

LA INNOVACIÓN SOCIAL DESDE LA ACCIÓN COLECTIVA EN EL TURISMO. CASO CUETZALAN DEL PROGRESO PUEBLO MÁGICO

Eduardo Martin Romero Díaz, Escuela Superior de Turismo Instituto Politécnico Nacional. eromerod1101@alumno.ipn.mx

Resumen

El presente estudio revisó la noción de innovación social, sus similitudes con la postura institucional de innovación organizacional y la teoría de Joseph Schumpeter como marcos teóricos y estado del arte en la conceptualización de los procesos de innovación. Mediante un enfoque cualitativo, se analizó al Programa Pueblos Mágicos de México para identificar casos de éxito. Se recurrió a una investigación documental e investigación de campo mediante un caso de estudio. La unidad de análisis fue el municipio de Cuetzalan, localidad beneficiada por la política turística mencionada. Los resultados fueron recogidos por análisis documental y observaciones participante y no participante. Fueron identificadas distintas cooperativas dedicadas al turismo como prácticas viables de ser alineadas al proceso de innovación social, generadoras de desarrollo local y turísticamente competitivas. Se concluyó que la innovación social en el turismo representa esfuerzos de interés y vocación pública que busquen soluciones basados en su contexto. Esta surge en conjuntos sociales con gran riqueza biocultural y vulnerabilidades, por lo que también generan o refuerzan otros atributos como resiliencia, representatividad y autodeterminación. El éxito de prácticas que demuestren este tipo de capacidades debe ser tomado como referencia para estudios de innovación y planificación del turismo a nivel gobierno, considerando su replicabilidad para reforzar la gobernanza en el turismo y que esta actividad sea el medio y no el fin.

Palabras clave: Turismo rural; innovación social; acción colectiva; innovación organizacional.

Introducción

En el entendido de que el Manual de Oslo (OCDE y Eurostat, 2006) representa el mayor avance de conceptualización del proceso de innovación en su conjunto pero en un constante enriquecimiento de su marco teórico, se hace necesario seguir en la búsqueda de experiencias que “conduzcan real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones” (OCDE y Eurostat, 2006: 50) con el objetivo de enriquecer el marco conceptual.

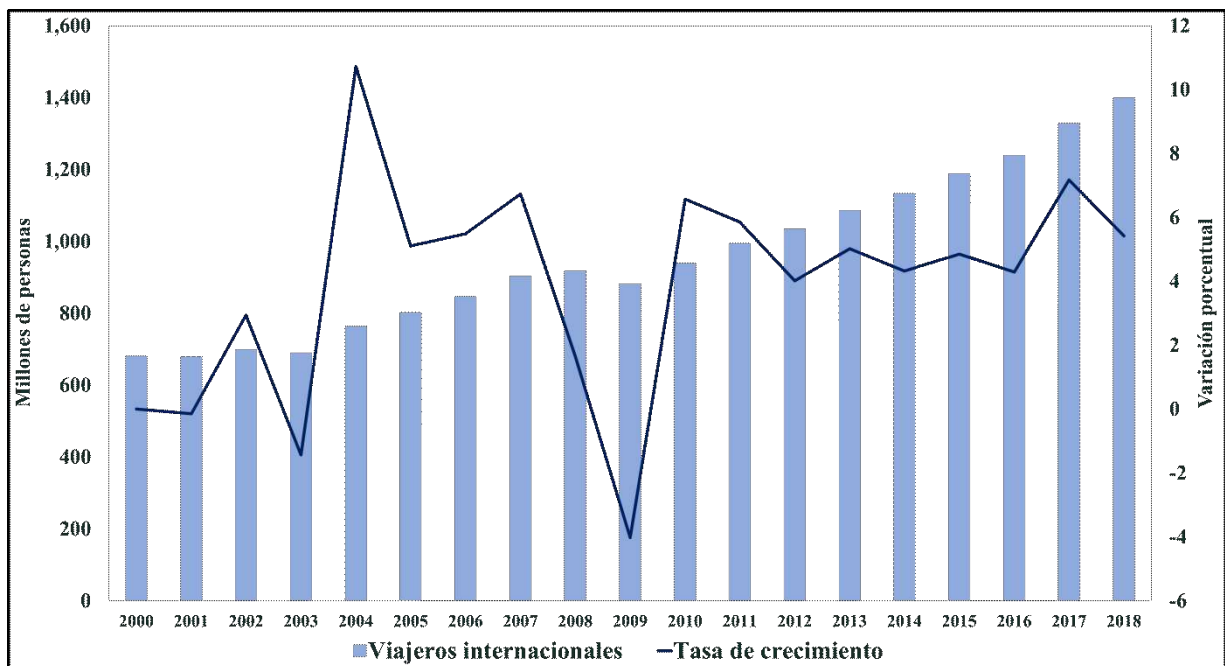
Los impactos económicos de los programas federales dedicados al turismo, como lo es el programa Pueblos Mágicos han demostrado ser dispares y en ocasiones lentamente visibles en cada una de las comunidades beneficiadas. Esto podría deberse a múltiples factores como la insuficiente capacidad de los residentes para consolidar su cadena de valor o el escaso fomento en periodos gubernamentales anteriores al desarrollo rural en todas sus dimensiones. La innovación social a través de esfuerzos colectivos es una alternativa de integración a la cadena de valor del turismo mientras no existan formas de capacitación o acompañamiento técnico en dichos territorios. Sin embargo, Ostrom (2000) ha identificado empíricamente cómo cuando el Estado ni el mercado han logrado mantener con éxito la producción basada en los recursos naturales, las comunidades de individuos generan y confían en instituciones locales nada parecidas a las anteriores y basadas en la cooperación y la acción colectiva y a través del uso de reciprocidad y reglas sociales para vencer los distintos dilemas de la vida diaria (Cosmides y Tooby, 1992) y regulándolos con grados de éxito más razonables y de mucha mayor longevidad.

El presente estudio tiene como objetivo reflexionar acerca de la noción de innovación social, su similitud con la postura institucional de innovación organizacional y la teoría de Schumpeter, así como un breve análisis de un caso de estudio, en específico Cuetzalan del Progreso, localidad beneficiada por el programa pueblos mágicos de la Secretaría de Turismo federal desde 2002 (SECTUR, 2019a). La razón principal de esta elección va en torno a las singulares características del municipio como la de ser una localidad con más del 50% de población indígena y la existencia de una acción colectiva sustancial a través de cooperativas, cuya gestión ha sido ejemplo a nivel internacional por su capacidad de atender una batería amplia de problemática, por lo que casos como este podrían ser referencia para los fundamentos de la innovación de carácter social y comunitario. Asimismo son revisadas la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske y su cooperativa Tosepan Kali, dedicada exclusivamente a la oferta de productos turísticos. Esto en tanto sus prácticas de innovación social han contribuido a la competitividad del destino mediante la creación de valor turístico y sostenible, a la par que han logrado incidir en el desarrollo y bienestar de sus habitantes.

El turismo, sus impactos y la necesidad de innovación

El turismo ha permanecido en un constante y sostenido crecimiento en las últimas décadas. Actualmente mil cuatrocientos millones de viajeros recorren el mundo (OMT, 2019a) (Figura 1), a la par de encontrarnos en un contexto que requiere de la innovación científica y tecnológica para afrontar los desafíos de carácter socioecológico para atender las complejidades que tal cantidad de turistas puedan generar alrededor del mundo en tanto esta actividad continua prefiriendo y priorizando el modelo de crecimiento cuantitativo de manera desmedida (Fayos-Solá, Fernández y Marín, 2015: 1295).

Figura 1. Número de viajeros internacionales y tasa de crecimiento anual



Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Turismo.

Esta dinámica parece tener implicaciones desde la política turística nacional. Se sigue sin atender de manera integral la producción y consumo responsable del turismo al grado de que la institución coordinadora del turismo a nivel nacional acepta que son sólo 5 destinos del país concentran al 85% de los turistas internacionales, de este porcentaje más de la mitad en la Rivera Maya (SECTUR, 2019b).

Ejemplos como este pueden poner en perspectiva la desatención o incompreensión de parte de los gobiernos sobre el sistema turístico, su funcionamiento y la misión que tiene para el desarrollo económico y social de la población, haciendo aún más visibles las problemáticas existentes dentro del entorno y en algunos casos evidenciando las condiciones de pobreza y marginalidad de las comunidades por primera vez; "en tanto

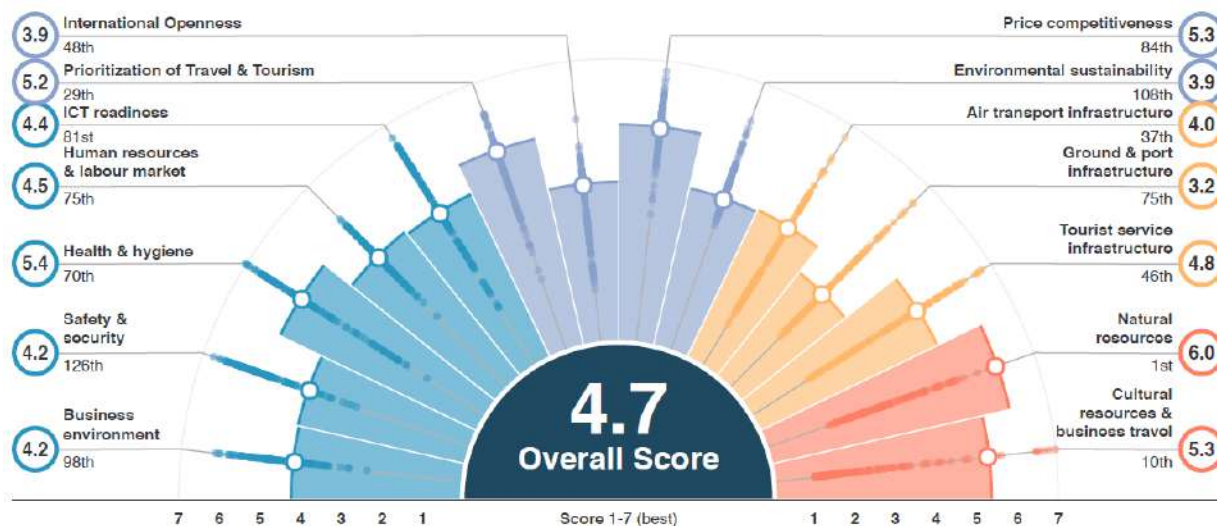
algunos se perfilaron como productos de la modernización, los otros mantuvieron su atraso y pobreza, que con el desarrollo del turismo pareció aún mayor” (Molina, 2018: 168).

Este complejo entramado social, económico, medioambiental, cultural y político en el que se encuentra inmerso el turismo ha generado la búsqueda de mecanismos que le permita “dar respuestas ágiles y económicas, además, de mostrar y generar flexibilidad y adaptación, es decir, homeostasis.” (Patiño, Gálvez, Tejeida y Patiño, s. f.). En ese sentido, la innovación y adaptación son factores de alto valor para contribuir a que esta actividad genere flexibilidad y resiliencia en el entorno, adopte medidas con un amplio espectro de consideración de los entornos y esté preparado para las contingencias futuras del sector, y en específico la innovación social se ha posicionado no sólo como un eslabón más del marco teórico a considerar sino que también se ha convertido en una oportunidad para el desarrollo sostenible, la generación de capacidades antes no contempladas y el fortalecimiento de la identidad cultural y la autodeterminación de las comunidades menos favorecidas, sobre todo en la región latinoamericana, la más desigual del planeta (CEPAL, 2019; Oxfam, 2017).

Asimismo, la innovación social necesita de la incorporación de la competitividad a su cuerpo teórico en tanto el turismo debe considerar todos los componentes y dimensiones de su sistema y no ser visto únicamente como una actividad social o económica (Briones-Juárez, Cruz-Coria & Tejeida, 2015). Esto podría aportar a la generación de sociedades equilibradas y la garantía de un modelo mucho más sostenible. La justa distribución del desarrollo económico, así como los elementos sociales de intervención y coordinación en este tipo de actividades cuentan con la capacidad de permear hasta los campos políticos del turismo y fomentar ecosistemas de innovación social y desarrollo humano (Espiau, 2017; Briones-Juárez, Cruz-Coria & Tejeida, 2015).

Lo anterior es relevante ya que de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF), México se posiciona en el lugar número 19 a nivel mundial en cuanto a competitividad turística. De este ranking, el WEF identifica como sus principales fortalezas a sus recursos culturales y naturales, posicionados individualmente en décimo y primer lugar mundial, respectivamente (WEF, 2019). Sin embargo, el apartado de sostenibilidad medioambiental representa el punto más bajo del desempeño nacional y el puesto número 108 del ranking internacional (Figura 2). Indicadores como estos contribuyen a visibilizar los campos de atención prioritaria para que los tomadores de decisión puedan plantear o replantear estrategias de mucha mayor precisión, a diferencia del ranking mundial de visitantes internacionales elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019a).

Figura 2. Desempeño de la competitividad del sector turístico en México



Fuente: Reporte de competitividad en viajes y turismo 2019 del Foro Económico Mundial.

¿Innovación para qué? ¿Innovación para quién?

La innovación es para el ser humano una de sus prácticas más antiguas y a la vez más recientes en el mundo (Rocco y Pinheiro, 2017). Dentro del proceso evolutivo del sistema de producción global, así como otros sistemas de mucho menor tamaño alojados en él, la innovación es un punto esencial para impulsar y mantener procesos, recursos, métodos, mercados, energía, estructura y movimientos, es decir, cualquier alteración novedosa que pueda contribuir a la próspera continuidad del sistema capitalista y el crecimiento económico (Schumpeter, 1975). Trasladados al turismo, la innovación en este sector se encontraría en la creación de ventajas competitivas dentro de una industria cada vez más global y homogeneizada (Barbosa, Dominique Ferreira, 2012), reflejando conocimientos ya existentes mezclados con nuevos aprendizajes con el fin de lograr anticiparse a las necesidades futuras con eficiencia (Plog, 2001).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realiza un esfuerzo multilateral sin precedentes para la recopilación de datos sobre innovación con el propósito de enriquecer el marco teórico en la materia, a la par que intenta definir conceptos y clarificar las actividades y elementos que forman parte del proceso de innovación, su tipología y su impacto en el desempeño de las organizaciones (OCDE y Eurostat, 2006).

De acuerdo con esta institución, una innovación se logra a través de la "introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado,

o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.” (OCDE y Eurostat, 2006: 49). Para complementar esta definición, habría que mencionar requisitos mínimos como la característica de novedad o con mejoras significativas dentro de la organización que la aplica, logradas a través de la implementación de cualquier tarea de corte científico, tecnológico, organizativo, financiero y comercial para potenciar dicha innovación y principalmente, que haya sido introducida a la industria que le compete o utilizada en el proceso productivo de las organizaciones (OCDE y Eurostat, 2006).

Asimismo, la OCDE reconoce hasta ahora cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, comercial y organizativa, contemplando la mayor continuidad posible a las versiones pasadas del Manual de Oslo. La presente investigación se centra en el concepto de innovación organizativa que posteriormente nos permitirá analizar sus semejanzas con la emergente innovación social. Esta es “la introducción de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas de la empresa.” (OCDE y Eurostat, 2006: 54). Dentro de sus objetivos se encuentra mejorar los resultados, reducir los costes de administración, conseguir acceso a activos no comercializables y mejorar la satisfacción en el trabajo. La característica diferenciadora de esta innovación radica en la aplicación de nuevas formas de organización, nunca antes utilizadas y expresadas como una decisión estratégica del implementador.

La innovación organizativa implica nuevos métodos para ordenar el procedimiento de trabajo dentro de una organización, la distribución de responsabilidades y la autonomía en la toma de decisiones para la división del trabajo entre las diferentes actividades de las unidades organizativas.

Cabe destacar que, pese a la magnitud de este trabajo de investigación y recopilación, aún no ha sido posible percibir la totalidad de los procesos y de las implicaciones que la innovación trae consigo, haciendo que esta misma organización internacional reconozca huecos y limitaciones en los conceptos existentes y admitiendo la necesidad de permanecer en continua evolución y enriquecimiento de otras investigaciones de misma naturaleza realizadas por organizaciones dedicadas al estudio de la innovación (OCDE y Eurostat, 2006).

A lo largo de los años se ha demostrado la importancia de la innovación en el fortalecimiento de la producción, el desarrollo y crecimiento económico y más reciente en el desarrollo sostenible del ser humano y nuestro entorno natural. Ha sido considerado un proceso que conjuga capacidades teóricas, técnicas, tecnológicas y creativas de los agentes económicos con el objetivo de adaptarse de manera oportuna y eficiente tanto a las demandas de los clientes como a todos los cambios complejos de carácter socioecológico que puedan comprometer la eficiencia o existencia de la organización.

Sin embargo, dentro de esta concepción tradicional, pareciera que la capacidad innovadora se ha fundamentado exclusivamente en el talento y la capacidad de adaptación y aplicación del conocimiento. En el caso del turismo, se ha priorizado este enfoque y ha sido aplicado principalmente en la gestión del sector. Bajo esta misma línea, la creación de redes de investigación ha sido incrementalmente fomentada para vincular a todos los actores del turismo en busca de la innovación en los procesos de desarrollo (Madrid, 2017).

La razón de priorización de este enfoque podría tratarse de que la innovación dentro de las actividades turísticas es un tema de reciente importancia, principalmente a causa de los diversos impactos que el actuar del modelo de crecimiento exponencial ha generado. Hoy no es suficiente la creación de nuevos productos y experiencias para atraer turistas; es imperativo buscar el desarrollo humano y económico de los destinos, sin olvidar el involucramiento de la ciudadanía receptora.

A pesar de las diversas posturas en torno a la innovación turística, un punto de convergencia se encuentra en la capacidad de esta para elevar la competitividad de los destinos y atender las demandas de la perspectiva de sostenibilidad en los mismos, todo ello aplicado a los productos, elementos tecnológicos o bien la organización del turismo como tal.

A pesar de que la innovación dentro del turismo se percibe lenta, se mantiene en constante actividad, sobretodo la que se refleja en los servicios y productos en tanto no hacerlo conllevaría a un posible estancamiento de los destinos (Plog, 1974). Dicha tendencia revela la aceleración de procesos y reducción de los ciclos de vida de los productos a causa de la presión de la competitividad global dentro de los mercados. En ese sentido, una estrategia de innovación bien definida se vuelve indispensable como herramienta para atender necesidades de consumidores actuales y potenciales y diferenciarse en el largo plazo (Porter, 2011).

Kay (1993) menciona la necesidad de generar ventajas competitivas a través del conocimiento, la experiencia y las capacidades tecnológicas para generar resultados innovadores, así como alcanzar una posición favorable y sostenible en el tiempo con resultados financieros viables (González, 2002).

Destaca Cerón, López y Puente (2017) que para generar mayores beneficios a la sociedad y a los empresarios turísticos el detonante fundamental es la capacidad de los destinos para implementar dichos procesos de innovación en cualquiera de los elementos estructuradores del sistema turístico que le puedan permitir obtener una rentabilidad de manera sostenible. Para ello, clasifica la obtención de la innovación en dos categorías: 1) la *innovación por acceso*, aplicada por un independiente con la posibilidad de que en el futuro todos los demás tengan paso a ella, y 2) la *innovación por I+D*, sustentada en el ámbito académico y con la necesidad de fuentes de financiamiento. Este mismo autor demanda que, dada la falta de financiamiento al sector académico para estudiar y atender a las problemáticas manifestadas y generadas dentro del escenario turístico, la innovación por acceso ha sido la que prácticamente ha ponderado de manera exclusiva.

A manera de complemento, la innovación es un proceso sistémico y estratégico para lograr algo diferente y mejorado. En ese sentido, la innovación podría asumir tres formas básicas: *incremental*, enfocado en las mejoras de lo ya existente, *radical o disruptiva*, generando discontinuidad en lo vigente y *abierto*, involucrando diversos interesados en el proceso (OCDE y Eurostat, 2006).

Finalmente, es conveniente mencionar enfoques alternativos a la noción institucional. Distintos autores han estudiado cómo los factores endógenos de los territorios también son elementos para su desarrollo, y cómo estos son suficientes en algunos casos para promover el dinamismo económico y la calidad de vida de los residentes (Vázquez, 1999; Boisier, 2005). El desarrollo endógeno representa la capacidad de las comunidades para liderar sus procesos de desarrollo propios y la movilización de sus capacidades. Alineados al turismo, una gestión local debe crear las condiciones para que la actividad turística tenga un óptimo funcionamiento, se asegure un clima de confianza empresarial y este contribuya también a la mejora del nivel de vida de los habitantes de los destinos (Cerón, López y Puente, 2017).

La emergente y necesaria noción de innovación social

Dentro de los estudios del proceso innovador, la innovación social ha ido consolidándose como un ámbito de conocimiento y práctica relativamente nuevo y diferenciado durante por lo menos la última década (Espiau, 2017), y a pesar de que el término no está incluido en el Manual de Oslo, la Comisión Europea sí adopta una definición para dicha innovación:

“ideas nuevas (productos, servicios y procesos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y duraderas. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la misma para actuar.” (BEPa, 2014: 9).

En el trabajo de Espiau (2017), este autor contempló una serie de tendencias futuras en la innovación social, mismas que son posibles de identificar hoy en día:

Su actuación directa sobre proyectos tangibles e interconectados así como con la narrativa cultural de los territorios, es decir, factores culturales, de manera muy similar a movimientos sociales y no a la gestión tradicional de proyectos para consolidar impactos positivos a mediano y largo plazo.

La innovación social debería generar representatividad en su actuar en tanto tendrá afectaciones directas al conjunto de la comunidad implementadora. Se prioriza el empoderamiento de los actores locales antes de la búsqueda de talento externo, con el objetivo de que todos los participantes puedan comportarse de manera innovadora.

Están diseñadas para atender problemáticas específicas y en ese sentido los modelos de competitividad territorial son un factor de alianza atractivo para las organizaciones implementadoras.

De igual manera, existe una constante relación del concepto de innovación iniciado por Schumpeter (1996) con la noción de la innovación social en tanto la esencia del concepto aún no presenta cambios significativos desde su fundamentación (ver Tabla 1), y pese a que la segunda podría contar con características diferenciadoras propias (Morales, 2013), una de las principales es ser un sistema basado en la solidaridad y reciprocidad, así como la respuesta oportuna ante los cambios por parte de todos los actores involucrados (BEPA, 2014)

Tabla 1. Similitudes entre Schumpeter y el Manual de Oslo

"Nuevas combinaciones de factores de producción" (Schumpeter, 1996)	Tipos de innovación (OCDE y Eurostat, 2006)
Nuevos o mejores productos	Innovación en productos
Nuevos métodos de producción	Innovación en procesos
Apertura de mercados nuevos	Innovación comercial
Nuevas fuentes de materias primas	Innovación organizacional
Reorganización de posiciones de mercado	

Elaboración propia, basándose en Hochgener (2011).

Cabe aclarar que el Manual de Oslo señala que las innovaciones en ámbitos diferentes a los que se plantea el mismo documento no puede considerarse como tales hasta generar cambios positivos en la sociedad, sin especificar el nivel territorial de incidencia o beneficio (OCDE y Eurostat, 2006).

Rescatando la conceptualización de diversos autores (Matthew, 2012; BEPA, 2014; Hochgerger, 2011), es posible identificar similitudes de la innovación social. Se visualizan por lo menos tres: 1) la generación de nuevas ideas, entendidas como modelos, productos, servicios o formas de organización que previamente no estaban consideradas en el grupo social; 2) su surgimiento a causa de necesidades sociales generadas por condiciones adversas, con el objeto de atenderlas, y 3) el cambio social en las comunidades implementadoras, que conlleva al valor agregado de estas y generan modificaciones en sus formas de relación, interacción y forma de pensar. Parte de este último elemento rescataría la consolidación de una innovación social como la materialización de un cambio positivo, generador de desarrollo económico, la creación

de capacidades locales y la representatividad de la decisión de la comunidad en su conjunto bajo un sentimiento de pertenencia con lo implementado.

A manera de síntesis, la innovación social hace especial referencia y atención a los fenómenos que han permanecido en un contexto social determinado; es una idea o un conjunto de ellas cuya implementación produce modificaciones en la entidad implementadora, así como generar resiliencia y la adopción de prácticas sostenibles a través del empoderamiento de sus unidades, garantizando su bienestar y, en el caso del turismo, asegurando la calidad y satisfacción de los visitantes sin comprometer las necesidades internas (Rocco y Pinheiro, 2017; Morales, 2013).

Cuetzalan y el turismo. La acción colectiva de los pueblos totonacas

Para aliviar el sobreexplotado modelo de sol y playa, así como para preservar y conservar los recursos naturales y culturales de las naciones, el turismo de naturaleza⁹⁵ ha adquirido relevancia en décadas recientes. Dentro de esta nuevo enfoque se encuentran distintas formas de organización comunitaria enfocadas al turismo, que a su vez enfrentan múltiples retos tanto para atender de manera suficiente las exigencias de la demanda y mantenerse competitivos como factores internos que amenazan constantemente su existencia y razón de ser (Hernández y Serafín, 2016).

Cuetzalan es un municipio ubicado al noroeste del estado de Puebla que colinda con el estado de Veracruz y forma parte de la Sierra Madre Oriental así como históricamente de la región prehispánica del Totonacapan. En específico la ciudad de Cuetzalan, localidad cabecera del municipio, forma parte de las localidades indígenas de México, de acuerdo con la metodología del Instituto Nacional para los Pueblos Indígenas (INPI) y el INEGI (INPI, 2019). Dentro de este territorio, más del 50% de la población es de origen indígena, hablante de una lengua y con un grado de marginación medio que, contemplado el total de las localidades del municipio, este grado sube a la categoría de alto (INPI, 2019). Llama la atención que pese a las desafortunadas complicaciones que han enfrentado las lenguas originarias por permanecer vivas, en este territorio los hablantes de lenguas indígenas aumentan (Municipios, 2015).

La ciudad de Cuetzalan cuenta con una amplia variedad de recursos naturales y culturales que justifican su ingreso y permanencia al programa pueblos mágicos. En lo natural, destacan sus cascadas, grutas y ríos que rodean el territorio, así como el clima húmedo característico de la Sierra Norte de Puebla. Respecto a lo cultural, es de interés la herencia totonaca del pueblo, no únicamente la zona arqueológica de Yohualichan, sino también las manifestaciones culturales que son observables diariamente en el pueblo, que van desde vestimenta tradicional, comunicación de sus habitantes a través de la lengua totonaca, manifestaciones de sincretismo religioso y técnicas de

⁹⁵ Contemplando sus tres distintas modalidades: ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura.

comercialización tradicionales como el trueque. Asimismo, en la ciudad se realiza el ritual de los voladores, manifestación cultural inscrita en la lista de patrimonio intangible de la UNESCO (UNESCO, 2019a) (ver Figura 3) y la ciudad en sí forma parte de la lista tentativa de decreto de patrimonio cultural de la humanidad de esta misma agencia de las Naciones Unidas (UNESCO, 2019b).

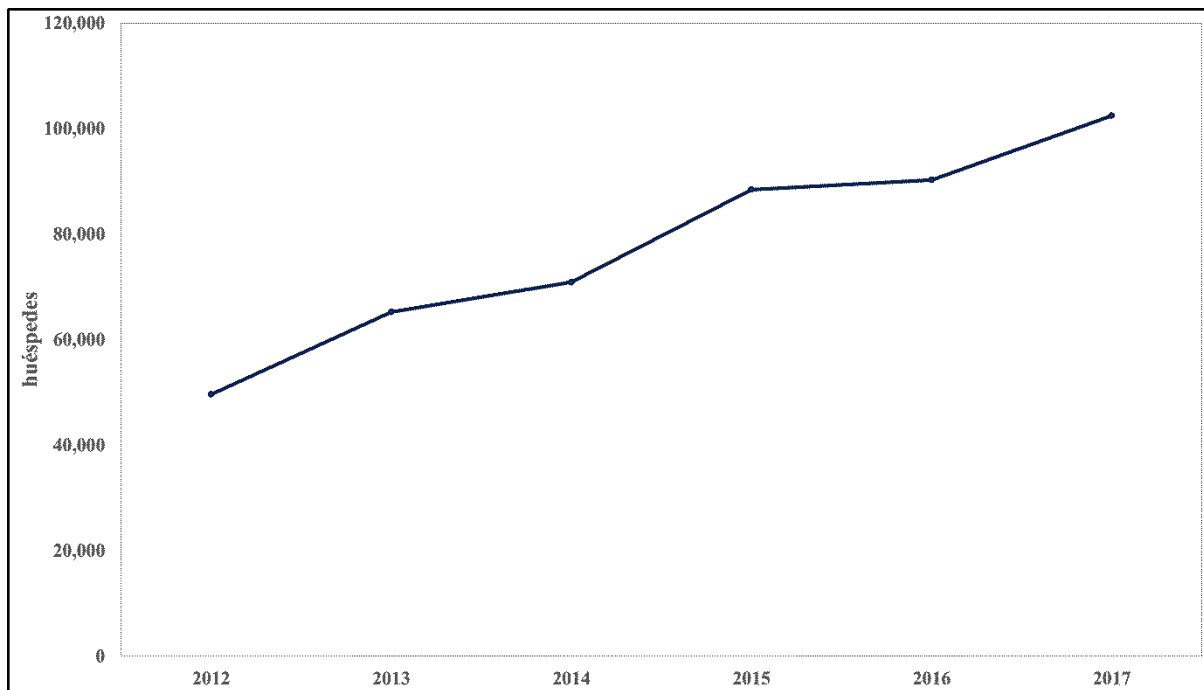
Figura 3. El ritual de los voladores en la plaza principal de Cuetzalan



Elaboración propia.

Siendo uno de los primeros pueblos beneficiarios del programa federal Pueblos Mágicos, desde 2002 Cuetzalan se ha posicionado como un destino competitivo dentro de su categoría (Figura 4), logrando recaudar más de 10 millones de pesos anuales por concepto de turismo para 2013, un incremento de 22 a 44 hoteles dentro de la localidad y un aumento de visitantes de 75,200 a 180 mil (Jaramillo, 2013).

Figura 4. Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje en Cuetzalan



Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo del estado de Puebla.

La unión de cooperativas Tosepan

La localidad de Cuetzalan es sede de una de las cooperativas mexicanas más reconocidas a nivel internacional; la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske⁹⁶, movimiento cooperativo indígena con más de 40 años de existencia y constante evolución.

Dicha organización puede ser un referente para los fundamentos de la innovación social; su origen se basa en la búsqueda de solución a un problema de incremento de precios en los productos básicos, dando como resultado el establecimiento de una red

⁹⁶ “unidos venceremos” en náhuatl.

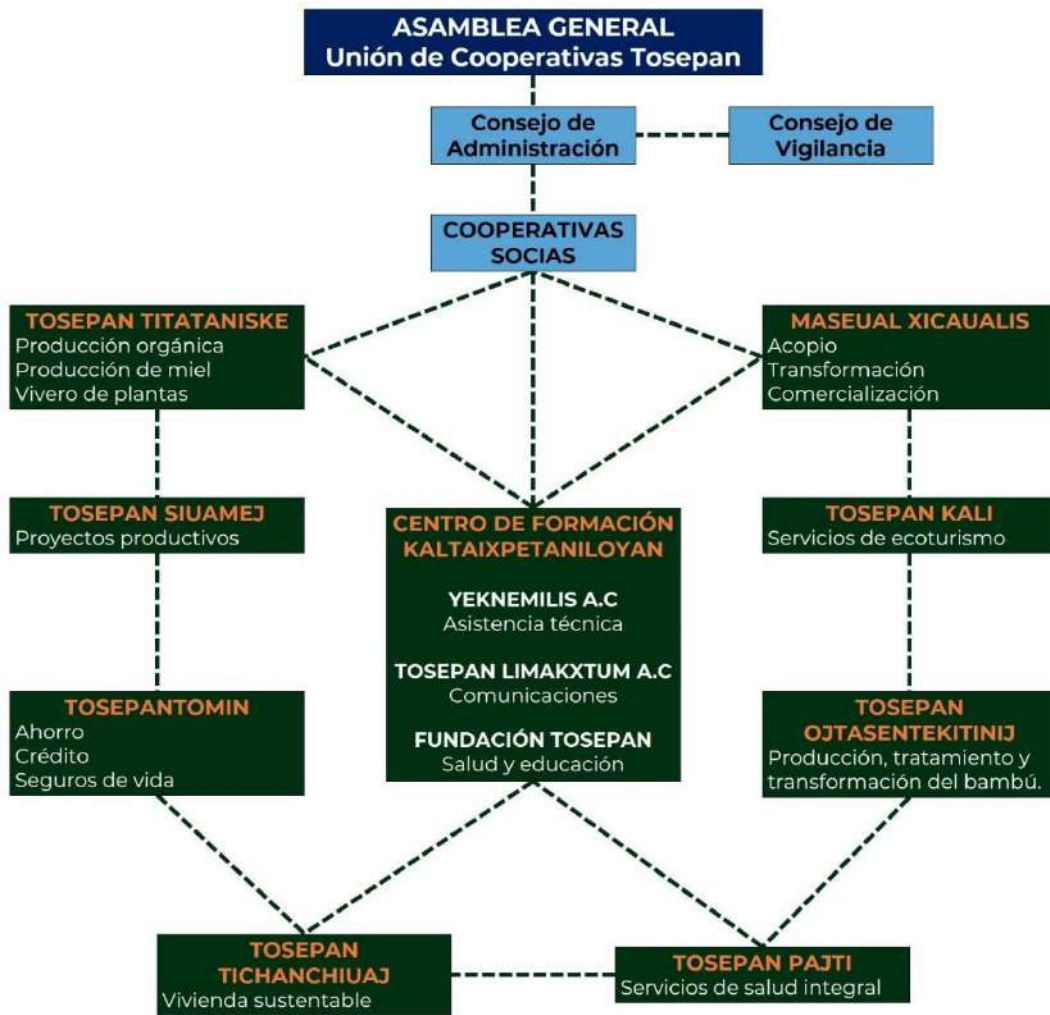
de abasto a través de la cooperación de la comunidad (Unión de Cooperativas Tosepan, 2019a). Después de cuatro décadas de funcionamiento, su principal objetivo sigue siendo mejorar la calidad de vida de sus socios y preservar la identidad cultural y sus recursos naturales y culturales.

Parte de sus principales logros han sido (Unión de Cooperativas Tosepan, 2019b):

- Establecimiento de una red de abasto comunitario.
- Desarrollo de un programa de trabajo para crear, mantener, rehabilitar caminos.
- Desarrollo de un programa de acopio y comercialización.
- Promoción, adopción y validación de nuevas técnicas de cultivo.
- Búsqueda de nuevas alternativas para diversificar la producción.
- Desarrollo de un sistema de procesamiento de mínimo impacto ambiental para el beneficiado húmedo del café.
- Impulso a un programa de vivienda sustentable encaminado al aprovechamiento racional de los recursos naturales, a la producción de alimentos en traspatio y a la transformación de desperdicios agrícolas en abonos orgánicos.
- Constitución de una caja de ahorro y crédito comunitaria.

La unión de cooperativas comercializa una amplia variedad de productos que la misma localidad produce, tales como café, miel y demás productos orgánicos. El éxito de la acción colectiva en este territorio ha llevado a la organización a desarrollar una división de sus actividades a programas de trabajo específicos y figuras jurídicas especializadas, tomando elementos de la planificación estratégica para el cumplimiento de su misión (Figura 5).

Figura 5. Estructura organizacional de la Unión de cooperativas Tosepan



Fuente: Unión de Cooperativas Tosepan (Unión de Cooperativas Tosepan, 2019).

Krueger (2003) identifica que la búsqueda de mejores condiciones de vida por parte de las sociedad indígenas han propiciado el surgimiento de organizaciones como las aquí ejemplificadas y se han consolidado como un instrumento de trabajo e ingreso. Un segundo punto igual de rescatable que identifica este autor radica en la flexibilidad en las relaciones laborales al no existir un modelo de subordinación, motivando a los integrantes a fomentar la autogestión y el beneficio mutuo, muy contrario a las formas tradicionales de organización laboral, cada vez más rezagadas y de gestión excluyente (López y Mariño, 2010).

Tosepan Kali como ejemplo de innovación social en el turismo

En la diversidad de estas empresas desarrolladas en el turismo, son pocas pero cada vez más emergentes las que operan bajo el modelo de cooperativa. Son de particular interés por la viabilidad para convertirse en una alternativa de desarrollo sostenible para las zonas menos consideradas por la política turística en turno. Sin embargo, aciertan Araújo y Silva, citado en Tavares & Carvalho (2012) en percibir la existencia de múltiples obstáculos para el modelo de las cooperativas, entre los que destacan las complicaciones en la gestión, en la toma de decisiones y en la participación sustancial de todos sus integrantes: “no son profesionales en el área, sino integrantes de la misma comunidad anfitriona y que en mucho de los casos, no cuentan con la experiencia y los conocimientos teóricos para conducir una empresa.” (Hernández y Serafín, 2016: 3-4).

Un ejemplo de éxito es la iniciativa puesta en marcha por la unión de cooperativas Tosepan para incursionar en los servicios turísticos y encontrar una opción más de generación de recursos. En 2004 es inaugurado el complejo Tosepan Kali (Figura 6), espacio compuesto por cabañas construidas a base de materiales de la región como piedra y bambú y con una capacidad para 27 personas durante el año de apertura. Tosepan Kali ha logrado consolidarse y al día de hoy cuenta con más de 15 habitaciones, salón desayunador, área de temazcal, masajes y alberca, así como una sección de hospedaje tipo hostel (Tosepan Kali, 2019). Dicho proyecto fue realizado en su mayoría con recurso propio de la unión de cooperativas y el resto con recursos del programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas de la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDi), ahora INPI (CDi, 2007).

Esta cooperativa fue la primera experiencia de creación de proyecto emprendido por jóvenes cooperativistas de Tosepan. Asimismo, se priorizó su construcción bajo técnicas amigables con el entorno y se implementaron métodos de recuperación y reutilización de agua. El proyecto ha sido un ejemplo de gestión turística sustentable, basada en la comunidad y que tiene por objetivo principal mejorar la calidad de vida de los habitantes de Cuetzalan. Ha sido reconocido a nivel estatal, federal y por organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019b). Casos como este son los que logran ligar a través de la práctica la teoría de que el desarrollo sostenible debe ser la base de conducción del turismo (Hernández y Serafín, 2016).

Figura 6. Logotipo de la cooperativa de servicios turísticos Tosepan Kali



Fuente: Tosepan Kali (Tosepan Kali, 2019).

El éxito de la unión de cooperativas Tosepan ha contribuido a la consolidación de Cuetzalan como destino turístico en su conjunto. El catálogo de atractivos naturales y culturales, mezclado con los recursos que se producen y comercializan en la localidad, ha sido bien aprovechado para las actividades turísticas como una fuente de ingresos más para la población residente. De ello ha derivado la organización de todo el pueblo mágico tanto de manera interna como en alianzas con particulares para emprender micro y pequeñas empresas, ofrecer distintos servicios y crear la complementariedad que un eficiente sistema turístico requiere para satisfacer las necesidades de los visitantes. Como bien menciona Rocco y Pinheiro “no solo sólo basta considerar la sostenibilidad del propio destino, sino a todo el sistema turístico, compuesto por complejos y distintos encadenamientos productivos que generan valor.” (2017: 134). En el caso de Cuetzalan, es notable como las cooperativas turísticas son un modelo de organización usual y requerido con frecuencia (Hernández, 2014; Vega, 2015).

Conclusiones

A pesar de relevantes hallazgos acerca de la complejidad de concretar una innovación social a través del modelo de acción colectiva (Antolín, 2014) o de la casi exclusividad de su correcto funcionamiento dentro de la Unión Europea (Espiau, 2017), Tosepan Titataniske representa un ejemplo de innovación social comunitaria en tanto ha logrado más que la solución de sus problemáticas iniciales. Esta unión de cooperativas es un ejemplo de cómo lograr el mejoramiento productivo a través de la segmentación de actividades, así como a la creación de nuevas cadenas y redes. Hoy en día es aceptada como buena práctica a nivel nacional, convirtiéndose en una organización con vocación pública de desarrollo económico. Este tipo de experiencias, ubicadas en territorios rurales con niveles de pobreza considerables, aportan conocimientos de valor tanto al análisis de desarrollo económico, al desarrollo rural y social, así como al desarrollo turístico.

La cooperativa Tosepan Kali y el interesante modelo de cooperativas en Cuetzalan son ejemplos necesarios para priorizar el bienestar de la comunidad a la par de satisfacer

las exigencias de los turistas. Esto es destacable porque a pesar de ello no se aprecia un decremento en la calidad de los servicios del pueblo mágico.

Derivado de esta breve revisión al caso de estudio, se plantean las siguientes reflexiones en torno a la innovación social en el turismo:

- La innovación social se produce a través en formas variadas y probablemente inesperadas, considerando el punto más interesante la ausencia de liderazgo por parte de gobiernos y agentes mercantiles con intereses individuales. Es el desarrollo colectivo el imperante en los principios de esta noción.
- Si bien no es inexistente, el papel de los gobiernos se observa crepuscular en tanto los objetivos de las cooperativas son la autogestión y búsqueda de la representatividad colectiva. A pesar de ello, eso no debería omitir la responsabilidad de la acción pública del turismo a seguir atendiendo los intereses de su campo de acción y la búsqueda del desarrollo próspero de las actividades turísticas.
- A pesar de que la planificación estratégica no desempeña un papel relevante en el proceso de innovación social, es posible adoptar sus fundamentos organizativos y su sistema de participación y toma de decisiones sin que esta herramienta se vuelva indispensable.
- Si bien la gestión comunitaria busca la creación de oportunidades desde el ámbito local, en el turismo es imprescindible que se sigan aprovechando beneficios de la globalización como el ingreso de remesas, la aplicación a certificaciones de carácter internacional que puedan visibilizar a nivel global los destinos menos favorecidos del país y el acceso a programas de cooperación internacional para el desarrollo.
- Es necesario seguir identificando aprendizajes similares para ser revisados desde la teoría hasta la práctica y seguir robusteciendo los conocimientos relativos a la innovación social y comunitaria.

A través de ejemplificar rasgos innovadores de carácter social con el caso de Cuetzalan como pueblo mágico, se considera que es altamente recomendable para localidades turísticas de bajo impacto, como lo son los pueblos mágicos, implementar estrategias de acción que tomen como prioridad las iniciativas de la comunidad, mismas que van cargadas de su identidad, del entendimiento de su entorno y de todo aquello recabado a lo largo de su evolución. Si una localidad logra desarrollar capacidades organizativas a través de factores endógenos, no sólo obtiene representatividad y menor dependencia del asistencialismo gubernamental sino que también generan ventajas frente a organizaciones externas que puedan poner en riesgo su potencialidad de progreso y sus capacidades de desarrollo propio, adaptándose a situaciones hostiles a través de procesos innovadores y colectivos y llevando a cabo iniciativas que les permitan actuar de forma estratégica.

Es recomendable que el éxito de prácticas de esta naturaleza sea referencia de los gobiernos en todos sus niveles para fomentarlas y replicarlas a lo largo de su territorio de acción, con el objetivo de reforzar su gobernanza mediante la acción colectiva. Fomentar la innovación social en el turismo permitiría atender de manera adecuada los objetivos específicos del turismo así como el eje transversal de sostenibilidad del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Secretaría de Gobernación, 2019).

Con lo revisado en el presente estudio, se considera una innovación social aplicada al turismo a toda práctica o esfuerzo de interés y vocación pública centrada en la introducción de nuevos métodos organizacionales o en la revitalización de formas de organización ancestrales aplicadas al contexto actual, que den atención a situaciones complejas del contexto socioecológico existente, con intención de producir cambios sustanciales a dichas situaciones y estimular la generación de capital social. Dichas innovaciones generan otros atributos como resiliencia, reforzamiento de la identidad y la pertenencia, representatividad colectiva y autodeterminación, evitando asistencialismos externos y mejorando la experiencia turística al garantizar una gestión y producción responsable de parte de la oferta, sin comprometer necesidades ni derechos básicos de los residentes.

Referencias bibliográficas

Antolín, D. (2014). *Desarrollo Local, Turismo y Políticas Públicas en el Pueblo Mágico El Oro, Estado de México* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México.

Barbosa de Sousa, B. y Dominique-Ferreira, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 963-976.

BEPA. (2014). *Social Innovation: a decade of Changes*. Luxemburgo: Publicaciones de la Unión Europea.

Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 86, 47-62.

Briones-Juárez, A., Cruz-Coria, E. & Tejeida, R. (2015). Towards the composition of the community system in the political practice of tourism in the state of Hidalgo, Mexico. LVIII Reunión anual de la International Society for the Systems Sciences (ISSS) 2014.

CDi. (2007). *Programa de Turismo Alternativo en Zonas Rurales*. Reglas de Operación. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de http://www.cdi.gob.mx/programas/p_ecoturismo.html.

CEPAL. (2019). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2018*. Naciones Unidas.

Cerón, H, López, R. y Puente, E. (2017). Cap. 2. Productos turísticos innovadores que eleven la competitividad de los Pueblos Mágicos del Estado de México. En OMT (Ed.), *La innovación en el turismo: Acercamiento entre teoría y práctica* (pp. 45-62). Organización Mundial del Turismo.

Cosmides, L. y Tooby, J. (1992). Cap. 3. Cognitive adaptations for Social Exchange. En J. Barkow, L. Cosmides y J. Tooby (Eds.), *The Adapted Mind: evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 163-228). Oxford University Press.

Espiau, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*, (36), 139-168.

Fayos-Solá, E., Fernández, H., Marín, C. (2015). Transcurridos 20 años desde la Carta del Turismo Sostenible. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(6), 1295-1296.

González, S. (2002). *Turismo, Beneficio Para Todos*. Siglo XXI editores.

Hernández, D. (2014, enero 31). Designación de Cuetzalan está en peligro de perderse [en línea]. *Milenio*. http://www.milenio.com/region/Designacion-Cuetzalan-peligro-perderse_0_236376986.html.

Hernández, M. y Serafín, J. (2016). La Gestión de la Cooperativa Turística Tosepan Kali en el Desarrollo Local del Pueblo Mágico de Cuetzalan, Puebla. XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Educación Superior y Desarrollo Sustentable. Puebla de Zaragoza, Puebla.

Hochgerner, J. (2011). *The analysis of Social Innovation as Social Practice*. Viena: Zentrum Fur Soziale Innovation.

INPI. (2019). *Catálogo de localidades indígenas 2010*. <http://www.cdi.gob.mx/localidades2010-gobmx/>.

Jaramillo, M. (2013, septiembre 27). Turismo deja en Cuetzalan una derrama económica de 10 mdp anuales [en línea]. *Municipios Puebla Sección Cuetzalan*. www.municipiospuebla.mx/nota/2013-09-27/cuetzalan/turismo-deja-en-cuetzalan-una-derrama-económica-de-10-mdp-anuales.

Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.

Krueger, G. (2003). *Cooperativas de trabalho na terceirização*. Belo Horizonte: Mandamentos.

López, P. y Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(2), 75-93.

Madrid, F. (2017). Introducción. En OMT (Ed.), *La innovación en el turismo: Acercamiento entre teoría y práctica* (pp. 27-28). Organización Mundial del Turismo.

Matthew, C. (2012). *Understanding Social Innovation and the Need for resiliency: The volunteer and Non-profit Sector*. Canada: School of Public Administration University of Victoria.

Molina, S. (2018). Cap. 6 Desarrollo del turismo en México 1975-1985: reflexiones ex post. En N. Wallingre (Ed.), *Desarrollo del turismo en América Latina. Fases, enfoque e internacionalización* (pp. 158-169). Universidad Nacional de Quilmes.

Morales, D. (2013). *La innovación social desde la perspectiva de la acción colectiva* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional Autónoma de México.

Municipios. (2015, julio 20). Aumenta número de hablantes de lengua indígena en Cuetzalan [en línea]. *Municipios*. <http://municipiospuebla.mx/nota/2015-07-20/cuetzalan/aumenta-n%C3%BAmero-de-hablantes-de-lengua-ind%C3%ADgena-en-cuetzalan>.

OCDE y Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.). OCDE.

OMT. (2019a). *UNWTO Tourism Highlights 2019 Edition*. Organización Mundial del Turismo. doi: 10.18111/9789284419685.

OMT. (2019b). *Día Mundial del Turismo: Un futuro Mejor para Todos, Casos de éxito en Puebla*. <http://wtd.unwto.org/es/content/dia-mundial-del-turismo-un-futuro-mejor-para-todos-casos-de-exito-en-puebla>.

Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. UNAM-CRIM-FCE.

Oxfam (2017). *Una economía para el 99%*. Oxfam International.

Patiño, M., Gálvez, E., Tejeida, R. y Patiño, J. (s. f.). Desarrollo organizacional, complejidad y dinámica de sistemas. Graduados e investigación de la ESIME-Z IPN, 1-21.

Plog, S. (1974). Why destination areas rise and fall in popularity. *The Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly*, 14(4), 55-58. doi: [10.1177/001088047401400409](https://doi.org/10.1177/001088047401400409).

Plog, S. (2001). Why destination areas rise and fall in popularity: an update of Cornell Quarterly classic. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 13-24.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.

Rocco, D. y Pinheiro, E. (2017). Cap. 7. Innovación para la sostenibilidad: prácticas que contribuyen a la competitividad de los destinos turísticos brasileños. En OMT (Ed.), *La innovación en el turismo: Acercamiento entre teoría y práctica* (pp. 125-145). Organización Mundial del Turismo.

Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper and Row.

Schumpeter, J. (1996). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Gobernación (2019). *Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Anexo XVIII-Bis*. Recuperado el 8 de mayo de 2019 de <http://gaceta.diputados.gob.mx/>.

SECTUR (2019a). *Módulo de información de Pueblos Mágicos*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/Pueblos%20Magicos/PueblosMagicosIni.aspx>.

SECTUR. (2019b). *Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024*. <http://amdetur.org.mx/wp-content/uploads/2019/02/Presentaci%C3%B3n-Estrategia-Nacional-de-Turismo-21.02.19-FINAL-comprimido.pdf>.

Tavares, E. & Carvalho, S. (2012). Análisis de la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de turismo: un estudio en el estado de Minas Gerais, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 727-744.

Tosepan Kali (2019). *Página de inicio*. <https://www.tosepankali.com/v2/index.php>.

UNESCO (2019a). *La ceremonia ritual de los voladores. Patrimonio Cultural Inmaterial*. <https://ich.unesco.org/es/RL/la-ceremonia-ritual-de-los-voladores-00175>.

UNESCO (2019b). *Cuetzalan and its Historical, Cultural and Natural Surrounding. Tentative list of World Heritage Convención*. <https://whc.unesco.org/en/tentativelists/5077/>.

Unión de Cooperativas Tosepan (2019a). *Página de inicio*. <http://www.tosepan.com/index.htm>.

Unión de Cooperativas Tosepan (2019b). *Nuestra organización*. <http://www.tosepan.com/about.htm>.

Unión de Cooperativas Tosepan (2019c). *Cooperativas socias*. <http://www.tosepan.com/products.htm>.

Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Pirámide.

Vega, C. (2015, septiembre 27). Beneficia designación de Pueblo Mágico [en línea]. *El Sol de Puebla*. <http://www.oem.com.mx/elsoldepuebla/notas/n3960783.html>.

WEF. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Travel and Tourism at a Tipping Point*. World Economic Forum.