinámico y sincrónico; el patrimonio no sólo son las formas culturales, sino también las personas, como portadoras de conocimientos y saberes, de manera que lo que interesa no es tanto la transmisión de la cultura, sino la transmisión del conocimiento de la cultura, habida cuenta de que ésta es cambiante, procesual.

Atrae también el interés de Marcos Arévalo la evolución del trato que la UNESCO ha venido dando al patrimonio cultural, o más concretamente a lo que convenimos en llamar bienes etnológicos, y ello porque los sucesivos textos de este organismo internacional reflejan un cambio de concepto muy claro. La "Recomendación sobre la salvaguarda de la cultura tradicional y popular" de 1989 hablaba, efectivamente, de una cultura popular creada por una comunidad, expresión de su identidad cultural y social y transmitida oralmente, por imitación, o de otras maneras, destacando de ella la lengua, la literatura, la música, la danza, los juegos, etc. Sin embargo antropólogos de numerosos países sugirieron un cambio de óptica en que no se dividiera el mundo en comunidades industrializadas y comunidades tradicionales-populares, se prestara atención a la hibridación cultural y se consideraran también formas culturales emergentes y en proceso de transformación como parte del patrimonio cultural a conservar. Todo ello dio sus frutos en la "Convención para la salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial" de 2003, en que la UNESCO no sólo cambió la terminología, sino que pasó a valorar el patrimonio en su aspecto material (significante) e inmaterial (significado), alejándose de la vieja valoración primordial de lo estético o lo histórico sobre la significación real de los bienes culturales e incorporando al concepto de patrimonio también la vertiente natural junto a la cultural. En íntima relación con este capítulo, es preciso comentar también la puesta al día que Marcos Arévalo hace de la legislación sobre patrimonio cultural en las diferentes Comunidades Autónomas, destacando la identificación que algunas de ellas

hacen entre patrimonio e identidad y la coincidencia generalizada en vincular el patrimonio con el urbanismo y el territorio.

No debe pasarse por alto el trabajo sobre los rituales festivos elaborado para uso didáctico en la Comunidad Autónoma de Extremadura y publicado en 2004. En él, se aporta un completo estudio del significado cultural y social de las fiestas y se hace hincapié en su carácter de parte esencial del patrimonio inmaterial, y a su vez de éste como depositario de la memoria colectiva de los pueblos. En realidad, el patrimonio viene a ser aquello que cada grupo humano selecciona de su tradición, las formas de vida de esos grupos, mientras que la identidad viene a ser la toma de conciencia de que se poseen unas formas de vida específicas; es decir, el concepto de tradición es selectivo, porque cada grupo selecciona una parte de la realidad social para conformar su tradición, y ésta a su vez no es estática, sino que cambia y se adapta. La tradición es, pues, el nexo de continuidad entre un pasado seleccionado y el presente, no deja de ser por tanto una construcción cultural en la que continuamente se incorporan, desaparecen y se modifican diferentes aspectos. Las fiestas, como elemento vivo de esa tradición, sufren adaptaciones siempre con el riesgo de la homogeneización cultural y la turistización excesiva.

Tras una interesante aportación al simbolismo, sociabilidad y patrimonio cultural relacionado con las culturas del vino, dedica Marcos unas páginas a la actualización de su visión de los museos etnográficos en Extremadura. Se trata de la puesta al día, en 2007, de los artículos que sobre el tema recoge el volumen y que ya hemos comentado más arriba; como punto de partida matiza las sucesivas y complementarias definiciones de patrimonio que contiene el volumen estableciendo que patrimonio no es igual a cultura, sino una selección de bienes culturales que remite a símbolos recogidos en la memoria histórica y colectiva. Se refiere también a la Red de Museos de Extremadura, aún no creada cuando elaboró las anteriores versiones del artículo, y al proyecto de "museos de identidad" de la Junta de Extremadura; éste parece encaminarse a poner orden en la anárquica situación en que se hallaban los diferentes proyectos en la región diez años antes, tra-

tando de primar la creación de centros de interés local y comarcal ligados a sociedades y territorios que han desarrollado actividades tradicionales específicas relacionadas con la producción económica, una idea que está en la línea defendida por Marcos – y por otros profesionales– desde hace una década; sin embargo ya en ese momento detecta el autor la verdadera intención de la administración de “encarrilar” proyectos preexistentes y dar forma a los nuevos para evitar la reiteración mimética de modelos generalistas en cada localidad. Tales temores se concretan aún más en el trabajo sobre patrimonio cultural y desarrollo sostenible que firma junto al profesor Rubio Ardanaz sólo unos meses después; si bien valora positivamente la integración de los antropólogos en los equipos que proyectaron y crearon algunos de estos museos, no deja de denunciar el riesgo de instrumentalización política y la necesidad de miradas contrastivas para evitar que caigan en estériles etnocentrismos de campanario, ya que éstos museos pueden ser un ejemplo de manipulación de la tradición.

En todo caso, de este trabajo a que nos referimos interesa destacar la incursión en las ideas de tradición, patrimonio y desarrollo sostenible. Tradición y patrimonio son construcciones sociales que cambian en el espacio y en el tiempo; la primera sería la memoria social viva del pasado en el presente; de hecho, es una manera de renovar el pasado desde el presente, un cierto nexo intergeneracional. Por su parte, el patrimonio es la selección de los bienes y las manifestaciones, tangibles e intangibles, naturales y culturales, más representativas de la realidad sociocultural de cada grupo social; pero son las personas quienes mantienen vivo, crean y recrean el patrimonio, su valor proviene de la capacidad que tiene de representar la identidad social, lo que significa herencia y continuidad cultural. A través del patrimonio se toma conciencia de la pertenencia a un grupo y se incrementa la autoestima del mismo, de ahí que se haya convertido en un importante recurso turístico para el desarrollo sostenible de las comunidades; pero esta mercantilización del patrimonio requiere el acuerdo del grupo, y sobre todo la investigación y el conocimiento profundo previo a la puesta en el mercado, ya que de lo contrario se

corre el riesgo de banalización, fijación de imágenes fósiles, vaciado de significados o conversión en un patrimonio para otros, algo que evoca algún ejemplo bien reciente que se está viviendo actualmente en Extremadura.

En cierta manera, la publicación se cierra con un artículo de 2005 reelaborado en 2007 que trae a colación el título del libro: de los objetos a las ideas. Se trata de una reflexión sobre el patrimonio inmaterial y la identidad como lugares de la memoria social, en la que rechaza las ideas de cultura tradicional como algo ligado a lo rural, antiguo, iletrado, natural, no contaminado u opuesto a la modernidad, defendiendo que todas las sociedades tienen tradición y lo tradicional se encuentra en todos los grupos humanos. A su vez, la transmisión de la memoria colectiva a través de la tradición genera la conciencia de identidad, pero una identidad en continua recreación, construcción social que se fundamenta en la diferencia, en una construcción real (el determinante geográfico-espacial, los datos históricos, las condiciones socioeconómicas) y en una construcción ideológica (los sentimientos y afectos, las vivencias, la conciencia de pertenencia); así, puede concluirse que el patrimonio está integrado por los bienes materiales, sociales y simbólicos que forman la identidad diferenciada de las culturas y los grupos sociales.

Se trata, en definitiva, de una lectura imprescindible para el gestor del patrimonio o para el simple interesado en el tema, de cualquier Comunidad Autónoma, y aun nos parece que sería ideal si los responsables políticos de esta área se preocupasen de consultarlo. La cuidada edición del Servicio de Publicaciones del Ayuntamiento de Badajoz, ciudad natal de Javier Marcos Arévalo, se completa con un prólogo muy bien trabajado del profesor José Antonio Fernández de Rota, que hace la publicación aún más aconsejable.

Recibido:

16/09/2009

Aceptado:

25/09/2009



La revista se encuentra indexada en:
Journal index in:





ISSN 1695-7121

info@pasosonline.org

www.pasosonline.org

Revista gratuita de distribución en web

Volumen 7, Número 3

Octubre 2009