

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN DEL TURISMO

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable:  
Clúster Mato Grosso do Sul (MS)

---

AUTOR: LINA JULIANA CASTAÑEDA SALAZAR

DIRECTOR: ALBINA LUCIA LARA

JUNIO DE 2018

---

Dedicado a aquellas personas que me alentaron en este proceso, que tuvieron confianza en que esta tesis iba a ser una realidad y claramente a Dios, quien fue mi guía, mi luz y mi soporte en el proceso.

“—Les digo la verdad, si tienen fe y no dudan, pueden hacer cosas como esa y mucho más”

Mateo 21:21 (NTV)

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco inicialmente a la profesora Albina, sus consejos, su guía y por todo el tiempo que destinó a que este proyecto fuera una realidad.

También quiero agradecer a mi familia por alentarme desde el primer momento, a pesar de la distancia sus palabras y amor fueron la motivación precisa para no rendirme.

Finalmente, a los miembros de las asociaciones, universidades, empresas e instituciones por sus aportes en el desarrollo de mi trabajo de campo su participación fue clave para el desarrollo de este trabajo.

## RESUMEN

*“Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Clúster Mato Grosso do Sul (MS)”* es un estudio realizado para analizar y entender las características que han llevado a un clúster formado por tres municipios localizados al sur de la región centro-oeste de Brasil a desarrollar y mantener una estrategia de turismo sustentable, la cual ha permitido que sus bellezas escénicas se hayan preservado en el tiempo. El deseo de hacer esta investigación surgió, por una parte, al reconocer la actual necesidad de tener los cuidados necesarios para proteger el ambiente y mitigar los impactos que nuestras actividades puedan generar en él, por otra parte, sabiendo que el turismo es en este momento una de las mayores fuerzas económicas mundiales la cual tiene la característica de afectar negativamente el lugar donde se desarrolla si no se tienen los cuidados necesarios.

La metodología utilizada para desarrollar la presente investigación, consistió en primera instancia de un intenso relevamiento bibliográfico, revisando desde diferentes puntos de vista las características del clúster, porque si bien a nivel internacional no es uno de los destinos más conocidos de Brasil a nivel nacional no solamente es distinguido por ser un destino con paisajes increíbles y maravillosos, sino que ha sido objeto de diferentes investigaciones de ramas como la geografía, geología, biología, economía y el turismo. Una vez la información fue recopilada, se realizó un trabajo de campo en el cual mediante el instrumento de entrevistas semi estructuradas, se contactaron a miembros de las instituciones involucradas en la actividad, para no solamente confirmar con ellos los hallazgos encontrados durante la primera etapa sino también para indagar las opiniones y recomendaciones que tienen como directamente involucrados en el proceso.

El estudio está compuesto por cuatro capítulos, a lo largo de los tres primeros se presenta información detallada sobre el clúster, de forma tal que el lector pueda conocer sus características actuales y la evolución de las mismas en el tiempo. Inicialmente en el primer capítulo, se detalla toda la información necesaria para describir la oferta turística del clúster, es decir los aspectos que pueden encontrar los turistas que visitan el lugar, se puede apreciar las características particulares que hacen del destino un lugar mágico y excepcional.

En el capítulo segundo, se puntualiza sobre los aspectos legales e institucionales que soportan la actividad, teniendo en cuenta que sin el compromiso gubernamental y la existencia de entidades de monitoreo y control la estrategia de turismo sustentable no es posible. El capítulo tercero permite conocer al lector, además del gobierno quienes son los demás actores que tienen un papel importante para lograr que la actividad turística sea sustentable, porque es necesario el compromiso de todos para que la preservación del destino sea una realidad.

Finalmente, el cuarto capítulo nos permite conocer la opinión de las personas que han participado en el inicio y el desarrollo actual de la actividad, resaltando la participación de Paulo Boggiani, un investigador que ha estado presente desde el inicio del turismo en la región en la década de los 80 y que ha conducido gran cantidad de investigaciones que han aportado positivamente a la actividad. Este trabajo es el resultado de mezclar dos de los temas de mayor resonancia actualmente: turismo y sustentabilidad, de modo que al finalizar la lectura del mismo se pueda entender las características y acciones que se han desarrollado en este clúster para lograr integrar los en una estrategia que podría catalogarse como exitosa.

## Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
Formulación del tema del TFM. ....	10
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos .....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Clúster .....	17
Los Stakeholders, su participación e importancia.....	20
Sustentabilidad .....	22
Turismo Sustentable.....	26
Destino turístico sustentable .....	29
Planificación de turismo sustentable.....	32
METODOLOGÍA .....	36
CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA DEL CLÚSTER DE MATO GROSSO DO SUL.....	38
1.1 Descripción geográfica y demográfica del Clúster .....	38
1.2 Características y componentes del clúster .....	41
1.3 Análisis de la Oferta turística.....	42
2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL TURISTICO Y AMBIENTAL DEL CLÚSTER .....	53
2.1. Leyes Federales de Turismo .....	53
2.2 Leyes Estatales de Turismo.....	59
2.3 Leyes Municipales de Turismo .....	65
2.3.1. Bodoquena .....	65
2.3.2. Jardim.....	66
2.3.3. Bonito.....	66
2.4 Leyes ambientales .....	66
2.4.1. Leyes ambientales Federales.....	66
2.4.1. Leyes ambientales Estatales.....	68
2.4.1. Leyes ambientales Municipales .....	69
2.5 Instituciones .....	71

2.5.1 Consejo Municipal de Turismo.....	71
2.5.2 Asociación Bonitense de Agencias de Ecoturismo – ABAETUR.....	72
2.5.3 Asociación de los atractivos turísticos de Bonito y la región – ATRATUR .....	73
2.6 Síntesis y evaluación marco normativo.....	73
<b>3. STAKEHOLDERS Y SU PAPEL EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE MATO GROSSO DO SUL .....</b>	<b>76</b>
3.1 Gobierno Federal y Estatal.....	77
3.2. Gobierno Municipal.....	78
3.3. Establecimientos turísticos y asociaciones .....	80
3.4 Los guías y profesionales del turismo y sus respectivas asociaciones.....	81
3.5 Centros educativos y de entrenamiento en turismo .....	83
3.6 Organizaciones no gubernamentales.....	83
3.7 Los visitantes o turistas.....	83
3.8 La comunidad local.....	90
3.9 Síntesis del papel de cada stakeholder .....	91
<b>4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS QUE HAN PERMITIDO QUE SE DESARROLLE EL TURISMO SUSTENTABLE EN EL CLÚSTER.....</b>	<b>95</b>
4.1 Premios y Certificaciones obtenidos por el clúster .....	95
4.1.1 Best destination for responsible tourism (Mejor destino de turismo responsable) .....	95
4.1.2 Mejor destino de ecoturismo en Brasil .....	96
4.1.3 Tourism for Tomorrow Awards (Premios Turismo para el mañana) .....	96
4.1.4 Premio Braztoa de Sustentabilidad .....	97
4.2 Factores positivos en el turismo sustentable del clúster .....	99
4.2.1 Gobierno Municipal.....	101
4.2.2 Emprendimientos turísticos .....	102
4.2.3 Instituciones académicas.....	103
4.2.4 Guías de turismo .....	105
4.3 Oportunidades de mejora del clúster.....	106
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>118</b>
Anexo 1 .....	118
Anexo 2.....	119
Anexo 3.....	120
Anexo 4.....	122

Anexo 5 .....	123
Anexo 6 .....	124
Anexo 7 .....	126
Anexo 8 .....	127
Anexo 9 .....	128
Anexo 10 .....	130
Anexo 11 .....	133
Anexo 12 .....	136

## Listado de figuras

Figura 1: Esquema marco teórico .....	17
Figura 2: Representación de un clúster turístico .....	20
Figura 3: Situación límites planetarios. ....	24
Figura 4: Prisma de la sustentabilidad adaptado de Spangenberg y Valentín (1999). ....	25
Figura 5: Ítems relacionados a cada una de las dimensiones del prisma de la sustentabilidad. ...	25
Figura 6: La importancia del turismo.....	26
Figura 7: Características de los indicadores de desarrollo sustentable. ....	29
Figura 8: Triangulo “Nijkamp” .....	33
Figura 9: Modelo de planeación de turismo sustentable. ....	35
Figura 10: Mapa de Regiones Brasileñas. ....	38
Figura 11: Mapa del Estado de Mato Grosso do Sul. ....	39
Figura 12: Gráfico crecimiento población clúster.....	41
Figura 13: Descripción del clúster .....	42
Figura 14: Gráfico total de visitas 2017 .....	44
Figura 15: Balneario Municipal de Bonito (10 de marzo de 2018) .....	44
Figura 16: Boia Cross .....	45
Figura 17: Cascadas y canopy.....	46
Figura 18: Buraco das araras.....	46
Figura 19: Río Sucuri.....	47
Figura 20: Río de la Plata.....	47
Figura 21: Abismo Anhumas .....	48
Figura 22: Gruta del lago azul.....	49
Figura 24: Gráfico puntuación de los alojamientos del clúster .....	50
Figura 25: Gráfico tasa de ocupación hotelera.....	51
Figura 26: Gráfico oferta Gastronómica del clúster.....	52
Figura 27: Sustentabilidad en la Ley General de Turismo .....	55
Figura 28: Organismos que conforman el Sistema Nacional de Turismo .....	56
Figura 29: Estrategias para el desarrollo económico del Estado de Mato Grosso do Sul .....	60
Figura 30: Instituciones Estatales relacionadas con turismo en el Estado de Mato Grosso do Sul .....	63
Figura 31: Instituciones ambientales municipales .....	70

Figura 32: Procedimiento inicial voucher único. ....	79
Figura 33: Guías de turismo: cómo aportan al desarrollo turístico y quien los capacita. ....	82
Figura 34: Gráfico total visitantes últimos tres años ....	85
Figura 35: Gráfico histórico de visitantes ....	86
Figura 36: Origen de los turistas nacionales que visitan el clúster ....	87
Figura 37: Origen de los turistas internacionales que visitan el clúster.....	88
Figura 38: Top 10 país de origen visitantes internacionales.....	89
Figura 39: Percepción de la comunidad sobre la actividad turística.....	90
Figura 40: Stakeholders turismo sustentable clúster de Mato Grosso do Sul.....	91
Figura 41: Aspectos clave en el desarrollo del turismo sustentable en el clúster.....	102
Figura 42: Demarcación del área del Geopark Bodoquena – Pantanal,.....	108

## Listado de Tablas

Tabla 1: Indicadores de desarrollo sustentable propuestos por la OMT.....	30
Tabla 2: Características Bonito.....	39
Tabla 3: Características Jardim.....	40
Tabla 4: Características Bodoquena.....	40
Tabla 5: Ordenanzas nacionales relacionadas con turismo.....	57
Tabla 6: Categorías Unidades de conservación de la naturaleza.....	58
Tabla 7: Aspectos Ley de ecoturismo en Mato Grosso do Sul.....	61
Tabla 8: Señalización Ley 2.752/2003.....	62
Tabla 9: Legislación turística estatal complementaria.....	64
Tabla 10: Legislación ambiental nacional complementaria.....	66
Tabla 11: Legislación estatal ambiental complementaria.....	68
Tabla 12: Legislación ambiental municipal.....	70
Tabla 13: Comparación entre legislación nacional, estatal y municipal.....	74
Tabla 14: Personas o instituciones contactados para entrevistas.....	100
Tabla 15: Respuesta personas e instituciones contactados.....	101

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis consiste en realizar un análisis diacrónico del caso del clúster turístico de Mato Grosso do Sul (MS), así como de los factores que han permitido que se haya posicionado como un destino sustentable, obteniendo reconocimiento no solo a nivel nacional sino internacional. Sus premios y certificaciones lo han posicionado como un destino que ha desarrollado una estrategia sustentable y exitosa, con la participación de entidades públicas y privadas y el apoyo de las instituciones académicas.

El calentamiento global hoy es una realidad y una problemática que debe ser tomada en cuenta en el planeamiento de las diferentes actividades que se desarrollen en el planeta, el cual viene experimentando grandes cambios climáticos que han tenido impactos negativos en la sociedad y en el ambiente. Si bien son numerosos los factores que influyeron en el aumento de la temperatura del globo terráqueo, dos de los más relevantes son la indiferencia con la cual se manejó el tema ambiental en los últimos tiempos y la falta de planificación sin compromiso ambiental a largo plazo.

Los ecosistemas de algunos lugares se han visto afectados, algunas especies han desaparecido y aunque puede parecer a simple vista que las consecuencias son solamente ambientales también ha habido pérdidas económicas, productos de destrucciones de viviendas, pérdidas de cosechas o mortandad de peces. Por este motivo es importante que tomemos consciencia del impacto que nuestras acciones tienen en el planeta, y teniendo en cuenta que algunos han decidido actuar de forma diferente, o por lo menos planificando intentando garantizar la disponibilidad de recursos en el futuro, toma una especial importancia resaltar y estudiar los casos que han logrado ser exitosos, y aunque los destinos son diferentes entre sí, resulta valioso conceptualizar las ideas y los factores que lo han llevado a ser una buena práctica en pro de la sustentabilidad.

A través de este análisis se busca establecer y entender cómo a través de un modelo de clúster, en el cual existe una sinergia y cooperación entre sus diferentes partes se puede lograr una excelente gestión de la actividad turística, evitando que repercuta negativamente en el ecosistema del lugar o inclusive llegue a ser invasiva para las culturas y costumbres de la comunidad residente del

destino. Lo anterior toma mayor importancia teniendo en cuenta que el turismo en los últimos tiempos ha tomado fuerza como multiplicadora de desarrollo económico de las regiones que lo llevan a cabo, de ahí el interés del gobierno en la formulación de políticas y programas de desarrollo turístico. Sin embargo, más allá de políticas de promoción de destinos es necesario como paso previo que se formulen estrategias de planificación que garanticen la protección del ambiente y se eviten abusos en la utilización de los recursos.

Para realizar el presente trabajo se ha diseñado una investigación cualitativa de tipo empírico mediante la cual se recolectaron datos a través de instrumentos como la observación y las entrevistas a expertos conocedores del tema, así como a funcionarios de instituciones vinculadas al turismo del clúster.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El tema ambiental se ha convertido en una cuestión que cada vez toma más prioridad, pasó de ser un tema de interés de un grupo de ambientalistas a ocupar un lugar en los programas de gobierno de candidatos presidenciales, titulares de medios de comunicación, e incluso a obtener mayor participación en el presupuesto de gasto público. Cada vez se ha tomado mayor consciencia que es necesario hacer un alto en el camino y replantear la forma en la cual se vienen haciendo las cosas, de manera que las acciones cuenten con un proceso previo de planeación y que entre todos podamos aportar a la conservación del planeta.

### **Formulación del tema del TFM.**

Como bien lo menciona la Sociedad internacional de Ecoturismo (s.f.) “los mayores riesgos que amenazan los destinos con atractivos naturales son: la pérdida del hábitat, la introducción de especies invasivas y enfermedades exóticas, la sobreexplotación de plantas y animales, la polución y el cambio climático”

Para iniciar aclaramos que el clúster está conformado por tres municipios: Bonito, Jardim y Bodoquena, si bien de los tres Bonito es el municipio que mayor inversión en infraestructura y

marketing ha realizado, la oferta turística tiene lugar en los tres. Al ser la Sierra de la Bodoquena un lugar con unas características excepcionales que generan una belleza paisajística y gran riqueza única y natural y por otra parte teniendo claros cuales son los riesgos a los cuales se puede ver enfrentada, es valioso entender las acciones tomadas para minimizarlos, profundizando en las características que conforman al clúster de tal manera que se pueda entender por qué ha podido establecer el nivel de conservación obtenido.

Los atractivos naturales están conformados por ríos de aguas cristalinas que cuentan con una interesante diversidad de fauna ictiológica, por cascadas y grutas, una variada fauna silvestre, y por la grandiosa sierra de la Bodoquena cuyas rocas generan un contraste con la naturaleza del lugar.

El clúster ha sido objeto de estudio por varias instituciones, siendo uno de los estudios más completos el desarrollado por la CEPAL y el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA): *Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS*, (2000), en este estudio se detallan claramente cuáles han sido las características más relevantes que han permitido el uso responsable del ecosistema para la actividad turística:

- Forma de explotación con técnicas de manejo, con la preocupación de no comprometer la sustentabilidad de la actividad.
- Gran número de actores que contribuyen para el desarrollo sustentable de las actividades turísticas.
- Existencia de proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, que ha despertado el interés de otros inversores.
- Percepción, por parte de los líderes empresariales locales de la importancia de la preservación del ambiente.
- Localización estratégica de la región, debido a que ocupa una posición privilegiada en el llamado Corredor Ecoturístico y además se encuentra cerca de São Paulo principal centro emisor de visitantes.

El Gobierno consciente del polo de desarrollo que forma la región de Bonito, no solamente ha realizado inversiones significativas en obras de saneamiento y pavimentación, y en la construcción del aeropuerto, sino que ha conformado equipos de trabajo integrando empresas privadas, ONG 's y organismos gubernamentales, que buscan organizar y coordinar el turismo, generando estrategias

y programas que apuntan siempre al objetivo de la sustentabilidad local y la conservación de la naturaleza. Así mismo la ciudad cuenta con su propio gestor de turismo: el Bonito Convention & Visitors Bureau, el cual gerencia más de 30 opciones de turismo en la Región. De esta manera, las acciones llevadas a cabo por el gobierno local validan el concepto desarrollado por *Porter* sobre cómo la unión de empresas o instituciones puede favorecer la innovación y la generación de ventajas competitivas, en este caso el clúster se ha planteado como objetivo común el desarrollo del turismo sustentable en la región, para de esta manera lograr optimizar el uso de las ventajas competitivas naturales de forma sustentable.

La historia del turismo de la región de Bonito se remonta al final de la década de 1970, cuando se observó el interés turístico que estaba generando la Gruta do Lago Azul, cuyos visitantes se venían incrementando considerablemente. Antes de este momento, los recursos hídricos eran utilizados casi que exclusivamente para el desarrollo de la pesca. La consolidación de la Industria turística sucede en la década de los 80, donde la denominación *Paraíso de Aguas Cristalinas* tomó sentido para el desarrollo del ecoturismo, siendo esta la manera que se encontró para contrarrestar la crisis económica en los sectores pecuarios y de extracción vegetal. El primer paso fue el lanzamiento del folleto (1980): *Bonito, un gigante adormecido: ciudad turística*. En este se daba una breve descripción de la ciudad: grutas, ríos y cascadas, fiestas, folclore, hoteles, iglesia, empresas de transporte, vías de acceso y sistema de suministro eléctrico. Posteriormente, Falçao publicaría otro folleto con un corte más turístico y menos informativo, llamado *Bonito, una tierra prometida*.

A mediados de la década de los 80 los investigadores Lino, Boggiani, Cortesão y Karmman (1984), desarrollaron las primeras directrices para un plan de manejo turístico. En este periodo las grutas de Lago Azul y de Nossa Senhora fueron adquiridas por el gobierno estatal para posteriores estudios de visitación y de impacto ambiental generado por la actividad turística.

A partir de los planos de impacto ambiental publicados en el libro “*Projeto Grutas de Bonito (MS) - Diretrizes para um Plano de Manejo Turístico*” (1984) se establece la idea de desarrollar la infraestructura turística de Bonito, con la condición *sine qua non* de que cumplan los criterios descritos en la publicación.

A partir de 1986 los propietarios de las haciendas donde se ubicaban los atractivos más visitados comenzaron a cobrar una tarifa de ingreso a cada visitante, viendo en esta actividad una buena oportunidad económica, por lo que procedieron con la construcción de escaleras y muelles para el acceso a los ríos de forma que se regularizara a los visitantes y se mitigara el impacto ambiental de los mismos. No se puede negar que a través del tiempo ha habido tensiones entre los inversores que desean un lucro inmediato y los inversores que son conscientes que la preservación ambiental puede traer ventajas en el largo plazo, sin embargo, el buen manejo político de la situación ha favorecido a la conservación ambiental.

Se puede afirmar que la forma en la cual los recursos naturales del atractivo han sido cuidados se ha tornado en uno de los factores de atracción para este segmento de mercado, tanto así que se ha optado para designar este tipo de turismo como “turismo de naturaleza sustentable”. Como bien lo menciona Boggiani (2010) es claro que el mantenimiento del área del parque natural que conforma los atractivos de Bonito es de extrema necesidad si se requiere la continuidad de la actividad turística. Por lo que se debe tener identificado que tanto la deforestación del área como una actividad turística desmedida puede amenazar seriamente la conservación del ecosistema del lugar.

Debido a las críticas provenientes por parte de la comunidad sobre su no participación en la decisión de crear el Parque Nacional, la Comisión de Medio Ambiente de la Cámara Federal se vio en la necesidad de establecer reuniones para recopilar y tener en cuenta la opinión de la comunidad. De este proceso de concertación surgieron dos propuestas, la primera establecía la creación del Parque Nacional de la Sierra de la Bodoquena con una extensión de 90 mil hectáreas, o la propuesta de crear un área de protección ambiental (APA), sugerida por la Federación de Agricultura y Pecuaria de MS (FAMASUL). Teniendo en cuenta que la diferencia entre las dos propuestas radica en la ocupación humana del lugar, para la figura de Parque Nacional es prohibido cualquier tipo de ocupación humana, mientras que para las APA se permite la utilización de los recursos naturales siempre y cuando se garantice la sostenibilidad evitando a toda costa la degradación ambiental, contando con la ventaja que suelen ser áreas más extensas que las que conforman los Parques Nacionales.

En 1989 se llevó a cabo el “Macrozoneamiento Geoambiental” del Estado de Mato Grosso do Sul, en el cual participaron más de cincuenta técnicos e investigadores pertenecientes a la Secretaría de Planificación, a la empresa brasilera de investigación agropecuaria (EMBRAPA), al Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IGBE), entre otras instituciones del Estado. Una de las conclusiones a las cuales llegó este estudio, es que teniendo en cuenta que el estado de Mato Grosso do Sul no poseía hasta el momento ninguna área de preservación permanente aprobada por Ley, y que además la riqueza de biodiversidad la cual cuenta con relieves de formaciones calizas que generan paisajes originales podía llegar a verse amenazada por una destrucción acelerada de forma irreversible, era pertinente que se aprobara un área de preservación del tipo Parque Nacional o Estatal, estos resultados coincidían con estudios anteriores como el Proyecto RADAM - BRASIL, realizado en 1982, durante el cual fueron efectuados levantamientos de los recursos naturales de gran parte del territorio brasileño, y que catalogaba a la sierra de la Bodoquena como un territorio con vocación de parque o reserva debido a que sus características rocosas y de bosque con escasez de agua lo hacían inapropiado para la ocupación humana.

Desde aquel momento se habló de una acción conjunta para garantizar una adecuada gestión del parque nacional, la articulación propuesta incluía las diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales del Estado, las cuatro universidades presentes en Mato Grosso do Sul, la comunidad local y los dueños de las haciendas que rodean el parque. De la misma manera se estableció la importancia de obtención de recursos para realizar investigaciones y desarrollar una actividad turística sustentable que posibilitara la generación de empleo y renta, teniendo en cuenta que es una de las regiones más pobres y poco desarrolladas del estado.

El turismo generó tanta acogida en la población y en los gobiernos locales que, en la década de 1990, se rechazó contundentemente la posibilidad de establecer una industria de extracción de cemento en la zona, y se comenzó a regular a través de la secretaria del Ambiente no sólo el tema de licencias ambientales sino las limitaciones del número de visitantes que podían visitar los atractivos.

En 1993 fue presentado un documental sobre la Gruta del Lago Azul en televisión nacional, este hecho desencadenó un incremento excesivo del número de visitantes, de ahí la imperante necesidad

de generar iniciativas que garantizaran la disciplina en las excursiones a los atractivos del lugar, a este momento se remonta la decisión del gobierno local por fijar límites y regular el número de visitantes de algunas excursiones.

Paso a paso, el gobierno municipal se comprometió con el desarrollo de una economía basada en el desarrollo de un turismo que promueva la conservación del destino, para ello en 1995 estableció el Consejo Municipal de Turismo y el Fondo Municipal de Turismo y en 1999, se llevó a cabo el primer festival de invierno de la Ciudad.

Con la creación del parque natural en la sierra de la Bodoquena en noviembre de 2000, se garantizaba que fuera incluido en los programas de ecoturismo que estaba estructurando el Instituto Brasileño del Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (IBAMA) en conjunto con el Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). Con la ventaja adicional como bien lo menciona Boggiani (2010) de mostrar ante la Nación y el mundo el compromiso del Estado de Mato Grosso do Sul de preservar los recursos naturales para las generaciones futuras y estructurar un parque nacional que se convierta en ejemplo para Brasil y el mundo.

Los esfuerzos gubernamentales y del sector educativo no han cesado, y hoy Bonito ha recibido varias certificaciones que lo acreditan como un destino sustentable, además ha sido considerada por el Ministerio de Turismo en el 2015 como una de las ciudades más competitivas del País. Como dato significativo entre enero y julio de 2015, la Ciudad recibió 85,7 mil visitantes, un número bastante considerable si se tiene en cuenta que es una ciudad de 20 mil habitantes.

Teniendo en cuenta este contexto, el problema de investigación que se ha planteado busca responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles fueron los factores clave que han desarrollaron y mantuvieron el turismo sustentable en el clúster turístico de Mato Grosso do Sul?

### **Objetivo general**

Analizar el desarrollo de los factores que le han permitido al clúster de Mato Grosso consolidarse y certificarse como un destino turístico sustentable.

## **Objetivos específicos**

- ✓ Describir las particularidades del destino y su oferta turística, factores diferenciales y demás componentes.
- ✓ Identificar el marco legal e institucional que regula y promueve la actividad turística en los municipios del clúster turístico de Mato Grosso.
- ✓ Determinar cuál ha sido el papel que han desarrollado los stakeholders en el desarrollo del clúster de Mato Grosso como destino turístico sustentable.
- ✓ Definir las acciones que han llevado al clúster a ser reconocido como un destino turístico sustentable, así como las posibles oportunidades de mejora que favorecerían la actividad turística del lugar.

## MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el objetivo planteado que se desea desarrollar el marco teórico detalla los conceptos teniendo como guía el siguiente esquema:

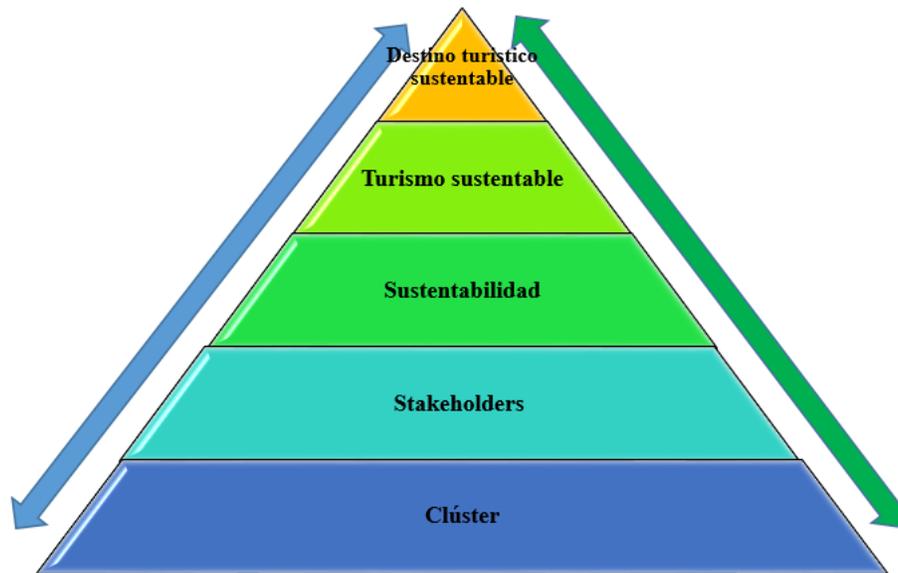


Figura 1: Esquema marco teórico

Fuente: Elaboración propia

La base que soporta el modelo desarrollado es el **clúster**, pues es gracias a la asociación de las diferentes instituciones (públicas, privadas, de la comunidad civil, institucionales) que las políticas y estrategias diseñadas han podido ser aplicadas adecuadamente. Los **stakeholders** son aquellas personas o instituciones que conforman el clúster y están interesados en el buen desarrollo del mismo. Teniendo claro quiénes y cómo están organizados, el paso siguiente es entender que es la sustentabilidad y su importancia en la actualidad, para de esta manera seguir con la explicación del tipo de turismo que se lleva a cabo en el clúster: **turismo sustentable** para finalmente entender la caracterización de un **destino turístico sustentable**.

### Clúster

De acuerdo con lo establecido por Porter (1998) uno de los principales exponentes del tema, “los clústeres son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo en particular. Los clústeres abarcan un conjunto de industrias vinculadas y otras entidades importantes para competir que normalmente tienen una relación vertical entre ellas”. Entre las

instituciones que pueden conformar al clúster tenemos: proveedores de insumos e infraestructura especializada, universidades, instituciones gubernamentales, fabricantes de productos complementarios.

No es una condición obligatoria que los clústeres se encuentren ubicados dentro de los mismos límites políticos, prueba de ellos son el clúster farmacéutico que abarca los estados de New Jersey y Pennsylvania en Estados Unidos de América, o de la misma manera el clúster químico en Alemania que abarca también territorio suizo.

Los clústeres promueven la competencia y la cooperación como condiciones indispensables para poder subsistir. De forma tal que se busque vencer a los rivales y retener clientes, en un ambiente de apoyo mutuo. Una de las características destacadas del clúster es la mitigación de los problemas inherentes en las relaciones de los diferentes actores de la cadena productiva mediante el fomento de la cooperación entre las compañías e instituciones, de forma tal que se llega a una situación de eficiencia, efectividad y flexibilidad. El clúster permite a cada miembro que se beneficie como si tuviera una mayor escala o como si estuviera unido a los otros con formalidad- sin requerir que sacrifique su flexibilidad.

De acuerdo con lo establecido por Porter los Clústeres impactan la competencia de tres maneras:

- 1) Incrementando la productividad de las compañías que se encuentran en el área.
- 2) Impulsando la dirección y el ritmo de la innovación, que apoya el crecimiento de la futura productividad.
- 3) Estimulando la formación de nuevos negocios, que expanden y fortalecen el clúster en sí mismo.

Ser parte de los clústeres les permite a las compañías incrementar las posibilidades de contratar empleados capacitados, acceder a proveedores e información especializada, realizar uniones con instituciones y bienes públicos, mejorar la productividad a través de la innovación, crear nuevos negocios y por último gozar los beneficios de la complementariedad, es decir a la capacidad de como gracias al vínculo que hay entre las empresas la suma de las partes funciona mejor que cada una por separado. El mejor ejemplo de ello son los clústeres turísticos, porque la opinión de un

turista sobre el destino dependerá de la experiencia total del lugar, es decir incluyendo los hoteles, los restaurantes, las tiendas, los diferentes operadores turísticos, las facilidades de transporte. Por esta razón el buen desempeño de cada uno de ellos ayudara a optimizar la visión total que se genere sobre el destino.

Monfort (2000, p. 46) propuso un modelo de concepto de clúster turístico tomando como base la definición dada por Porter: “El conjunto complejo de diferentes elementos, entre los cuales se encuentran los servicios prestados por empresas o negocios turísticos (alojamiento, restaurantes, agencias de viajes, parques – acuáticos, temáticos, etc.); la riqueza que proporciona la experiencia de las vacaciones de un turista; el encuentro multidimensional entre empresas e industrias relacionadas: las infraestructuras de comunicación y transporte; las actividades complementarios (dotación comercial, tradición en ferias, etc.); los servicios de apoyo (formación e información etc.) y los recursos naturales y las políticas institucionales”

Beni (2003, p.74) también propuso una definición de clúster turístico: “es el conjunto de atractivos con un destacado diferencial turístico, concentrado en un espacio geográfico delimitado dotado de los equipamientos y servicios de calidad, de eficiencia colectiva, de cohesión social y política, de articulación de la cadena productiva y de la cultura asociativa, y con excelencia gerencial en redes de empresas que generan ventajas comparativas y competitivas” Para Rodriguez Dominguez (2001, p. 307) deben seguir los siguientes criterios:

- Existe un ambiente geográfico local, medido en función de conexiones reales.
- Conforman relaciones comerciales, entendidas como la distancia máxima que permite a un proveedor servir adecuadamente a sus clientes y desarrollar otras actividades complementarias, así como muchos otros aspectos por ejemplo la promoción, las escuelas de formación turística, etc.
- Contiene infraestructuras necesarias para toda el área.
- Dispone de una estrategia propia muy diferenciada, con características de oferta o de demanda muy diferentes con relación al resto del territorio.

Da Cunha (2006, p. 60) representó en un diagrama los diferentes actores que conforman los clústeres: a) un conjunto de atracciones turísticas que despiertan interés en los no residentes, b) un

grupo de empresas de servicios turísticos; restaurantes, hospedaje, servicios de transporte, artesanías, agencias de viaje, etc.; c) sectores de apoyo a la prestación de servicios turísticos; d) infraestructura apropiada (servicios públicos, seguridad, servicios de salud) y empresas o instituciones que proveen calificaciones especializadas, informaciones y capital financiero; e) sectores de apoyo a la prestación de servicios turísticos f) agentes internos organizados en asociaciones de clase g) agencias gubernamentales y otros órganos reguladores que ejerzan influencia sobre la aglomeración turística. Los óvalos vacíos corresponden a las unidades pertenecientes a cada una de estas categorías de actores involucrados.

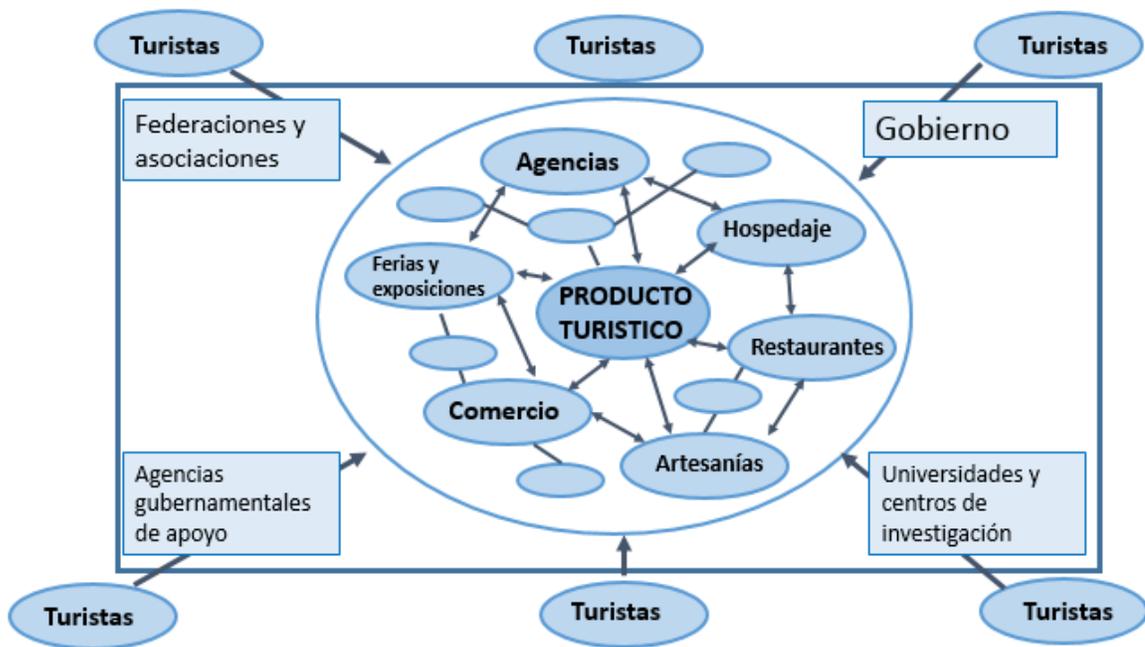


Figura 2: Representación de un clúster turístico

Fuente: Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação. 2006

### Los Stakeholders, su participación e importancia

Es claro que la sostenibilidad se ha convertido en un tema importante con relación al planeamiento y desarrollo del turismo, sin embargo, algunos estudios han demostrado la importancia de involucrar los *stakeholders* e identificar sus intereses como aspectos clave para asegurar el éxito del proceso.

El término “*stakeholder*” empezó a ser utilizado en 1984 cuando Freeman escribió un libro de Gestión estratégica llamado: *A Stakeholder approach*. En este libro expuso que una organización puede ser caracterizada por sus relaciones con sus *stakeholders*. El término lo definió como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por la concesión de los objetivos de la organización” Donaldson y Preston (1995) redefinieron este concepto, afirmando que para ser identificado como un *stakeholder*, el grupo o individuo debe tener un interés legítimo en la organización. Además, establecieron tres aspectos sobre la teoría de los *stakeholders*:

- a) El aspecto descriptivo/empírico, describe las características y/o el comportamiento de una organización.
- b) El aspecto instrumental, establece conexiones entre acciones específicas y resultados específicos.
- c) El aspecto normativo, asume que todos los *stakeholders* deben ser considerados como el fin y no como el medio para llegar al fin. Por tal motivo es necesario que participen en la determinación de la dirección de la organización en la cual tienen interés.

Para el caso del turismo un *stakeholder* es identificado como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado” por el desarrollo turístico en un área determinada. (Freeman 1984, p.46); los tres aspectos propuestos por Donaldson y Preston tomando como referencia el turismo serían:

- a) el aspecto descriptivo/empírico, describe los múltiples elementos del turismo en una comunidad, la historia del desarrollo turístico en la comunidad, los procedimientos y las políticas relacionadas a la gestión del turismo en esa área, los tipos de atracciones en la comunidad, el tamaño de la industria turística y las conexiones entre los diferentes organismos.
- b) El aspecto instrumental, por ejemplo, analiza cómo impacta la construcción de un hotel en la comunidad en indicadores como la tasa de habitaciones disponibles del destino, la tasa de impuestos cobrados por habitación.
- c) El aspecto normativo, da la base fundamental que regula las relaciones entre los diferentes *stakeholders*.

La importancia de involucrar en la planificación turística a los *stakeholders* radica en la habilidad que tienen de tratar los problemas que puedan surgir, además de una percepción diferente de la

situación evaluada de acuerdo con el contexto de cada uno. Hay dos cuestiones que normalmente se pueden presentar durante el desarrollo del plan turístico, la primera es que si las decisiones son tomadas teniendo en cuenta exclusivamente la opinión de los “expertos” pueden ser percibidas por la comunidad como que no se tuvo en cuenta ni reflexionó sobre los intereses y opiniones de ellos, y la segunda es que el proceso de toma de decisión es percibido como un conflicto de intereses en el cual no es tenida en cuenta la comunidad. (Beierle & Komisky 2000)

El modelo de planeamiento de turismo sustentable enfatiza en la importancia de los *stakeholders* en el proceso, el involucramiento debe darse en cada una de las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, económica y sociocultural), estableciendo mecanismos para conectar cada dimensión con los actores, dentro de los ámbitos públicos y privados. Sin el involucramiento de estos, el término desarrollo sustentable sería solamente un slogan de marketing

Hay una percepción en el campo del turismo sobre que el involucramiento de los *stakeholders* es difícil o imposible de conseguir. Sin embargo, un clima de valores y compromiso social por parte de los actores ayudará a que la viabilidad económica y las ganancias sean dependientes sobre la sostenibilidad de los procedimientos. Esto aumenta la necesidad por el compromiso de agentes para prevenir abusos de todo tipo que puedan dañar los objetivos, es decir que los agentes que promueven el desarrollo del turismo (económico) deben ser conscientes de los “valores sustentables” promocionando no solo el uso racional de los recursos y la conservación sino también los valores de la cultura.

## **Sustentabilidad**

El informe Nuestro Futuro Común (1987), también conocido como Informe Brundtland, para Naciones Unidas formalizó una de las primeras definiciones sobre sustentabilidad como un tema global "El desarrollo sustentable es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades" Este documento deja en claro que la protección ambiental se debía convertir en una responsabilidad global en la cual todos los países deben formar parte para frenar la situación de daño al ambiente y de detrimento a sociedades vulnerables. Otro de los puntos importantes a resaltar de este informe

es el planteamiento mediante el cual deja en claro que el desarrollo y el ambiente deben ir de la mano y no por vías separadas, dejando de perseguir objetivos individualistas sino procurando obtener un bien común.

Sin embargo, de 1987 a la actualidad el concepto de sustentabilidad ha evolucionado, dejando de ser un aspecto meramente relacionado con temas económicos y ambientales, sino que ahora se tiene en cuenta aspectos como equidad, justicia, alivio de la pobreza y empoderamiento de las comunidades locales. La llamada para una forma de desarrollo sustentable está basada en el hecho de que las sociedades a nivel mundial están organizadas de tal manera que no estaban teniendo en cuenta los límites naturales de la tierra y que dentro de estos límites es imposible garantizar el bienestar de la sociedad actual y de futuras generaciones. (Cavagnaro y Curiel, 2012).

Esta conciencia en la cual se acepta que el ambiente tiene límites que restringen el crecimiento y que la sociedad puede colapsar en caso de que sean excedidos ha sido uno de los principales factores motivadores de la sostenibilidad. Recientemente se ha probado que tres de nueve límites naturales se han traspasado, y otros más están en un nivel crítico (Rockström et al. 2009) los límites propuestos por esta investigación son: cambio climático, acidificación de los océanos, depleción del ozono estratosférico, interferencia con los ciclos globales de fósforo y nitrógeno, tasa de pérdida de biodiversidad, uso global de agua dulce, cambio del sistema de tierra, carga de aerosol y polución química, de los cuales se han excedido: la interferencia del ciclo del nitrógeno, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático. Estos han sido ocasionados por la aceleración empresarial desde 1950 así como el crecimiento del uso de fertilizante en la agricultura moderna. En la siguiente figura la zona verde representa la propuesta segura para operar para cada uno de los sistemas planetarios y las porciones rojas representan un estimado de la posición actual de cada variable.

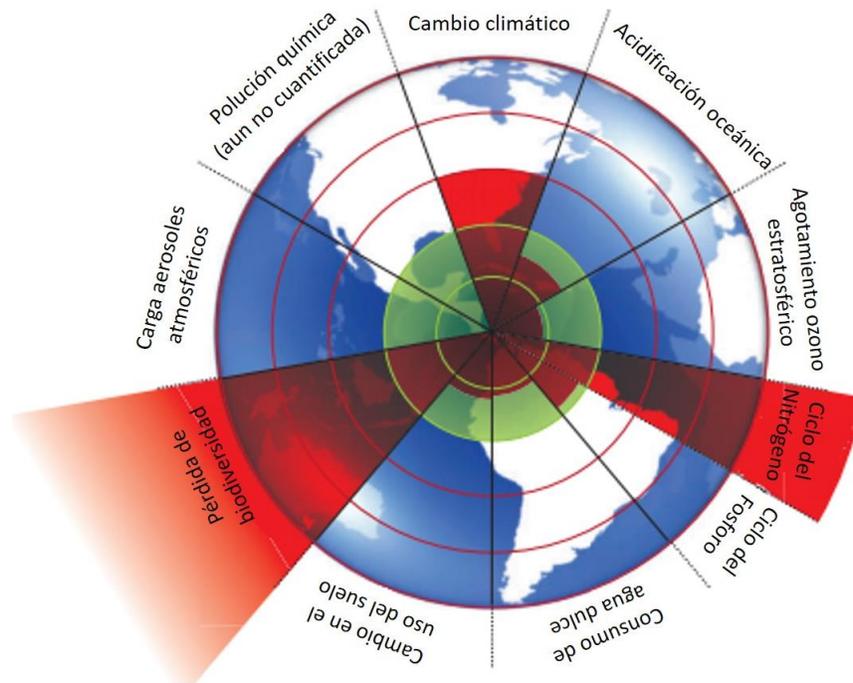


Figura 3: Situación límites planetarios.

Fuente: A safe operating space for humanity. 2009

Desde 1970 se reconoció que a pesar de que el problema ambiental fuera solucionado, para alcanzar la sustentabilidad los temas sociales como la reducción de pobreza y el desarrollo de capacidades debían ser direccionadas también. Como bien lo menciona Cottrell (2013) “El desarrollo sustentable es ahora considerado como un continuo, que abarca varios tipos de desarrollo”. Por lo tanto, se podría decir que nuestro mundo actual es socioeconómica y ambientalmente insostenible.

Spangenberg (2002) postuló que tradicionalmente tres dimensiones se incluyen en el paradigma del desarrollo del turismo sustentable incluyendo las dimensiones económicas, socioculturales y ambientales. Sin embargo, es necesaria que sea incluida en la dinámica la perspectiva institucional la cual gestione y facilite el crecimiento y el equilibrio entre las tres dimensiones. De ahí el surgimiento del concepto del prisma de la sustentabilidad, el cual es un marco de referencia que logra integrar los cuatro aspectos: económico, sociocultural, ambiental e institucional

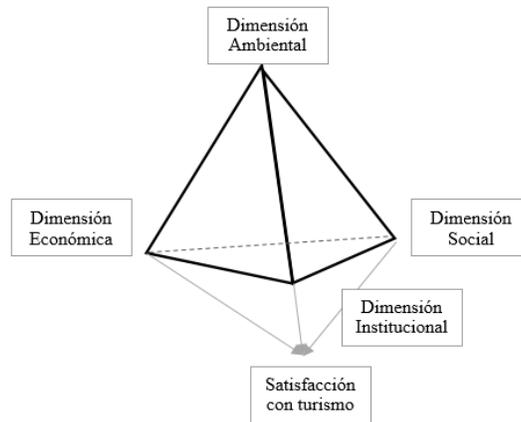


Figura 4: Prisma de la sustentabilidad adaptado de Spangenberg y Valentín (1999).

Fuente: "Sustainable tourism and resulting resident satisfaction at Jammu and Kashmir, India". 2015

En este marco de referencia propuesto por los autores, el componente ambiental incluye el capital natural y las condiciones de los recursos renovables y no renovables. El componente económico se refiere al capital fabricado por el hombre. La sustentabilidad sociocultural hace referencia al capital humano teniendo en cuenta factores como la experiencia, el conocimiento, las habilidades y el comportamiento. Finalmente, la dimensión institucional está relacionado con el capital social, incluyendo instituciones sociales, organizaciones gubernamentales, relaciones interpersonales y participación en los procesos de planeación. (Spangenberg, 2002; Spangenberg y Valentin 1999).

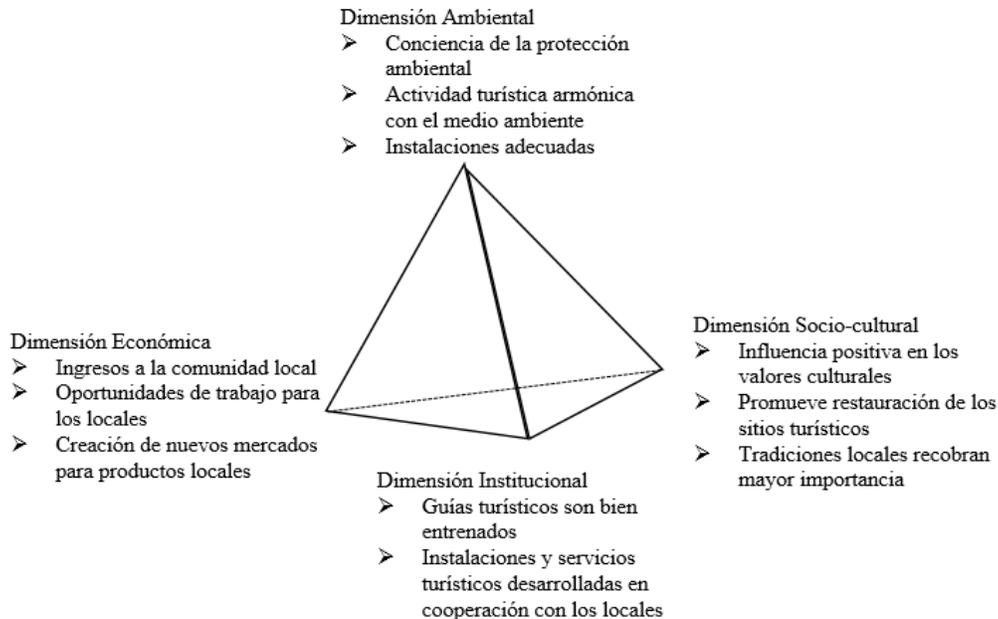


Figura 5: Ítems relacionados a cada una de las dimensiones del prisma de la sustentabilidad.

Fuente: "Sustainable tourism and resulting resident satisfaction at Jammu and Kashmir, India" 2015

La medición de estas cuatro dimensiones asegurará el bienestar del destino y permitirá una mejor gestión de la sustentabilidad del mismo.

## Turismo Sustentable

El turismo representa un interesante reto para la sostenibilidad porque su naturaleza inherente puede tener un impacto positivo o negativo en la comunidad, la economía y el ambiente. A su vez, el turismo también es impactado por las dimensiones de sostenibilidad socio económicas y ambientales. El turismo es una de las mayores fuerzas económicas y sociales a nivel mundial, como lo confirman estas cifras:



Figura 6: La importancia del turismo.

Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2017

A pesar de estas cifras positivas, el turismo también tiene un lado oscuro, los empleos generados por el turismo normalmente son de carácter estacional y sus remuneraciones no son altas. Además, es bien conocido que el turismo genera un impacto en la comunidad local donde se desarrolla, y por lo general no es positivo. (Postma, 2013)

La sustentabilidad se relacionó con diferentes sectores económicos, pero fue en 1997 durante el desarrollo de la Conferencia Internacional de Ministros de Medio Ambiente sobre Biodiversidad y Turismo llevada a cabo en Berlín que se delinearon los principios con los cuales el turismo debería ser desarrollado en pro de la conservación del ambiente. A continuación, algunos de los principios más representativos:

- Los inventarios de las actividades turísticas y atracciones deben ser desarrolladas, teniendo en cuenta el impacto en los ecosistemas y la diversidad biológica. Esfuerzos coordinados de gobiernos, el sector privado y todos los otros *stakeholders* deben comprometerse a establecer criterios de medición y evaluar el impacto del turismo en la naturaleza y la diversidad biológica. En este sentido, la cooperación técnica y científica debe ser establecida a través del mecanismo de intercambio de información del convenio sobre biodiversidad.
- Las actividades turísticas, deben ser planeadas en los niveles apropiados con una visión que integre consideraciones socioeconómicas, culturales y ambientales en todos los niveles. Ambiente, desarrollo y planeación turística deben ser procesos integrados. Todos los esfuerzos deben ser hechos para asegurar que los planes integrados de turismo sean implementados y cumplidos.
- El turismo debe ser desarrollado en una manera que beneficie a las comunidades locales, fortaleciendo la economía local, empleando mano de obra local, y siempre que sea ecológicamente sustentable utilizar materiales locales, productos agrícolas locales y habilidades tradicionales. Mecanismos, incluyendo políticas y legislaciones deben ser introducidas para asegurar el flujo de beneficios a las comunidades locales.

De ahí que la definición de turismo sustentable propuesta por la Organización Mundial del Turismo (2005) haya sido ampliamente aceptada porque resume todos los propósitos del mismo: “Es el turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, dirigiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el ambiente y las comunidades locales.” Lo que nos lleva a establecer un sistema turístico más complejo, basado en nuevos valores y no solamente enfocado en mitigar los impactos ambientales, sino buscando

nuevos parámetros de desarrollo que en sí mismos conozcan las necesidades de la comunidad, los turistas y todos los que operan en el negocio con criterios de sostenibilidad.

En el 2007 la Organización Mundial del Turismo también aclaró que el turismo sustentable y la gestión del mismo era una práctica que aplicaba a todas las diferentes formas de turismo y destinos, incluyendo turismo de masas y sus varios segmentos de turistas.

Con el crecimiento de la industria del turismo los beneficios del desarrollo sustentable se han convertido en muy significativos para todos los *stakeholders* como operadores, turistas y comunidades locales (Brida, 2010). Especialmente teniendo en cuenta que para el desarrollo del turismo es necesario contar con un ambiente saludable y que según lo publicado por la Organización Mundial del Turismo (2007) el turismo es responsable de cerca del 5% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub> y contribuye en un 4.6% al calentamiento global. Si bien el turismo no es el único responsable del calentamiento global, sus efectos si son experimentados por los turistas para citar casos recientes, el turismo se vio gravemente afectado con la temporada de huracanes sucedidos en el Caribe durante el 2017.

Por esto las organizaciones turísticas estén siendo llamadas a actuar sustentablemente si su interés real es crear valor en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, como bien lo planteó Elkington (1997) cuando expuso su teoría en la cual propone que las empresas deben medir sus resultados en tres flancos, la medida tradicional a través de las ganancias corporativas, siguiente medida a través de la gente, es decir la responsabilidad social que está teniendo la empresa en sus operaciones y la tercera es la medida de la responsabilidad que está teniendo la empresa con el planeta (*el triple resultado: ganancias, sociedad y planeta*). El aspecto por resaltar de esta teoría es que al ser un objeto de medición la empresa dirige su atención y por consiguiente sus esfuerzos para conseguir los resultados esperados, de forma tal que puede llegar a convertirse en una organización económica, social y ambientalmente sustentable.

Se puede concluir que el desarrollo actual es financiero, ambiental y económicamente desbalanceado, por lo que el cambio ahora es necesario, de forma tal que las empresas tengan la habilidad de cumplir sus objetivos actuales sin poner en riesgo su futuro, pero haciéndolo teniendo

en cuenta las tres dimensiones mencionadas por Elkington y no enfocadas exclusivamente a los beneficios económicos, se requiere un cambio que no sea superficial sino que la sustentabilidad esté fuertemente incrustada en los objetivos organizacionales.

### **Destino turístico sustentable**

Sin importar el tipo de turismo que se lleve a cabo en el destino (turismo de masa y los diversos segmentos de turismo de nichos), es posible aplicar las directrices establecidas para el desarrollo sustentable turístico. Munjal S. & Munjal P. (2014) definen al destino turístico sustentable como “aquel que asegura la continuidad de sus recursos naturales y culturales, sin dejar de ser económico y socialmente viable”. De la misma manera afirman que la planificación del destino debe incluir una serie de objetivos a largo plazo que apunten al desarrollo del destino teniendo en cuenta la conservación de los recursos sociales y naturales del lugar.

De acuerdo con la guía práctica propuesta por la Organización Mundial del Turismo para la elaboración de indicadores de desarrollo sustentable (2005, p. 9) los destinos que pueden considerarse sustentables tienen en cuenta tres aspectos que les permite tener el equilibrio deseado entre las tres dimensiones (ambiental, económica y sociocultural)



Figura 7: Características de los indicadores de desarrollo sustentable.

Fuente: Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica. 2005

Es necesario vincular indicadores de medición para ratificar que el destino esté desarrollando y llevando a cabo una actividad turística sustentable. Los indicadores son una herramienta muy útil para monitorear los cambios en las condiciones ambientales y sociales del destino.

La Organización Mundial del Turismo propuso algunos indicadores de referencia para medir el desarrollo sustentable del turismo y sus beneficios, relacionados con cuatro grupos que incluye: ecológico, social, económico y planificación (2005). Algunos de los más relevantes son:

Tabla 1: Indicadores de desarrollo sustentable propuestos por la OMT

<b>Problema básico</b>	<b>Indicador</b>
<b>Satisfacción local con el turismo</b>	Nivel de satisfacción local con el turismo (Cuestionario)
<b>Efectos del turismo en las comunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ratio de turistas a locales (promedio y periodo pico/días)</li> <li>➤ % quien cree que turismo ha ayudado a traer nuevos servicios o infraestructura (Basado en cuestionario)</li> <li>➤ Número y capacidad de servicios sociales disponibles para la comunidad (% cuales son atribuibles al turismo)</li> </ul>
<b>Satisfacción sostenida de los turistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel de satisfacción por visitantes (Basado en cuestionario)</li> <li>➤ Percepción del valor del dinero (Basado en cuestionario)</li> <li>➤ Porcentaje de retorno de los visitantes.</li> </ul>
<b>Estacionalidad del turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llegadas de turistas por mes y trimestre.</li> <li>➤ Tasa de ocupación por mes (periodos pico relativos a temporada baja) y % de ocupación en mes y trimestre picos.</li> <li>➤ % de establecimientos abiertos todo el año</li> <li>➤ Número y % de trabajos de la industria turística que son permanentes o año-completo (comparado con trabajos temporarios)</li> </ul>
<b>Beneficios económicos del turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de personas locales empleadas en turismo</li> <li>➤ Ganancias generadas por el turismo como % del total de ingresos generados por la comunidad</li> </ul>
<b>Gestión de la Energía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consumo per cápita de energía desde todos los recursos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de empresas participando en programas de conservación de energía, o aplicando políticas o técnicas de ahorro energético.</li> </ul>
<b>Disponibilidad de agua y conservación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ % de establecimientos turísticos con agua tratada con los estándares internacionales de potabilidad.</li> <li>➤ Frecuencia de enfermedades transmitidas por el agua (número o % de visitantes reportados)</li> </ul>
<b>Tratamiento de Aguas residuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ % de aguas residuales del sitio que recibe para tratamiento (nivel primario, secundario y terciario)</li> <li>➤ % de establecimientos turísticos con sistemas de tratamiento</li> </ul>
<b>Gestión de desechos sólidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volumen de residuos producidos por el destino (toneladas) (por mes)</li> <li>➤ Volumen de residuos reciclados (m3) / Volumen total de residuos (m3) (especificar por diferentes tipos)</li> <li>➤ Cantidad de desperdicios esparcidos en áreas públicas (conteos de basura)</li> </ul>
<b>Control del desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de un proceso de planificación de desarrollo o de uso de la tierra, incluyendo turismo.</li> <li>➤ % de área sujeta a control (densidad, diseño, etc.)</li> </ul>
<b>Control de la intensidad de uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Total del número de llegadas de los turistas (medio, mensualmente, periodos pico)</li> <li>➤ Número de turistas por metro cuadrado del sitio (playas, atracciones, etc.), por kilómetro cuadrado del destino – número de medios – promedio periodos pico</li> </ul>

Fuente: Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica, (2005)

Adicionalmente en 1995 la Comisión de las Naciones Unidas sobre desarrollo sustentable desarrolló un programa de cinco años para crear los indicadores de medición. Por otra parte, ha habido algunos investigadores que han desarrollado indicadores para destinos específicos como, por ejemplo: Dymond desarrolló indicadores para Nueva Zelanda, Twining-Ward y Butler se enfocaron en Samoa, y Yuan trabajó en el condado Chongming localizado en Shanghai China. (Hussain, Ali, Ragavan & Singh 2015). Estos estudios para desarrollar indicadores de

sustentabilidad hicieron hincapié en la producción de indicadores específicos y prácticos para comunidades individuales que están integrados dentro de un marco común.

### **Planificación de turismo sustentable**

Gunn (1994) expuso que no hay otra forma de desarrollo que tenga “tentáculos de largo alcance como los tiene el turismo” (p.16). Otros autores apoyaron este enunciado e indicaron que si el desarrollo turístico fuera planeado inapropiadamente podría generar un gran daño a los recursos. Por lo que se resalta la importancia de desarrollar planes con un fuerte componente de sostenibilidad.

La Organización Mundial del Turismo (1999) considera la planeación como una herramienta clave para el turismo sustentable, porque permite poner particular atención a la protección cultural y ambiental dejando de lado el foco en objetivos exclusivamente económicos y sociales. En líneas generales se han planteado tres aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de planeación, Padin (2012):

- La planeación involucra un número de variables que requieren ciertas acciones para alcanzar sus objetivos.
- La planeación intenta estimar el curso de los eventos. Es un proceso continuo de toma de decisiones consistente con los objetivos.
- Es un proceso sistemático y flexible cuyo único proceso es asegurar el logro de los objetivos planteados.

En particular, la planificación turística debe formar parte del modelo de desarrollo turístico y debe considerar las tres dimensiones ya descritas anteriormente como componentes de la sustentabilidad (Ambiental, económica y sociocultural) así como el respectivo equilibrio entre ellas. Estas fueron expuestas por Peter Nijkamp (1990) en su triangulo “Nijkamp” el cual si bien no menciona a la dimensión institucional como un componente es clara la importancia de su participación al ser uno de los *stakeholder* de la actividad turística.

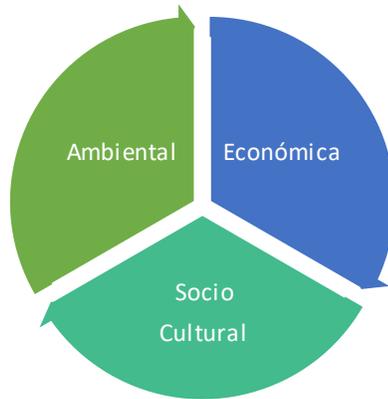


Figura 8: Triángulo “Nijkamp”

Fuente: "A sustainable tourism planning model: components and relationships". 2012

Basado en estos tres aspectos se puede establecer que la planificación de turismo sustentable debe buscar el crecimiento y la eficiencia económica, asegurando al mismo tiempo la equidad social resolviendo las necesidades básicas de la población sobre la base de un sistema ambiental estable y continuo. De esta manera estarían integradas las dimensiones descritas, Padin (2012):

1. Dimensión ecológica: Aumenta el óptimo uso de los recursos ambientales, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la biodiversidad.
2. Dimensión social: Aumenta el respeto por la autenticidad cultural de las comunidades locales, conservando sus activos arquitectónicos y culturales y valores tradicionales. Así como contribuyendo al entendimiento intercultural y tolerancia a través de la participación y buscando mejoras en la calidad de vida.
3. Dimensión económica: Actividades económicas que buscan planeación a largo plazo para reportar a todos los stakeholders, con beneficios socioeconómicos distribuidos de forma equilibrada entre los que tienen oportunidades de empleo estables basadas en negocios competitivos.

Es preciso enfatizar en el hecho de como el desarrollo sustentable puede guiar a los interesados en desarrollar actividades turísticas y convertirse más competitivos, al mismo tiempo evalúa las mejores soluciones a fin de facilitar el desarrollo de los destinos y que contribuyan a una mejor calidad de vida actual y futura. Por tal razón es necesaria la coordinación como elemento entre las acciones a tomar, para que el destino pueda ser percibido como sustentable por los visitantes.

Una de las particularidades del turismo es el reto de lograr sincronizar los intereses económicos de los inversores de la industria con los intereses ambientales y sociales de la comunidad local a lo largo de los principios de sustentabilidad. Por lo tanto, para los gobiernos o entes particulares que estén pensando en desarrollar un destino cuyo aprovechamiento sea a largo plazo deben tener en cuenta dos aspectos: la complejidad del futuro y previsión estratégica. Destatte (2010) enfatiza que la conveniencia de la previsión como la mejor herramienta para abordar la sustentabilidad, inclusive él argumenta “el objetivo de la previsión es el desarrollo sustentable en un mundo cambiante”.

En el contexto de la sustentabilidad, los planes deben enfocarse a largo plazo es decir que se proyecten a más de cinco o diez años. El reto de la incertidumbre en especial en estos tiempos en los que el cambio es la constante, puede llegar a hacer que la tarea sea desalentadora y que la implementación de la sustentabilidad sea una tarea compleja, sin embargo, para que la noción de sustentable sea alentadora se debe plantear una visión de futuro con la cual se comprometan.

La planificación futura del turismo sustentable puede ser considerada como algo complejo de llevar a cabo, algunas de las razones que lo explican son:

- El futuro se ve influenciado por las decisiones y paradigmas pasados y presentes. (Postma, 2014)
- El turismo está altamente interconectado con desarrollos institucionales que se lleven a cabo en áreas demográficas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y políticas. (Cooper y Hall, 2008)
- La dinámica en la demanda de los consumidores y el gran aumento de su conocimiento. (Buhalis y Costa, 2006)

Maximizar la relevancia de la oferta y poder distinguirse de la competencia son algunos de los factores críticos que las empresas integran en sus estrategias de negocio, con las cuales deben buscar obtener dos aspectos: cumplir con las condiciones básicas para competir en el mercado y contar con un sello distintivo que los diferencie de los otros oferentes del mercado. La particularidad de la sustentabilidad es que vista desde una perspectiva estratégica aclara que no debe ser entendida como un tipo de filantropía sino como la creación de valor con beneficios

compartidos. Integrando este concepto con el anterior las empresas enfrentan dos retos al intentar integrar la sustentabilidad en sus planeaciones estratégicas, el primero es como lograr que la sustentabilidad sea un asunto relevante para los clientes y el segundo es como usar la sustentabilidad como un factor diferenciador respecto a la competencia.

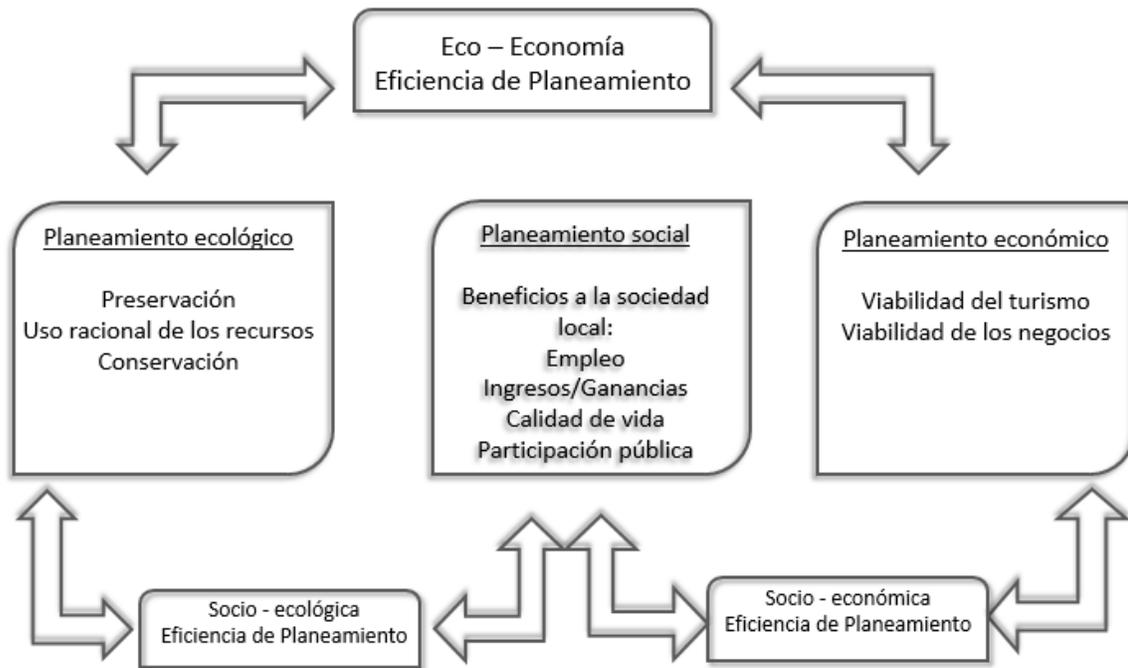


Figura 9: Modelo de planeación de turismo sustentable.

Fuente: "A sustainable tourism planning model: components and relationships". 2012

El modelo de planeamiento propuesto por Padin, en el cual las tres dimensiones son interdependientes y están conectadas entre sí, y genera tres tipos de eficiencias de acuerdo con las dimensiones involucradas: Eficiencia planeación Socio-Económica, Socio-Ecológica y Eco-Económica. La sincronización entre los diferentes actores, recursos y actividades en el proceso de planificación, así como el involucramiento de los stakeholders en el proceso permitirá que el proceso de planificación tenga óptimos resultados. Estas conexiones permitirán una interconexión cercana entre ellos en el contexto de la planeación de turismo sustentable en lugar de solamente considerarlas superficialmente como independientes o interdependientes. Esto enfatiza la importancia de mantener vínculos cercanos y la búsqueda por el balance entre los recursos sociales y económicos y actividades en la planeación de turismo sustentable.

De la misma manera establece la relevancia de los actores sociales en la planeación, así como de las redes de colaboración entre los agentes como una herramienta para alcanzar mejoras en desempeños ambientales y sociales. La conexión entre lo social y lo ecológico es que los agentes deben cooperar en cualquier forma, es decir, deben interactuar y relacionarse.

Si bien en la actualidad las personas son más conscientes de la importancia de la sustentabilidad aún no es lo suficientemente significativa para que sea un factor de elección para los compradores, por lo que algunos expertos recomiendan que sea vista de forma conjunta y no como un beneficio separado. Sumado a esto es importante que la sustentabilidad forme parte de la identidad de la empresa. Es decir que sus políticas y actividades sean muestra de lo importante que es para la empresa la sustentabilidad y su desarrollo.

Es de suma importancia entender estos conceptos cuando se trata de investigar lo positivo de las labores realizadas por el clúster en pro de la conservación del ambiente en sus tres dimensiones (económica, social y ambiental) así como el papel que juegan las instituciones para desarrollar las mismas. Si bien el tema ambiental ha tomado mayor importancia y prioridad en las agendas de los gobiernos en los últimos tiempos, es preciso que se entienda que la sustentabilidad es un concepto que va más allá del cuidado del ambiente y que como una fuerza tan grande como lo es el turismo, que logra mover a millones de personas a nivel mundial, puede llegar a tener consecuencias devastadoras en los destinos que se tornen “populares” a menos que se tomen las medidas necesarias y haya un equipo de instituciones dispuestas a planificar y llevar a cabo las acciones necesarias y evitar el detrimento natural.

## **METODOLOGÍA**

Para poder cumplir con los objetivos planteados, se realizó una investigación de tipo cualitativo en que, como lo menciona Hernandez Sampieri (2010) se “utilice la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7).

Teniendo en cuenta la clasificación detallada en la “Guía para la presentación del Trabajo Final de Maestría” diseñada por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, esta investigación es de

tipo empírica; debido a que se desarrolla a partir de información secundaria y datos recolectados por el Maestrando obtenidos a través de entrevistas realizadas a representantes de los diferentes miembros de los actores involucrados en el clúster, los cuales fueron utilizados para un posterior análisis con base en lo observado.

Partiendo de un diseño no experimental con enfoque descriptivo, se ha establecido una serie de actividades que garanticen la consecución de la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre la situación actual del destino analizado, así como los factores de éxito que permitieron que el clúster turístico haya obtenido y mantenido su reconocimiento por las políticas de sustentabilidad ambiental aplicadas. De forma tal que la descripción sobre los hallazgos permita generar conocimiento sobre los aspectos positivos del clúster y el papel desempeñado por los diferentes miembros que lo conforman.

Para esta primera instancia se ha planteado como la mejor opción, la búsqueda de información en fuentes publicadas tanto en medios físicos como electrónicos, tales como:

- ✓ Páginas Web de los sitios vinculados al destino.
- ✓ Bases de datos institucionales y comerciales.
- ✓ Trabajos de Grado de maestrandos o doctorandos de Universidades Brasileñas.
- ✓ Informes de Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales.
- ✓ Páginas Web de viajes como TripAdvisor.

El segundo paso fue recopilar la información necesaria de las fuentes planteadas, y así tomando como punto de partida la información recopilada para enumerar los aspectos claves que han permitido que el destino sea premiado a nivel nacional e internacional, como un destino amigable con el ambiente y que lleva a cabo políticas que permiten su explotación responsable tanto en el presente como en el futuro. Para finalmente, cotejar los hallazgos con la opinión de algunos actores significativos en el manejo de la actividad turística. Para ello se realizarán entrevistas vía electrónica, bien sea por Skype o correos electrónicos, de esta manera obtener de primera mano la estrategia y las acciones que se ha venido llevando a cabo en el lugar. Las personas seleccionadas pertenecen tanto al sector público, privado y educativo, para así entender las dos perspectivas de la situación.

# CAPÍTULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA DEL CLÚSTER DE MATO GROSSO DO SUL

## 1.1 Descripción geográfica y demográfica del Clúster

El clúster como fue mencionado anteriormente está conformado por los municipios de Bonito, Jardim y Bodoquena. Los cuales pertenecen de acuerdo con la actual división de Brasil a la región centro-oeste, que se pueden ver en el mapa siguiente, están específicamente ubicados sobre la meseta de Bodoquena, (más conocida como Sierra de la Bodoquena) y la depresión de Miranda, Se encuentran a 265 km de la capital del estado: Campo Grande y a 1.399 km de la capital federal Brasilia:



Figura 10: Mapa de Regiones Brasileñas.

Fuente: IBGE. (22 de febrero de 2008) Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/>

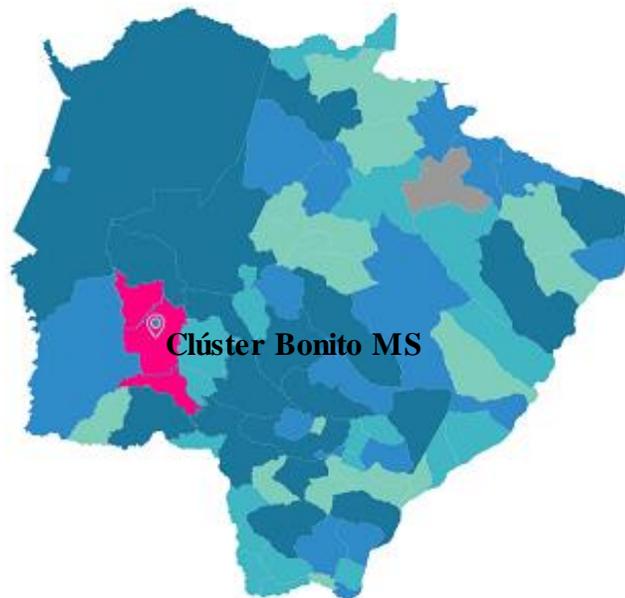


Figura 11: Mapa del Estado de Mato Grosso do Sul.

Fuente: IBGE. (22 de febrero de 2008) Recuperado de: <https://cidades.ibge.gov.br/>

La población de los municipios del clúster hasta la década de los 80's tenía un componente mayoritariamente rural, sin embargo, esa tendencia ha sido modificada y finalmente hoy en día la población se encuentra asentada en los diferentes centros urbanos que conforman el clúster. Si bien el último censo fue realizado en el 2010 los profesionales del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) han realizado una estimación actualizada al 2017:

Tabla 2: Características Bonito

Bonito	
Población estimada (2017)	21.483 hab.
Salario medio mensual (2015)	1,9 salarios mínimos
Población ocupada (2015)	23,9%
Tasa de escolarización 6 a 14 años	97,3%
PIB per cápita (2015)	26.700,89 BRL
Índice de desarrollo Humano Municipal (2010) <sup>1</sup>	0,670
Área de unidad territorial (2016)	4.934,414 km <sup>2</sup>

Fuente: <https://cidades.ibge.gov.br/> recuperado el 28 de marzo de 2018

<sup>1</sup> Índice de Desarrollo Humano Municipal: Es una medida compuesta de indicadores de tres dimensiones de desarrollo humano: longevidad, educación y renta. El índice varía de 0 a 1, cuanto más próximo este a 1, mayor el desarrollo.

Tabla 3: Características Jardim

<b>Jardim</b>	
Población estimada (2017)	25.758 hab.
Salario medio mensual (2015)	2 salarios mínimos
Población ocupada (2015)	14 %
Tasa de escolarización 6 a 14 años	98,9%
PIB per cápita (2015)	17.913,33 BRL
Índice de desarrollo Humano Municipal (2010)	0,712
Área de unidad territorial (2016)	2.201,515 km <sup>2</sup>

Fuente: <https://ciudades.ibge.gov.br/> recuperado el 28 de marzo de 2018

Tabla 4: Características Bodoquena

<b>Bodoquena</b>	
Población estimada (2017)	7.820 hab.
Salario medio mensual (2015)	2,3 salarios mínimos
Población ocupada (2015)	15,9 %
Tasa de escolarización 6 a 14 años	99,2%
PIB per cápita (2015)	24.926,20 BRL
Índice de desarrollo Humano Municipal (2010)	0,666
Área de unidad territorial (2016)	2.507,319 km <sup>2</sup>

Fuente: <https://ciudades.ibge.gov.br/> recuperado el 28 de marzo de 2018

De los tres municipios el que tiene un mayor número de habitantes es Jardim, el cual ocupa en el ranking estatal el puesto 18°, mientras que Bonito es el 29° y finalmente Bodoquena el 59°. De acuerdo con el último estudio realizado por el IBGE desde el último censo realizado en 2010 al 2017, la población ha crecido aproximadamente 8% manteniéndose la tendencia de crecimiento que ha sido constante desde la década de los 50's cuando los municipios fueron creados. Debido a una mayor concentración de operadores turísticos, el PIB per cápita es superior en Bonito, aunque sin embargo comparado en el ranking estatal, no se encuentran ni en los primeros 25 lugares y a nivel nacional ni en los primeros mil municipios.

La tendencia de crecimiento de los municipios de Bonito y Jardim ha mantenido una tasa promedio de crecimiento constante y muy alineado a la media nacional, a diferencia de Bodoquena la cual en los últimos tiempos ha visto disminuida su población en un 2%, esto lo podemos ver en el siguiente gráfico:

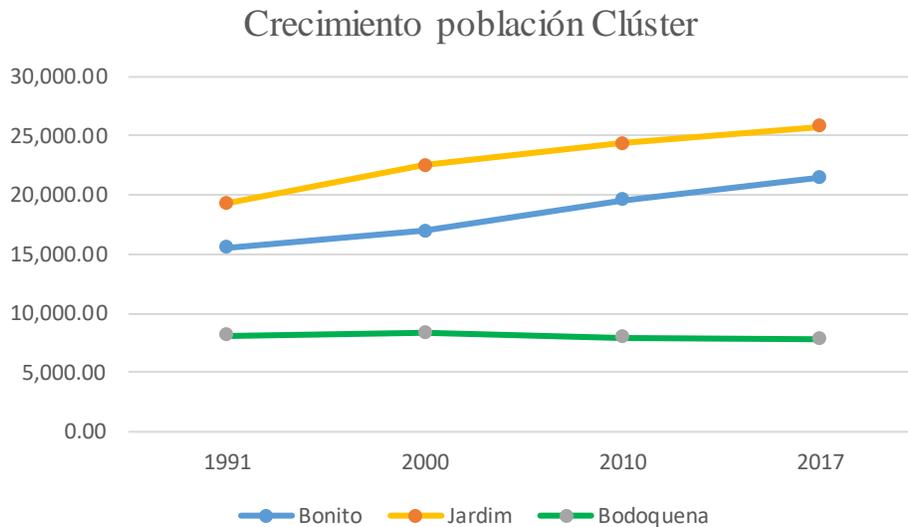


Figura 12: Gráfico crecimiento población clúster

Fuente: <https://cidades.ibge.gov.br/> recuperado el 28 de marzo de 2018

## 1.2 Características y componentes del clúster

De acuerdo con las investigaciones que se llevaron conjuntamente entre la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) (2000), el clúster de Mato Grosso de Sul puede ser diagramado por cinco anillos, que representan cada uno de los actores que están interrelacionados y cuya interacción ha permitido llevar a cabo el turismo sustentable en la región.

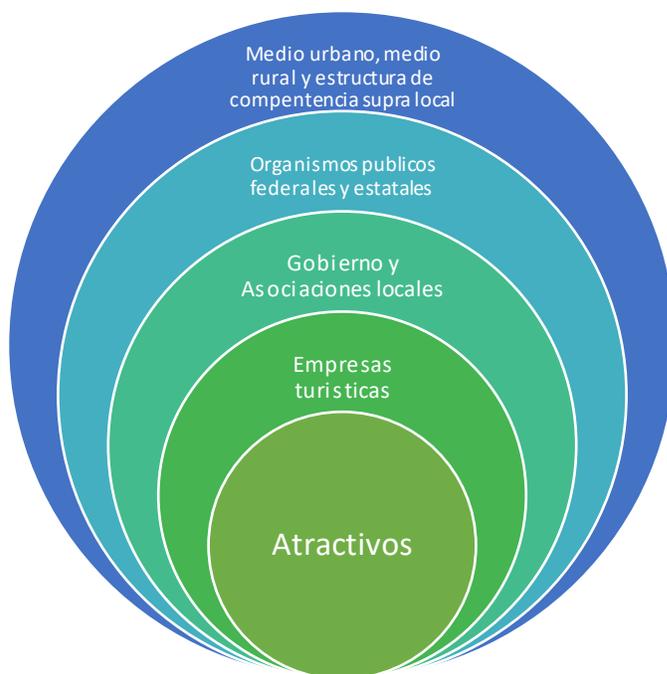


Figura 13: Descripción del clúster

Fuente: “Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS”. 2000

### 1.3 Análisis de la Oferta turística

La oferta turística se caracterizó de acuerdo con la propuesta de Leiva (1997) en la cual se indican tres componentes básicos: a) Atractivos turísticos y actividades turísticas, b) Planta turística, c) Infraestructura.

#### a) Atractivos turísticos y actividades turísticas

De acuerdo con la clasificación propuesta por CICATUR–OEA (1979) los atractivos del clúster estarían dentro de la categoría de sitios naturales y la subcategoría Montañas. Por otra parte, teniendo en cuenta la clasificación propuesta por Boullón (1985) en función de la capacidad de atracción y de las jerarquías propuestas con los flujos o corrientes turísticas, actualmente los atractivos del clúster estarían incluidos en la Jerarquía I: “Con algún rasgo llamativo, capaz de interesar a turistas que viajen a la zona o de motivar corrientes locales”

Una de las mejores descripciones de los atractivos de la Sierra de la Bodoquena fue realizada por Paulo César Boggiani (1999) en el diario *Folha do Povo*. En este artículo, se menciona que la

extensión del Parque Nacional totaliza 90 mil hectáreas de bosque nativo, el cual por las características de su suelo no era apto para agricultura o ganadería. Esta área es de fundamental interés para el desarrollo turístico de los municipios de Bonito, Jardim y Bodoquena, Porque se trata de un macizo rocoso calcáreo en el cual el agua es filtrada para después aparecer en la llanura formando ojos de agua y ríos de agua altamente transparentes. El carbonato de calcio disuelto y que está presente en el agua, genera en las cascadas del lugar unas tiras calcáreas que le dan una particularidad excepcional al paisaje.

Si bien el destino no cuenta con la misma popularidad a nivel internacional de otros lugares en Brasil, como Rio de Janeiro, Salvador de Bahía o Florianópolis. El destino es bastante conocido a nivel nacional, así como bastante visitado por turistas que buscan destinos con estas características. De acuerdo con el portal de noticias de la cadena Globo de Brasil, el clúster cuenta con cerca de cuarenta atractivos, que permiten a los visitantes tener opciones variadas de acuerdo con el gusto de cada uno. Teniendo en cuenta lo descrito en el artículo podemos clasificar los atractivos de acuerdo con el tipo en dos grupos:

- ✓ De contemplación: visita a las grutas, baños en las cascadas y en los ríos, *trekking* por senderos.
- ✓ De aventura: *Canopy*, descenso de los ríos mediante flotación o en botes, *boia cross* (flotadores individuales), *paddle surf* (Tablas de pie), kayaks inflables, paseos en cuatriciclos, caballos o bicicletas y finalmente para los más osados, buceo en grandes profundidades.

Además de estos dos tipos de turismo, el atractivo cuenta con balnearios con numerosas piletas de agua natural. Una de las características en común que tienen los atractivos es que están ubicados en propiedades particulares, las únicas excepciones son: la Gruta del lago azul y el balneario municipal, los cuales son administrados por la Prefectura.

Teniendo en cuenta que las actividades turísticas corresponden a las acciones que puede realizar el turista en el destino y que complementan los atractivos del lugar, en el clúster de Bonito existen cinco grandes categorías de acuerdo con la categorización realizada por el Observatorio de Turismo y Eventos de Bonito: Balneario, Botes, Cascadas (incluye canopy/arborismo/contemplación), Flotaciones (incluye buceo) y Grutas. De acuerdo con el último boletín para el 2017 el total de visitas mensual para cada una de las categorías fue:

## Total de visitas por mes 2017

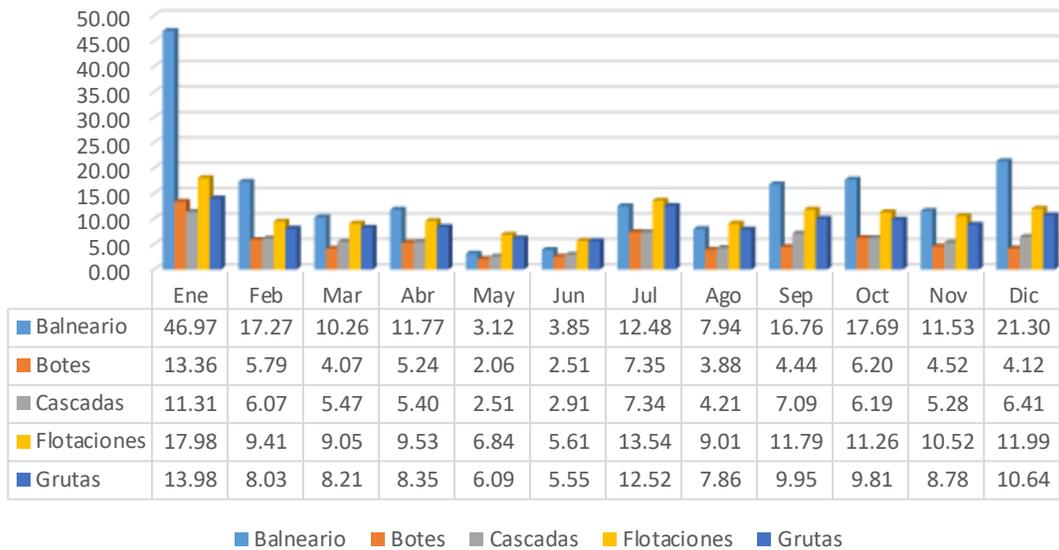


Figura 14: Gráfico total de visitas 2017

Fuente: Boletín diciembre 2017 Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS

Los siguientes son los atractivos más representativos del destino, teniendo en cuenta las categorías establecidas por el Observatorio:

### ✓ Bañerario

Bañerario municipal: Permite al visitante hacer uso de las piscinas de agua formada por el río Formoso, en este lugar el agua es cristalina y con una considerable cantidad de peces. Además, hay tiene parrillas de las cuales puede hacer uso el visitante, así como de grandes zonas verdes.

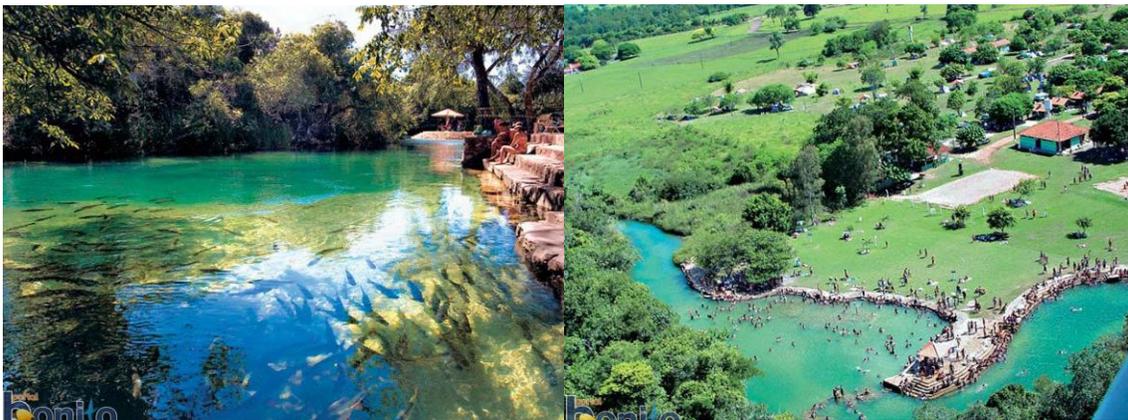


Figura 15: Bañerario Municipal de Bonito (10 de marzo de 2018)

Fuente: Recuperado de <http://www.portalbonito.com.br/guia-passeio/balneario/balneario-municipal>

### Características

Localizada a 6 km de Bonito

Horario de visitas: 8 am – 3:30 pm

Duración visita: Definida por cada visitante.

#### ✓ Botes

Parque Ecológico - Boia Cross: Comienza con un sendero de 900 metros en el cual se puede apreciar la flora del lugar, desde el punto inicial hasta el final de recorrido el visitante tendrá un recorrido de 1.200 metros, pasando por ocho rápidos del río Formoso.



Figura 16: Boia Cross

Fuente: Recuperado de: <http://www.aguaturismo.com.br/passeio/boia-cross-cabanas/27/> el 10 de marzo de 2018

### Características

Localizada a 7 km de Bonito

Horario de visitas: 8 am – 4:30 pm

Duración visita: 1 hora.

#### ✓ Cascadas

Arborismo (Canopy): permite a los visitantes el desplazamiento entre las copas de árboles nativos a través de travesías en cable de acero, madera, bambú y cuerda. Con una altura de veinte metros, se puede observar durante el recorrido varias especies animales. Al final los visitantes se pueden refrescar en una cascada.



Figura 17: Cascadas y canopy

Fuente: Recuperado de: <http://www.sitioybirape.com.br/fotos.htm> el 10 de marzo de 2018

Buraco das araras: Caminata contemplativa de 970 metros alrededor de un cenote con 124 metros de profundidad y 160 metros de diámetro, que posibilita una vista de su interior en el cual araras rojas y otras aves retornan al final del día. En el fondo se encuentra un lago grande con algunos reptiles.



Figura 18: Buraco das araras

Fuente: Recuperado de: <http://www.buracodasararas.tur.br/pt/> el 10 de marzo de 2018

### Características

Localizada a 58 km de Bonito

Horario de visitas: 7:00 am – 5:40 pm

Duración visita: 1 hora 20 minutos.

Grupos máximo de 12 personas.

### ✓ Flotaciones

Barra do Sucuri: En este punto el río Formoso desagua en el río Sucuri, por lo que es posible comprobar el nivel de transparencia del río Sucuri, el cual es considerado el tercer río con las aguas mas cristalinas del planeta.



Figura 19: Río Sucuri

Fuente: Recuperado de: <https://www.sucuri.com.br/> el 10 de marzo de 2018

#### Características

Localizada a 17 km de Bonito

Horario de visitas: 8 am – 2:30 pm

Duración visita: 2 horas.

**Recanto Ecológico do Rio da Prata:** Esta ubicado en una hacienda comprada en 1979 por Eduardo Folley Coelho con objetivos de ocio y agricultura. En 1995 a través de las capacitaciones que se estaban impartiendo sobre ecoturismo obtuvo información acerca de la creación de las Reservas Particulares de Patrimonio Natural – RPPN desde ese momento comenzó el desarrollo de un modelo turístico sostenible. En este recorrido se tendrá la oportunidad de flotar en un inmenso acuario de aguas cristalinas, desplazándose tranquilamente en medio de decenas de especies de peces y plantas acuáticas. La visita incluye el equipamiento necesario guía especializado y almuerzo en la hacienda.



Figura 20: Río de la Plata

Fuente: Recuperado de: <http://riodaprata.com.br/galeria-de-fotos> el 10 de marzo de 2018

#### Características

Localizada a 36 km de Jardim

Horario de visitas: 7:30 am – 2:30 pm

Duración visita: 4 horas.

Grupos máximo de 9 personas.

Abismo Anhumas: Es una caverna cuyo acceso se realiza mediante rappel, en un descenso de 72 metros hasta llegar a una plataforma flotante construida sobre un lago de aguas cristalinas que tiene una profundidad de 80 metros y un ancho equivalente a una cancha de fútbol. En el lago se pueden observar conos calcáreos que cuelgan del techo, la mejor forma para verlos es ingresando al lago (temperatura 18°) y flotar para observarlos. Para aquellos que deseen una mayor emoción pueden bucear en el lago, hasta un máximo de 18 metros, la profundidad variará de acuerdo con el grado de conocimiento del visitante.



Figura 21: Abismo Anhumas

Fuente: Recuperado de: <http://abismoanhumas.com.br/> el 10 de marzo de 2018

Como bien lo menciona Viegas (2015) una de las particularidades de Bonito es que el ingreso a los atractivos solamente puede realizarse a través de las agencias de turismo, quienes venden el llamado “voucher” que es el pasaporte para las excursiones. De esta manera es remunerada toda la cadena productiva turística, y además se asegura que sea respetado el límite de visitantes.

El precio del voucher para algunos atractivos varía de acuerdo con la temporada, si bien los precios son considerados elevados en comparación a otros destinos turísticos del país, los precios son justificados porque representan el valor agregado de los productos turísticos con el cual se busca ofrecer la mejor atención al turista. En palabras de Juliane Ferreira Salvadori en la nota realizada por Viegas:

No es un valor alto, precisamos desmitificar que el turismo en Bonito es caro. Ahí está incluida la cuestión de seguridad de los visitantes, el seguro de ellos, la inversión del emprendedor en la infraestructura física y en los equipamientos para atender al turista, tanto que todos tienen licencia ambiental, más allá de la preparación de los guías y además el

aspecto de la exploración de modo sustentable de la actividad. Todos los atractivos tienen capacidad limitada de visitantes, porque nuestro medio ambiente, las nacientes son muy frágiles. En cada excursión, los grupos son pequeños para que el visitante tenga la mejor experiencia y la mejor calidad de atención.

### ✓ Grutas

Gruta del Lago Azul: La cavidad con las características actuales tiene cerca de 60 millones de años. Estaba administrada por el Instituto de Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Iphan) desde 1978. Adentro hay un lago con agua cristalina, que, debido a la refracción de la luz, se torna azul. La profundidad del lago es desconocida. El máximo alcanzado por un buzo fue de 87 metros y dentro fueron descubiertos fósiles de animales prehistóricos, uno perteneciente a una perezosa gigante y otro de un tigre diente de sable. Cada veinte minutos se inician las visitas, que comienza por un sendero de 300 metros y después dentro de la gruta, se inicia el descenso con una escalera con 298 escalones que termina en una plataforma para la contemplación.



Figura 22: Gruta del lago azul

Fuente: Recuperado de: <http://www.turismo.bonito.ms.gov.br/bonito/atrativos-turisticos/gruta-do-lago-azul> el 10 de marzo de 2018

#### Características

Capacidad máxima de visitantes: 305 personas por día.

Localizada a 20 km de Bonito

Horario de visitas: 7 am – 2 pm

Duración visita: Entre 60 y 90 minutos.

Grupos máximo de 15 personas.

## b) Planta turística

Como lo menciona Leiva (1997) “la planta turística comprende el conjunto de equipamientos e instalaciones que hacen posible la permanencia del turista en una localidad. Según la clasificación empleada por la O.E.A., bajo esta denominación se incluye: alojamiento, alimentación, esparcimiento y otros servicios”. Sobre el alojamiento, de acuerdo con la información encontrada en booking.com, Bonito cuenta con 93 opciones de hospedaje clasificadas de la siguiente manera:

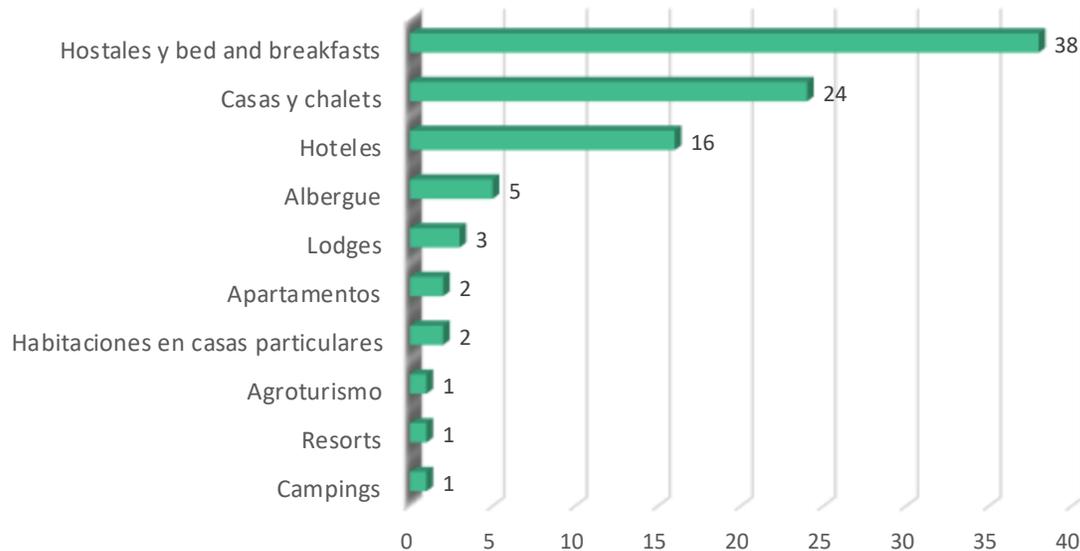


Figura 23: Gráfico tipo de alojamiento en el clúster

Fuente: [www.booking.com](http://www.booking.com). Recuperado de: <https://www.booking.com/searchresults.es.html> el 6 de marzo

Con base a la calificación que han dado los huéspedes en el portal web de booking, la mayor proporción de visitantes concuerda en que los servicios prestados son satisfactorios:

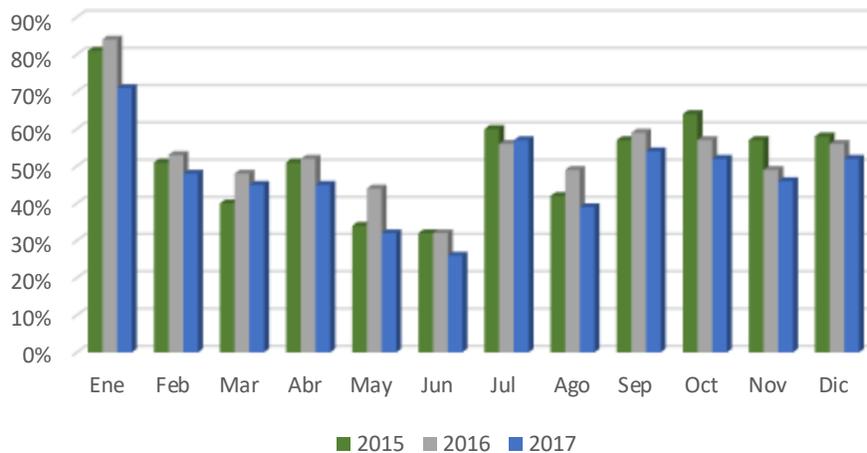


Figura 24: Gráfico puntuación de los alojamientos del clúster

Fuente: [www.booking.com](http://www.booking.com). Recuperado de: <https://www.booking.com/searchresults.es.html> el 6 de marzo de 2018

De acuerdo con el boletín informativo publicado por el Observatorio de Turismo y Eventos de Bonito – MS la tasa de ocupación de los hoteles ubicados en Bonito, para el año 2017 fue de 47%, es decir ocho puntos porcentuales menos que la obtenida en 2016, sin embargo, vale la pena resaltar que 2016 fue el año que mejor comportamiento tuvo en el último tiempo, y que en 2017 la economía brasilera entró en recesión, razón por la cual los gastos en turismo se vieron reducidos:

Tasa de ocupación de Hoteles



Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
2015	81%	51%	40%	51%	34%	32%	60%	42%	57%	64%	57%	58%	52%
2016	84%	53%	48%	52%	44%	32%	56%	49%	59%	57%	49%	56%	53%
2017	71%	48%	45%	45%	32%	26%	57%	39%	54%	52%	46%	52%	47%

Figura 25: Gráfico tasa de ocupación hotelera

Fuente: Boletín enero 2018 Observatório do Turismo e Eventos de Bonito-MS

Relacionado a la categoría de alimentación se tuvieron en cuenta los restaurantes que se encuentran en el sitio Web de TripAdvisor, los cuales además han sido evaluados por turistas que los han visitado. Si bien en su mayoría son restaurantes que ofrecen como especialidad comida local, a base de pescados e ingredientes particulares que se obtienen de las diferentes especies de vegetación local, también se encuentran otras opciones de comida internacional como sushi, comida asiática, comida árabe, pizzerías y hamburguesas.

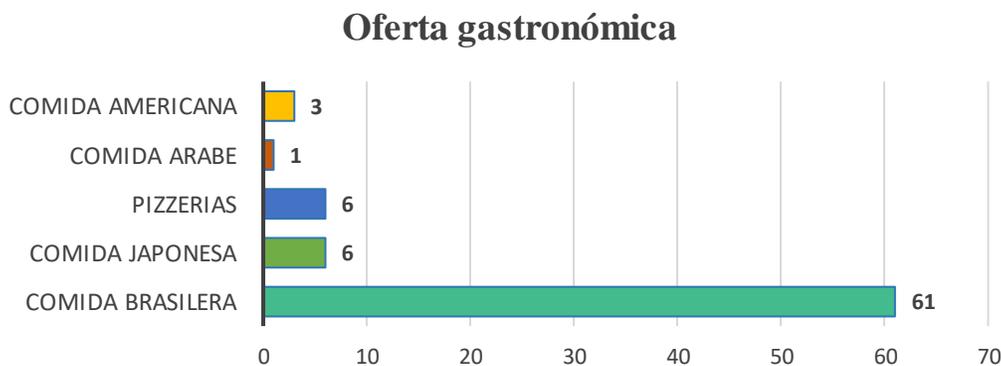


Figura 26: Gráfico oferta Gastronómica del clúster

Fuente: Recuperado de: [https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurants-g303349-](https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurants-g303349-Bonito_State_of_Mato_Grosso_do_Sul.html#EATERY_OVERVIEW_BOX)

Bonito\_State\_of\_Mato\_Grosso\_do\_Sul.html#EATERY\_OVERVIEW\_BOX\_el 7 de marzo de 2018

#### c) Infraestructura

La infraestructura hace referencia a la dotación de bienes y servicios con las que cuenta un destino, de acuerdo con Leiva, (1997) permite la vinculación entre los lugares de origen de los turistas y los lugares de destino y se puede clasificar en cuatro grandes tipos: transporte, comunicaciones, sanidad y energía. Si bien la infraestructura no es generada exclusivamente por el desarrollo turístico, una buena infraestructura si puede influir en el crecimiento de la demanda turística.

Sobre el transporte, los estudios realizados han evidenciado que el medio de acceso más utilizado por los turistas es el vehículo propio, de ahí la importancia del buen estado de la malla vial. El acceso terrestre se origina desde cuatro puntos principales: San Pablo, Campo Grande, Estados de la Región Sur (Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul) y Paraguay. Si bien estos accesos están compuestos por vías asfaltadas de acuerdo con un estudio realizado por el Departamento Nacional de Transito (DNIT), solamente el 53% de las vías están en buen estado, 21% se encuentran en estado regular, 13% en mal estado y 12% en pésimo estado.

Hasta 2005 el acceso aéreo al clúster se realizaba únicamente a través del aeropuerto de Campo Grande, esta situación cambió con la inauguración del Aeropuerto Regional de Bonito en ese año. En el 2012 el aeropuerto fue incluido en el programa de inversiones en logística: Aeropuertos del estado de Mato Grosso do Sul, el cual tenía como objetivo mejorar la calidad de los servicios prestados. En 2017, el aeropuerto pasó a ser administrado por el gobierno estatal, por medio de la

Superintendencia de Vías, debido a las críticas que había recibido el servicio prestado por la concesión que lo administraba desde 2012. Actualmente el aeropuerto de Bonito opera con dos compañías aéreas: Azul Líneas Aéreas (miércoles, jueves y domingos) y Gol Líneas Aéreas (sábados) y recibe en promedio un promedio de 120 pasajeros.

En 2017 el gobierno local firmó un convenio para acceder al programa Ciudades Digitales mediante el cual internet de alta capacidad con uso de fibra óptica interconectará organismos públicos y ofrecerá puntos de acceso gratuitos a la población. El acceso a internet de 4G no solamente benefició a los turistas que visitan la región, sino que facilitó la comunicación en la realización de eventos en la ciudad.

Sobre servicios sanitarios, la prefectura de Bonito cuenta con la Secretaría de Salud del Municipio y según el informe de desarrollo económico territorial de Mato Grosso do Sul el municipio en 2013 contaba con seis centros de salud, seis clínicas y un hospital general. En el área del municipio de Bonito no existen emprendimientos generadores de energía eléctrica, la distribución de la energía eléctrica en el municipio de Bonito es realizada por la empresa Energía (ENERSUL).

## **2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL TURISTICO Y AMBIENTAL DEL CLÚSTER**

Consciente de la importancia y el potencial que tiene el turismo en Brasil, los diferentes niveles gubernamentales se han preocupado por definir un marco legal lo suficientemente sólido que permite no solamente establecer los deberes de los prestadores turísticos, sino de crear organismos y mecanismos de promoción para promover y fortalecer la actividad.

### **2.1. Leyes Federales de Turismo**

Antes de promulgar en 2008 la Ley Nacional de Turismo, el gobierno brasilero realizó varios esfuerzos para normalizar la actividad turística del país, siendo los años más significativos:

**1966:** Se definió una Política Nacional de Turismo, y se creó el Consejo Nacional de Turismo y la Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) mediante la Ley N° 55.

**1985:** Se desarrolló la primera iniciativa dirigida a organizar el segmento turístico gracias al inicio del proyecto “Turismo Ecológico” y la creación de la Comisión Técnica Nacional en conjunto con el IBAMA (Instituto Brasileiro del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables).

**1992:** El turismo pasó a ser responsabilidad del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Ese mismo año se presentó el Plan Nacional de Turismo y se creó el programa de desarrollo de turismo, destacándose el programa de desarrollo de turismo en Nordeste (Prodetur/NE).

**1994:** EMBRATUR y el Ministerio de Ambiente publicaron las directrices para la Política Nacional de Ecoturismo. En agosto de ese año se lanzó el programa nacional de municipalización de turismo, con el cual se buscaba:

La concientización, la sensibilización, al estímulo y la capacitación de los varios Monitores Municipales, para que despierten y reconozcan la importancia y la dimensión del turismo como generador de empleo y renta, conciliando el crecimiento económico con la preservación y la manutención de los patrimonios ambiental, histórico y cultural, y teniendo como resultado una participación y la gestión de la comunidad en el Plan Municipal de Desarrollo del Turismo Sustentable. (DIRETRIZES DO PNMT, EMBRATUR, 1998, p. 9)

**1996 a 2002:** Fue creado el Ministerio de Turismo y Deporte, e incluida en la nueva política nacional de turismo una flexibilización de la legislación que permitió una baja significativa en la caída de las tarifas aéreas y en la autorización de cruceros con buques de banderas extranjeras.

**2003:** Fue creado el nuevo Ministerio de Turismo.

**2004:** Se lanzó el programa de Regionalización del turismo – *Roteiros do Brasil*, presentando una nueva perspectiva de la actividad turística por medio de la gestión descentralizada, estructurada con flexibilización, articulación y movilización.

**2007:** Se establece la Ley 11.637/2007 mediante la cual se definen las directrices para la calificación de los servicios turísticos y del sello de calidad nacional de turismo, garantizando así que los servicios turísticos prestados tengan un nivel mínimo de calidad, así como la posibilidad de certificaciones lo que les representa una mayor visibilidad a los destinos.

A partir del 2008 con la Ley General del Turismo (n° 11.771 de 17 de septiembre de 2008) se creó un gran marco legal para el sector, dos de los logros más importantes obtenidos por esta ley son: La creación del Sistema de Registro de Prestadores de Servicios Turísticos (CADASTUR), con el cual las empresas turísticas debieron realizar un registro en el Ministerio de Turismo y la

unificación de la legislación turística nacional. Como parte de las premisas iniciales, esta ley define que puede ser catalogado como turismo:

Se considera turismo las actividades realizadas por personas físicas durante viajes y estadías en lugares diferentes de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con la finalidad de negocios, ocio y otros. Estas actividades deben generar movimiento económico, trabajo, empleo, renta e ingresos públicos, constituyéndose en un instrumento de desarrollo económico, social, de promoción y diversidad cultural y preservación de la biodiversidad.

Algunos de los objetivos planteados en la Política Nacional de Turismo están muy relacionados con los componentes de la sustentabilidad mencionados en el marco teórico



Figura 27: Sustentabilidad en la Ley General de Turismo

Fuente: Ley n° 11.771 de 17 de septiembre de 2008 recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111771.htm) el 10 de abril de 2018

Por otra parte, aclara quienes son los miembros que conforman el Sistema Nacional de Turismo:

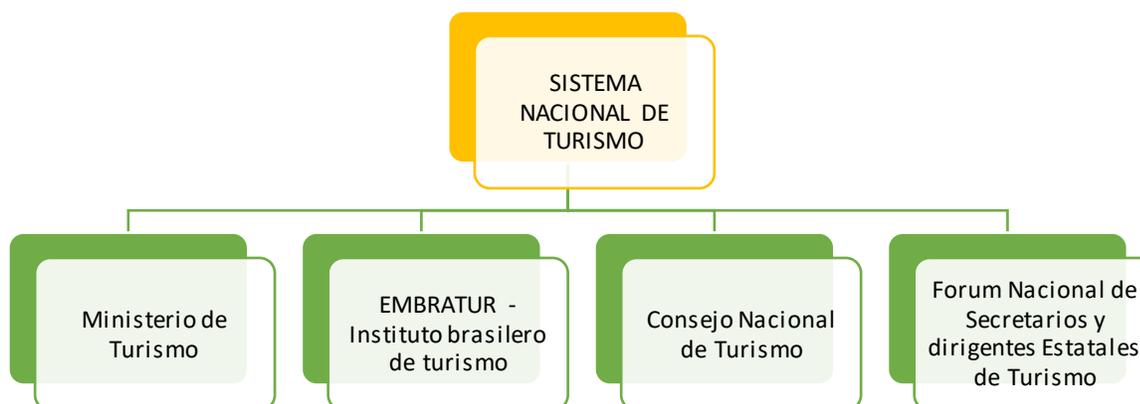


Figura 28: Organismos que conforman el Sistema Nacional de Turismo

Fuente: Ley n° 11.771 de 17 de septiembre de 2008 recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/111771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111771.htm)

Además de los puntos establecidos anteriormente esta Ley establece algunos temas importantes como los instrumentos que serán utilizados para el fomento de la actividad turística especialmente el soporte financiero para los prestadores del servicio y la creación de emprendimientos. Al igual que en las legislaciones turísticas de otros países, también define quienes son considerados como prestadores de servicios turísticos, detallando específicamente los aspectos relacionados a los prestadores de servicios de hospedaje, las agencias de viaje, los transportistas turísticos, organizadores de eventos, parques temáticos y campamentos turísticos.

En el 2010 mediante el decreto n° 7.381, se definieron las normas de aplicación para los aspectos establecidos en la Ley 11.771:

- ✓ Plan Nacional de Turismo: Contiene las directrices, metas, macro programas y programas con los cuales se buscará el desarrollo turístico del país. La elaboración del mismo es deber de los integrantes del Sistema Nacional de Turismo y deberá ser revisado cada cuatro años.
- ✓ Comité Interministerial de Facilitación Turística: Compuesto por un miembro de las siguientes instituciones públicas:
  - I - Ministerio de Turismo, que lo presidirá;
  - II - Ministerio de Defensa;
  - III - Ministerio de Desarrollo Agrario;
  - IV - Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior;

- V - Ministerio de Hacienda;
- VI - Ministerio de Integración Nacional;
- VII - Ministerio de Cultura;
- VIII - Ministerio de Justicia;
- IX - Ministerio de Medio Ambiente;
- X - Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión;
- XI - Ministerio de Relaciones Exteriores;
- XII - Ministerio de Transporte;
- XIII - Ministerio de Trabajo y Empleo;
- XIV - Ministerio de Educación;
- XV - Ministerio de las Ciudades;
- XVI - Secretaria de Comunicación Social de la Presidencia de la República; y
- XVII - Secretaria de Derechos Humanos de la Presidencia da República.

- ✓ Fondo General de Turismo (FUNGETUR): Define los medios a través de los cuales el fondo obtiene los recursos para apoyar los proyectos y emprendimientos turísticos. Así como el tipo de proyectos que tendrán prioridad: los micro y pequeños emprendimientos, los que se lleven a cabo en una región de menor desarrollo económico, los que busquen la creación de nuevos productos turísticos y los que pongan en práctica el desarrollo ambiental sustentable.
- ✓ Sistema Nacional de Registro, Clasificación y Fiscalización de los Prestadores de Servicios turísticos (SISNATUR). Organismo mediante el cual todos los prestadores de actividades turísticas deben estar registrados para su funcionamiento. Define los documentos necesarios para registrarse, las multas y penalidades a las cuales pueden estar sometidos en caso de alguna infracción.

Las siguientes son las ordenanzas nacionales que complementan lo establecido en el marco legal base.

Tabla 5: Ordenanzas nacionales relacionadas con turismo

<b>Ordenanza n° 126/2011</b>	Dispone sobre la creación del Centro de Informaciones Turísticas 2014-CIT-14 y de las otras providencias.
<b>Ordenanza n° 127/2011</b>	Dispone sobre la delegación de la competencia del Ministerio de Turismo, y los organismos de administración pública

	estatal, municipal y del Distrito Federal para registro, clasificación y fiscalización de los prestadores de servicios turísticos.
<b>Ordenanza n° 128/2011</b>	Instituir el comité Interministerial de Facilitación Turística - CIFat, creado por la Ley 11.771 de 2008 y designar a sus miembros titulares y suplentes.
<b>Ordenanza n° 130/2011</b>	Instituir el registro de los prestadores de Servicios Turísticos – CADASTUR, el comité consultor de CADASTUR y de las otras medidas.
<b>Ordenanza n° 162/2011</b>	Crea el programa Turismo de Fronteras – Frontur y de las otras providencias.

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

Hay dos normas adicionales que si bien no corresponden a la legislación turística la promulgación de las mismas ha permitido el éxito en la puesta en marcha de turismo sustentable en el clúster. Estas regulan la creación de las figuras legales que han sido establecidas para conservar los predios en los cuales se encuentran los atractivos, y son:

- Ley 9.985 (Julio 18 de 2000)

A través de esta ley se dio inicio al Sistema de Unidades de Conservación de la Naturaleza (SNUC), diferenciándolas en dos grandes grupos: Unidades de Protección Integral y Unidades de Uso Sustentable, en la cual el primero es más estricto en el uso de los recursos del lugar. Las categorías diseñadas para cada grupo son:

Tabla 6: Categorías Unidades de conservación de la naturaleza

Unidades de Protección Integral	Unidades de Uso Sustentable
Estación ecológica	Área de Protección Animal
Reserva Biológica	Área de relevante interés ecológico
Parque Nacional	Bosque Nacional
Monumento Natural	Reserva Extractiva
	Reserva de Fauna
Refugio de Vida Silvestre	Reserva de Desarrollo Sustentable
	Reserva Particular d Patrimonio Particular

Fuente: Ley 9.985 (Julio 18 de 2000) recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9985.htm)

- Decreto 5.746 (abril 5 de 2006)

Este decreto reglamentó los conceptos relacionados a la Reserva Particular del Patrimonio Natural (RPPN), la cual es una unidad de conservación de dominio privado, que tiene como objetivo la preservación de la diversidad biológica, grabada con perpetuidad por intermedio de “Término de Compromiso” anotado al margen de la inscripción en el Registro Público de Inmuebles.

Así mismo, enuncia los requisitos que deben cumplir los interesados y sus inmuebles para declararse como RPPN, requerimientos que serán validados por el Instituto Brasileiro del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (IBAMA).

De la misma manera para incentivar la creación de las RPPN este decreto establece que al interesado no le es cobrado algún tipo de impuesto o tasa, y que a futuro el área declarada como reserva particular será excluida del cálculo para el pago del impuesto sobre la propiedad territorial rural (ITR). Algunas de las características de las RPPN más destacables y que establece el decreto son:

- ✓ La RPPN solamente podrá ser utilizada para el desarrollo de investigaciones científicas y la visita con objetivos turísticos, recreativos y educacionales previstas en el Término de Compromiso.
- ✓ El plan de manejo de la RPPN deberá ser avalado por el IBAMA.
- ✓ Solamente es permitido la vivienda del propietario y funcionarios directamente ligados al programa de conservación.
- ✓ La inclusión de fauna deberá ser evaluada técnicamente de forma tal que compruebe la salud física de los animales, y el impacto de su ingreso en el ecosistema.
- ✓ Los órganos ambientales competentes tendrán libre acceso para llevar a cabo actividades de fiscalización y monitoreo.

## **2.2 Leyes Estatales de Turismo**

La legislación turística del Estado de Mato Grosso, busca atender a todos los involucrados en la actividad a la misma vez que los integra con el desarrollo del Estado. Tiene como principal objetivo definir las exigencias y acciones institucionales y operacionales, así como de constituir los organismos encargados de la investigación y fomento de la actividad en el Estado. Desde 1979

mediante el Decreto-Ley n° 9 el estado de Mato Grosso do Sul estableció el sistema ejecutivo con el cual buscaría gestionar su desarrollo económico:

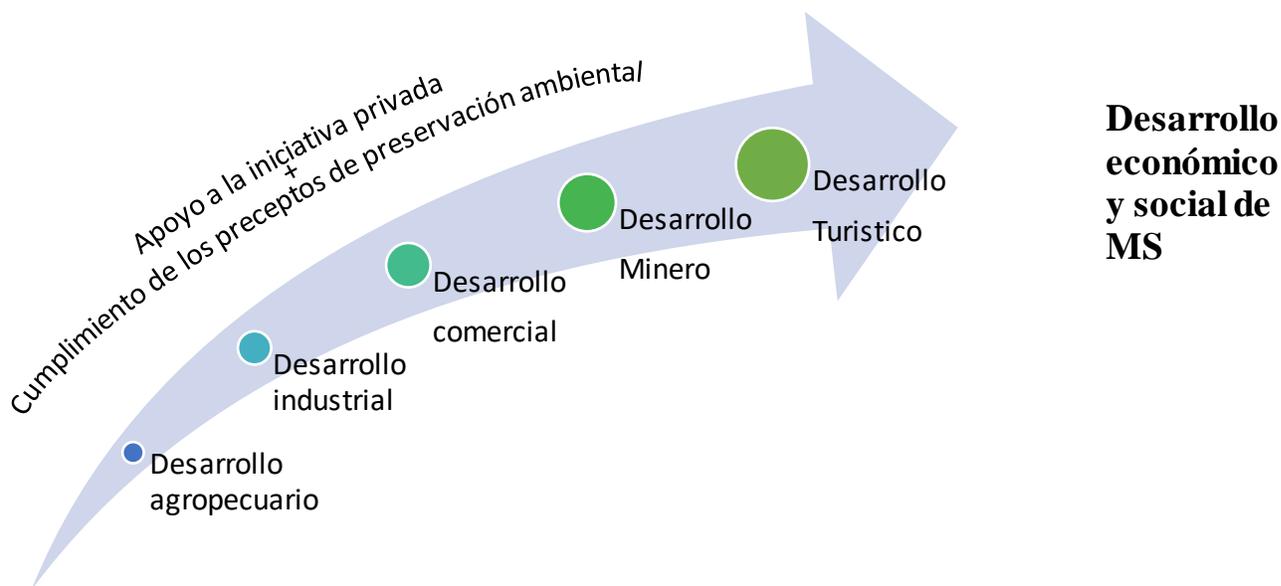


Figura 29: Estrategias para el desarrollo económico del Estado de Mato Grosso do Sul

Fuente: Decreto-Ley n° 9 recuperado de

<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/26a2a4ce85a5006f04256e8b006e6986?OpenDocument>

Con ese sistema el Estado buscó establecer las medidas necesarias para alcanzar el desarrollo en las cinco áreas económicas más representativas del Estado, teniendo como base dos condiciones: el apoyo a la iniciativa privada y el cumplimiento de las normas de conservación ambiental. Para lograrlo definió cuales serían las instituciones que integrarían este sistema, clasificándolas en dos grupos: el organismo central y el organismo colegiado. Finalmente, mediante este decreto-ley se autorizó la creación de las instituciones que se encargarían de liderar las acciones y estrategias en pro del desarrollo de cada área, para la actividad turística creo la Empresa de Turismo de Mato Grosso do Sul (TURISUL). Una de las leyes estatales más representativas relacionadas al turismo es la Ley n° 2.135/2000 mediante la cual se instituyó la política para el desarrollo del Ecoturismo en el Estado de Mato Grosso do Sul, definiendo al ecoturismo como el “segmento de la actividad turística que utiliza de forma sustentable el patrimonio natural y cultural, incentivando su conservación y buscando la formación de una consciencia ambientalista a través de la interpretación del ambiente, promoviendo el bienestar de la población.” De la misma manera esta ley establece para el ecoturismo: principios, líneas de actuación, actividades específicas y reglas

para el incentivo de desarrollo profesional. Algunos de los más representativos para cada categoría son:

Tabla 7: Aspectos Ley de ecoturismo en Mato Grosso do Sul

<b>Principios</b>
Uso sustentable de recursos naturales
Integración del turismo en el planeamiento y marketing turístico responsable.
Desarrollo de las comunidades locales.
Desarrollo de la educación ambiental a través de la sensibilización de turistas y población local para la protección del medio ambiente, del patrimonio histórico y cultural.
<b>Líneas de actuación</b>
Mejora de las vías de acceso a las regiones turísticas.
Sistematización y divulgación de la estructura legal existente relacionada al ecoturismo.
Promoción de articulación y de intercambio de la información y de las experiencias entre organismos gubernamentales, entidades de la sociedad civil y el sector privado.
Promoción e incentivo a la integración de las comunidades locales en la planeación y operación ecoturística.
<b>Actividades específicas</b>
Desarrollo de campañas informativas sobre el turismo incluyendo sus impactos positivos y negativos a la comunidad.
Implementación de centros de información a los visitantes que informen las prácticas y comportamientos nocivos para los atractivos naturales.
El incentivo a la cooperación técnica internacional para el intercambio de nuevas tecnologías para el segmento turístico.
<b>Reglamentación de actividades</b>
Para la implementación de emprendimientos ecoturísticos, privilegiando iniciativas que tengan en cuenta los principios de turismo sustentable expuestos.
Para la promoción de gestiones políticas en conjunto con los agentes de incentivos – que posibiliten los principios de ecoturismo.

Fuente: Ley n° 2.135/2000 recuperado de:

<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/5e50e7d1bf1dbc8504256cf7006b2756?OpenDocument&Highlight=2.2.135>

De esta manera con esta ley el Estado buscó reglamentar todo lo relacionado con el ecoturismo teniendo en cuenta el potencial que tienen los diferentes atractivos situados en este. Continuando con la consolidación de la base legal del Estado de Mato Grosso do Sul en el 2002 mediante la Ley n° 2.405 se reglamenta como obligatorio el acompañamiento de un guía de turismo local con formación específica sobre los atractivos del Estado, determinando las funciones básicas de los mismos: registrarse en EMBRATUR y para la visita de los atractivos cumplir con la debida recepción, traslado, acompañamiento, información y asistencia al turista. Bajo la Ley n° 2.752 de 2003 se reglamentó la señalética, las unidades obligadas a cumplirla y las características que deben tener:

Tabla 8: Señalización Ley 2.752/2003

UNIDADES	CARACTERISTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estaciones ecologicas</li> <li>- Reservas de fauna y biologicas               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parques</li> </ul> </li> <li>- Monumentos naturales</li> <li>- Refugios de vida silvestre</li> <li>- Áreas de protección ambiental</li> <li>- Áreas de interes ecologico y turistico               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bosques estatales</li> <li>- Reservas extractivas</li> </ul> </li> <li>- Vías de interes ecologico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración al medio ambiente.</li> <li>- Inmediata visibilidad.</li> <li>- Diseño o figura que lo identifique</li> <li>- Mensaje incentivador a la preservación de la naturaleza</li> <li>- Información respecto de prohibiciones locales</li> </ul>

Fuente: Ley 2.752/2003 recuperado de:

<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/0c9b5e8885118d7204256dfd004dcba8?OpenDocument&Highlight=2.2.752> el 15 de abril de 2018

En el 2008 el turismo rural, tuvo la misma oportunidad del ecoturismo de contar con una política de fomento instituida mediante la Ley n° 3.609, siendo el turismo rural definido como “el conjunto de actividades turísticas desarrolladas en el medio rural, comprometido con la producción agropecuaria, agregando valor a productos y servicios rescatando y promoviendo el patrimonio cultural y natural de la comunidad campesina”. Los principios que sustentan esta Ley son:

- I. Ser un turismo ambientalmente sustentable

- II. Valorización de la actividad rural
  - III. Preservación de las raíces, hábitos y costumbres, rescatando la cultura local.
  - IV. Desarrollo preferencialmente de forma asociativa
  - V. Complementariedad con las actividades de las unidades de producción de los agricultores.
- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la adecuada gestión de los recursos se han instaurado instituciones a través de diferentes leyes:



Figura 30: Instituciones Estatales relacionadas con turismo en el Estado de Mato Grosso do Sul

Fuente: Ley 2.752/2003 recuperado de:

<http://aacpdappls.net.ms.gov.br/appls/legislacao/secoge/govato.nsf/1b758e65922af3e904256b220050342a/0c9b5e8885118d7204256dfd004dcba8?OpenDocument&Highlight=2,2.752> el 15 de abril de 2018

Como complemento a la actividad de estas instituciones en el 2003 con la Ley nº 2.752 se instituyó el Fondo para el Desarrollo del Turismo con el cual se busca apoyar las acciones a llevar a cabo

por FUNDTUR, así como apoyar las diferentes iniciativas, investigaciones, capacitaciones y levantamiento de información estadística que se lleven a cabo en el sector turístico. Otras de las legislaciones relacionadas con la actividad turística más representativas son:

Tabla 9: Legislación turística estatal complementaria

<b>Ley n° 1.557/1994</b>	Declara de Utilidad Pública Estadual la Asociación de Guías de Turismo de Brasil.
<b>Decreto 10.055/2000</b>	Crea el consejo estatal de Gestión de las Políticas de desarrollo sustentable, modificado por el Decreto n° 10.170/2000.
<b>Decreto 10.097/2000</b>	Crea la Secretaría de Estado de la Producción y del Turismo.
<b>Decreto n°10.680/2002</b>	Crea el programa de Desarrollo del Turismo en la región del Estado de Mato Grosso do Sul – PRODETUR/SUL establece el esquema para su gerenciamiento y otras medidas.
<b>Decreto n° 11.113/2003</b>	Crea el Consejo de Turismo de la Sierra de la Bodoquena (CONTURB) como parte del Programa de práctica de acciones para el desarrollo del Turismo en el Estado de Mato Grosso do Sul PRODETUR/SUL–MS.
<b>Decreto n° 11.417/2003</b>	Instituyó el premio anual de turismo “Tuiuiu”, como reconocimiento público que será conferido a las personas naturales y jurídicas que contribuyan al desarrollo del turismo en el Estado de Mato Grosso do Sul. Se entregará cada 27 de septiembre, día en que se conmemora el día mundial del turismo.
<b>Decreto n° 11.536/2004</b>	Reglamenta la distribución de la Ficha Nacional de Registro de Huéspedes en el Estado de Mato Grosso do Sul. (ver anexos)
<b>Ley n° 2.794/2004</b>	Instituyo el proyecto de turismo educativo con la finalidad de posibilitar el acceso de alumnos de las escuelas de la red pública al acervo cultural, artístico y turístico del Estado.
<b>Ley n° 3.375/2007</b>	Declara de utilidad pública Estatal la Asociación la Asociación de Guías de Bonito, con sede y foro en el Municipio de Bonito-MS.

<b>Ley n° 3.402/2007</b>	Instituye el Programa Estatal de Incentivo al Turismo para adultos mayores de sesenta (60) años, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.
<b>Ley n° 3.403/2007</b>	Instituyó el “Sello de calidad del Turismo” para los emprendimientos turísticos del Estado: agencias de turismo, transportadoras turísticas, medios de hospedaje, parques temáticos, bares, restaurantes y arrendadores.

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

## 2.3 Leyes Municipales de Turismo

Cada uno de los tres municipios que conforman el clúster han promulgado leyes para regular la actividad turística, a continuación, la legislación de cada uno:

### 2.3.1. Bodoquena

Bajo la Ley Municipal n° 313/1999 el municipio intento regular siguiendo los lineamientos establecidos por el Decreto Estatal n° 10.633/2002 y la Ley Nacional de Turismo n° 11.771/2008, entre los artículos más representativos están:

- Todos los atractivos están obligados a registrarse en la Secretaria Municipal de Turismo, Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.
- Reglamenta las actividades que llevara a cabo los Guías de turismo, así como la obligación de que siempre estén presentes en la visita de los turistas a los atractivos del municipio.
- Prohíbe las actividades de caza y pesca en los lugares de mayor interés turístico: grutas, cuevas, nacientes y manantiales de agua.
- Las infracciones a las regulaciones propuestas en la Ley dan lugar a multas y reconocimiento de impuestos.

Por otra parte, con la Ley n° 217/1997 se creó el Consejo Municipal de Turismo.

### 2.3.2. Jardim

En el municipio de Jardim la legislación es precaria, existiendo una sola Ley vinculada con el turismo la cual determina la creación el Consejo Municipal de Turismo y el Fondo Municipal de Turismo, esta es la Ley n° 895/1997.

### 2.3.3. Bonito

Bonito de los tres es el municipio con mayor complejidad en su estructura legislativa, una de las normativas más importantes es la Resolución n° 01/1995 mediante la cual se instituyó el sistema de *Voucher* único, convirtiéndolo en el principal instrumento de ordenamiento y control del turismo en la ciudad y por el cual ha sido reconocido como modelo a seguir a nivel nacional e internacional. Otra de las Leyes importantes del municipio es la n° 827/1999 la cual tornó obligatorio el acompañamiento de los guías de turismo en los paseos turísticos locales.

## 2.4 Leyes ambientales

El factor determinante para que el turismo sustentable sea una realidad en la región es la adopción de estrategias pautadas en acciones que no afecten el medio ambiente. Teniendo en cuenta la fragilidad de los recursos naturales de la región es fundamental una buena base legal que regule el uso de los recursos naturales, para ello tanto el Gobierno federal, estatal y municipal ha promulgado leyes referentes al tema:

### 2.4.1. Leyes ambientales Federales

La legislación ambiental brasilera es considerada una de las más completas del mundo, que involucra diferentes áreas de actuación de forma tal que se logre un desarrollo en forma equilibrada sin comprometer el medio ambiente. Las siguientes son las normativas más sobresalientes a nivel nacional:

Tabla 10: Legislación ambiental nacional complementaria

<b>Ley n° 4.771/1965</b>	Determina la protección de bosques nativos y define como áreas de preservación permanente (de conservación de vegetación obligatoria) algunas áreas específicas.
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Ley nº 5.197/1967</b>	Clasifica como crimen la caza de animales de fauna silvestre, así como la introducción de especies exóticas (importadas)
<b>Ley nº 6.766/1979</b>	Prescribe reglas para parcelamientos urbanos, prohibidos en áreas de preservación ecológica, en aquellas donde la polución representa un peligro a la salud y en terrenos donde haya humedales.
<b>Ley nº 6.803/1980</b>	Atribuyó a los estados y municipios el poder de establecer límites y patrones ambientales para la instalación y el licenciamiento de las industrias, exigiendo estudios de impactos ambientales.
<b>Ley nº 6.902/1981</b>	Creó las estaciones ecológicas, que son áreas representativas de ecosistemas brasileiros, disponiendo que el 90% deben permanecer sin ser alteradas y el 10% pueden ser utilizadas con fines científicos.
<b>Ley nº 6.938/1981</b>	Instituyó la política nacional de medio ambiente, siendo una de las medidas más representativas el hecho de obligar al ente contaminador a indemnizar por los daños ambientales causados; creó la obligatoriedad de los estudios y respectivos informes de impacto ambiental (EIA/RIMA)
<b>Ley nº 7.735/1989</b>	Creó el Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables, incorporando la Secretaría Especial del Medio Ambiente y las agencias federales en el área de pesca, desarrollo forestal y caucho.
<b>Ley nº 8.171/1991</b>	Tiene como principal objetivo la protección del medio ambiente entre sus objetivos, define que el poder público debe disciplinar y fiscalizar el uso racional del suelo, del agua, de la fauna y de la flora, así como desarrollar programas de educación ambiental.
<b>Ley nº 9.605/1998</b>	Instituyó la ley de crímenes ambientales, reordenando las infracciones y castigos.
<b>Ley nº 9.795/1999</b>	Instituyó la Política Nacional de Educación Ambiental (INEA)

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

#### 2.4.1. Leyes ambientales Estatales

La base legislativa que ha desarrollado el estado de Mato Grosso do Sul apunta a generar instrumentos que permitan acciones para evitar las posibles interferencias en los ambientes naturales, mediante la generación de sistemas y manuales de licencias, creación de comisiones, comités y grupos de trabajo, así como la creación de unidades de conservación.

La iniciativa más importante a nivel ambiental desarrollada por el Estado de Mato Grosso do Sul está contemplada en el artículo 1° de la resolución n° 331, de 1° de abril de 1998 define los tipos de emprendimiento que están obligados a tramitar la licencia ambiental ante la Secretaría del Estado de Medio Ambiente (SEMADES):

- I. Hoteles, ranchos pesqueros, balnearios, campings, embarcaciones de turismo pesquero, paseos ecológicos en áreas de fragilidad, posadas y similares que se encuentren ubicados en zona rural o en áreas de protección de manantiales.
- II. Parques temáticos
- III. Autódromos
- IV. Kartódromos
- V. Pista de motocross

Recientemente fue instituida por el Estado la obligatoriedad de cada atractivo de tener un técnico habilitado responsable por el estudio y monitoreo de la capacidad de carga de acuerdo con lo previsto en la legislación ambiental. Otras de las leyes más importantes respecto a la legislación ambiental:

Tabla 11: Legislación estatal ambiental complementaria

<b>Ley n° 1.067/1990</b>	Dispone sobre el sistema estatal de Medio Ambiente y el consejo estatal de control ambiental (CECA)
<b>Decreto n° 10.394/2001</b>	Instituye como monumento natural de las grutas del lago azul, con el objetivo de preservar el patrimonio espeleológico y la manutención de los ecosistemas que lo componen. La expropiación del terreno se legalizó mediante el decreto n° 10.393/2001

<b>Ley nº 2.257/2001</b>	Dispone las directrices para el otorgamiento de las licencias ambientales, estableciendo los plazos para la emisión de las mismas, y demás medidas.
<b>Decreto nº 11.453/2003</b>	Crea el monumento natural del Río Formoso, con el objetivo de preservar los lugares con características bióticas y abióticas naturales excepcionales, de forma tal que se favorezca la investigación científica y la educación ambiental, se proteja las bellezas escénicas y propiciar el turismo ecológico compatible con la conservación del área. Posteriormente con el decreto nº 11.690/2004 se amplían los límites planteados inicialmente.
<b>Decreto nº 11.612/2004</b>	Instituyó el grupo de trabajo para elaborar estudios sobre la viabilidad y la operación del corredor bioceánico en los límites del Estado de Mato Grosso do Sul.
<b>Decreto nº 12.528/2008</b>	Instituyó el sistema de reserva legal (SISREL) en el Estado de Mato Grosso do Sul.
<b>Ley nº 3.839/2009</b>	Instituye el programa de gestión territorial del estado de Mato Grosso do Sul (PGT/MS) y aprueba la primera aproximación de zonamiento ecológico-económico del Estado Mato Grosso.

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

#### 2.4.1. Leyes ambientales Municipales

Para la regularización ambiental de los emprendimientos es necesario que se presenten diversos documentos frente al organismo estatal ambiental, siendo uno de ellos el certificado de la prefectura conforme a las normas municipales de uso y ocupación del suelo. A continuación, las características más representativas de cada municipio del clúster:

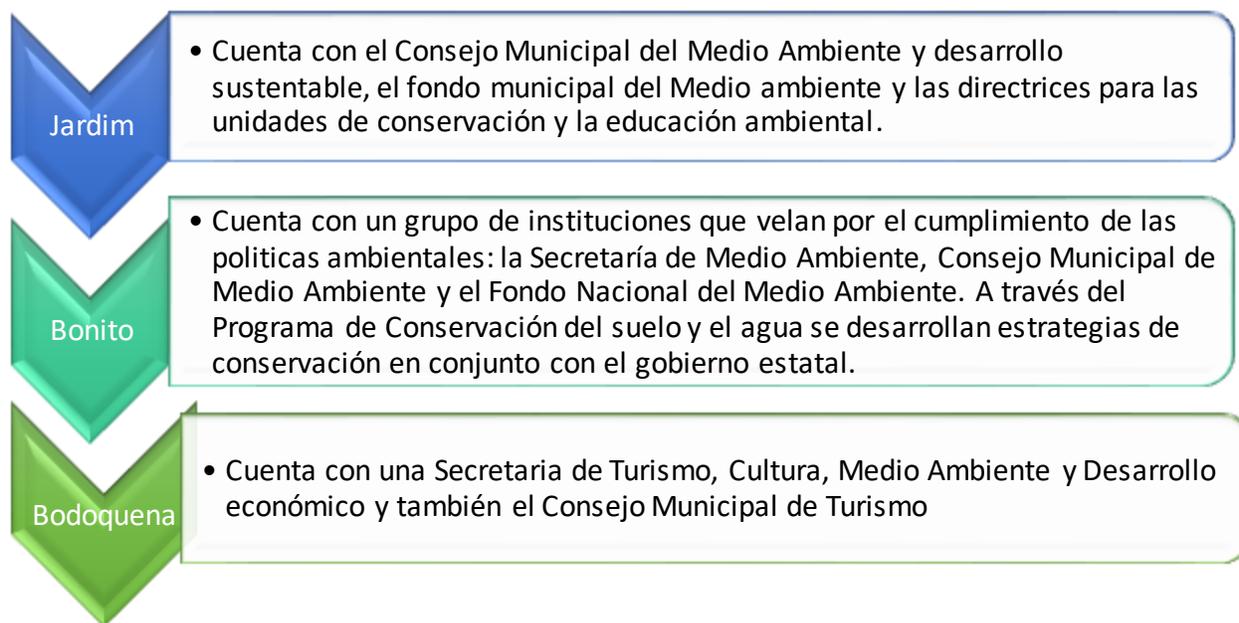


Figura 31: Instituciones ambientales municipales

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

Tabla 12: Legislación ambiental municipal

Municipio	Ley	Objetivo
Jardim	Ley nº 1.168/03	Instituyo la Política Municipal del Medio Ambiente y la creación del Consejo Municipal del Medio Ambiente y Desarrollo sustentable, así como el Fondo Municipal del Medio Ambiente.
Bonito	Ley nº 899/01	Crea el Consejo el Fondo Municipal de Medio Ambiente.
	Ley nº 989/03	Establece límites ambientales como forma de conservación de la naturaleza, protección del medio ambiente y en defensa de las áreas hidrográficas de los ríos Formoso, Prata e Peixe, en el municipio de Bonito-MS.
Bodoquena	Ley nº 178/92	Ley que crea el Consejo Municipal de Medio Ambiente

Fuente: Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul. 2014

## **2.5 Instituciones**

### **2.5.1 Consejo Municipal de Turismo**

Su creación fue resultado del programa nacional ‘Plan Nacional de Municipalización del Turismo – PNMT llevado a cabo durante el gobierno del presidente Fernando Henrique Cardoso. Este programa buscaba implementar una política municipal en ciudades que tuvieran potencial turístico real y efectivo. De esta manera, siguiendo las directrices establecidas en el Plan Nacional, la prefectura municipal de Bonito coordinó los trabajos en conjunto con la actividad turística en la comunidad. Después de los talleres y reuniones para la maduración de la idea, en junio de 1995 bajo la ley municipal 695/95 se instauró el Consejo Municipal de Turismo de Bonito. Tiene un papel fundamental en el desarrollo turístico, porque es el espacio donde se llevan a cabo las discusiones sobre las políticas públicas relacionadas con el desarrollo turístico, libres de cualquier orientación política o intereses particulares. Además de su función como órgano deliberativo, consultivo y de asesoramiento, juega un papel fundamental en la promoción del turismo como factor de desarrollo social, económico y cultural, fomentando el desarrollo o la creación de condiciones para el incremento y el desarrollo de la actividad turística en el municipio. Los recursos financieros del consejo vienen del Fondo Municipal de Turismo (FUMTUR).

La responsabilidad del consejo conformado por trece concejales que representan a las asociaciones ligadas al turismo y a los poderes ejecutivo y legislativo, es cada vez mayor, teniendo en cuenta que más del 65% de la mano de obra local está directamente involucrada con el turismo, existe una sólida infraestructura de servicios turísticos teniendo en cuenta un uso turístico sostenible de recursos naturales que merece atención y cuidado constante. Vale la pena aclarar que los integrantes del consejo tienen dedicación voluntaria, que precisan ejercitar en todo momento la representación de la clase, un análisis justo y no tendencioso, el asociativismo y la responsabilidad social.

El consejo municipal de Turismo de Bonito es referencia a nivel nacional, sirviendo de modelo para la implementación de consejos en otros lugares turísticos de Brasil. Su principal objetivo en su rol de organismo consultor y asesor es la implementación la Política Municipal de Turismo, para lo cual trabaja en conjunto con la Secretaría Municipal de Turismo, Industria y Comercio.

La misión del consejo es fomentar y normativizar la actividad turística del municipio, de forma integral y sustentable, apuntando al desarrollo económico y social de toda la comunidad, a través de la excelencia en la prestación de servicios. El consejo afirma que el éxito de la actividad turística sustentable en Bonito se debe inicialmente a la belleza natural del lugar, pero esto se ve respaldado por un sistema de organización deseado y replicado por muchos otros municipios de Brasil e inclusive otros países. Como bien lo menciona Cícero Peralta, Ex presidente de COMTUR durante la celebración de los veinte años de existencia del Consejo Municipal de Turismo (2015) “Entendemos que sin un Consejo Municipal de turismo dedicado, unido, presente, organizado y activo difícilmente habríamos llegado a donde llegamos. Mucho ya fue hecho, pero todavía tenemos mucho por hacer para que esta industria que es el turismo continúe generando trabajo, ingresos y dignidad para nuestra población.”

#### Miembros del Consejo 2017/2018

- Asociación Bonitense de los Propietarios de Agencias de Ecoturismo (ABAETUR)
- Asociación Bonitense de la Hotelería (ABH)
- Asociación Comercial y Empresarial de Bonito
- Asociación Brasileira de Bares y Restaurantes de Bonito/MS (ABRASEL)
- Asociación de Guías de Turismo de Bonito (AGTB)
- Instituto Chico Mendes de Conservación de la Biodiversidad (ICMBio)
- Asociación Bonitense de las Empresas de Transportes Turísticos y Locadoras (ABETTUL)
- Sindicato Rural y Patronal de Bonito
- Asociación de los atractivos Turísticos de Bonito y la Región (ATRATUR)
- Poder Público
- Bonito Convention & Visitors Bureau (BCVB)
- Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (IPHAN)

#### 2.5.2 Asociación Bonitense de Agencias de Ecoturismo – ABAETUR

Fue fundada en el año 1996, y actualmente agrupa al 80% de la totalidad de agencias de turismo existentes en la ciudad. Tiene como principales objetivos:

- ✓ Ejercer un rol de intermediación entre el cliente y los diferentes atractivos, ayudando a garantizar que se cumpla el límite establecido de cantidad de personas por día, de forma tal que el impacto ambiental sea el mínimo posible.
- ✓ Controlar que las agencias sean responsables en sus procesos de contratación de los guías de turismo, seleccionando profesionales autónomos y capacitados.
- ✓ Garantizar que las agencias asociadas, estén en la capacidad de orientar y aclarar las dudas de los visitantes, relacionadas sobre las características de cada atractivo y en función del perfil de cada cliente.

### 2.5.3 Asociación de los atractivos turísticos de Bonito y la región – ATRATUR

Entidad fundada en 1996 con la misión de promover el destino Bonito y de la Sierra de la Bodoquena, a través de la unión y el fortalecimiento de los atractivos turísticos, así como la integración entre los organismos públicos y los inversionistas particulares, buscando la excelencia en la prestación de los servicios y el desarrollo sustentable de la región. A través del tiempo ha contribuido al desarrollo de la industria gracias a inversiones en promoción y marketing del destino, capacitaciones de la mano de obra local, fortalecimiento del asociativismo y acciones sociales en la comunidad. Por otra parte, manejan una base de datos con las vacantes de la industria, así como reciben currículos de personas interesadas en trabajar en las empresas asociadas.

## **2.6 Síntesis y evaluación marco normativo**

Como se puede observar el marco normativo de la actividad turística en Brasil es bastante completo, teniendo en cuenta que la actividad se ha venido reglamentando hace varios años atrás. En algunos aspectos las leyes estatales y municipales toman como punto de partida lo establecido en la legislación nacional, algunos casos son:

Tabla 13: Comparación entre legislación nacional, estatal y municipal

Aspecto/Factor	Legislación Nacional	Legislación Estatal	Legislación Municipal
<p><b>Registro Turístico:</b> Obligatoriedad de registro tanto de empresas como personas involucradas con la actividad turística</p>	<p>Ley General del Turismo (n° 11.771 de 17 de septiembre de 2008)   CADASTUR</p>	<p>Decreto n° 11.898, (11 de julio de 2005)   FUNDTUR</p>	<p>No existe legislación municipal, pero siguen los lineamientos para el registro en CADASTUR. Como iniciativa municipal proponen el registro en ATRATUR para consolidar propuestas y oportunidades del sector</p>
<p><b>Prácticas sustentables:</b> Acciones para garantizar la sustentabilidad de la actividad</p>	<p>Ley General del Turismo (n° 11.771 de 17 de septiembre de 2008)   Promover el turismo sustentable e incentivar prácticas amigables con el ambiente</p>	<p>Decreto n° 9.442, (15 de abril de 1999)   Propone la creación de UN plan de desarrollo de turismo sustentable</p>	<p>Solamente el municipio de Bodoquena tiene legislación relacionada (Ley 313/1999), mediante la cual se prohíben actividades de caza y pesca en los lugares de interés turístico.</p>
<p><b>Fondos económicos:</b> Fondos creados para el financiamiento y apoyo de planes y emprendimientos relacionados con la actividad turística.</p>	<p>Decreto - Ley (n° 1.191 de 27 de octubre de 1971)   FUNGETUR</p>	<p>Ley n° 6.252, (15 de abril de 1999)   Fondo para el Desarrollo de Turismo MS</p>	<p>Solamente el municipio de Bodoquena tiene legislación relacionada (Ley 313/1999), mediante la cual se prohíben actividades de caza y pesca en los lugares de interés turístico.</p>

<b>Fondos económicos:</b> Fondos creados para el financiamiento y apoyo de planes y emprendimientos relacionados con la actividad turística.	Decreto - Ley (n° 1.191 de 27 de octubre de 1971)   <b>FUNGETUR</b>	Ley n° 6.252, (15 de abril de 1999)   Fondo para el Desarrollo de Turismo MS	Jardim es el único que tiene una legislación específica del tema: Ley 895/1997 con el cual creó el Fondo Municipal de Turismo
<b>Acompañamiento guías turísticos:</b> La obligatoriedad de que haya un guía presente en las visitas de los turistas a las atracciones, permiten que los visitantes reciban la información necesaria sobre las particularidades y los cuidados del ecosistema del destino	No hay una ley nacional que exija el acompañamiento de guías de turismo, sin embargo, la Ordenanza 27/2014 define los requisitos que deben cumplir los guías.	Ley n° 2.405/2002 establece como obligatorio el acompañamiento de Guías de turismo local, con formación específica de los atractivos del Estado.	Ley 827/99 Bonito, establece que es obligatorio la presencia de un guía en todas las actividades turísticas que se desarrollen en el lugar.

Fuente: Elaboración propia con base a datos de [www2.planalto.gov.br](http://www2.planalto.gov.br) (legislación nacional)

[www.sed.ms.gov.br/institucional/legislacao-ms/](http://www.sed.ms.gov.br/institucional/legislacao-ms/) (legislación estatal) y [www.camarabonito.ms.gov.br](http://www.camarabonito.ms.gov.br) (legislación municipal) el 25 de mayo de 2018

Más que superposición entre las leyes de los diferentes niveles (Nacional, Estatal y Municipal) existe una complementariedad o en otros casos mayor especificidad, de forma tal que las normas nacionales son adaptadas a las particularidades de los municipios del clúster. Si bien la normatividad de los municipios del clúster no es extensa y abarca todos los aspectos de la actividad turística, los diferentes organismos municipales velan porque las disposiciones presentadas en las leyes nacionales y estatales sean cumplidas a cabalidad. Sobre los aspectos que estarían faltando en la legislación y que aportarían positivamente al desarrollo del turismo sustentable, se ha considerado que no hay demasiada precisión en cuanto a los mecanismos y herramientas a través de los cuales se van a desarrollar y fortalecer los procesos educativos y formativos dirigidos no solamente a los miembros de organizaciones vinculadas al turismo, sino a la comunidad residente. Lo anterior se considera necesario, teniendo en cuenta que, si bien las leyes existentes mencionan la educación ambiental como factor importante para la política turística, no existe mayor precisión de la misma que facilite la aplicabilidad de estos principios.

### **3. STAKEHOLDERS Y SU PAPEL EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA DE MATO GROSSO DO SUL**

Conscientes de que si bien la belleza escénica es la razón principal por la cual los turistas visitan los diferentes atractivos del clúster, el éxito de las actividades turísticas no consiste solamente en destinos con bellos paisajes, sino que es necesario que se garantice un conjunto de factores clave para que la actividad dinamice una gestión de empleo y renta. Se han realizado varios estudios sobre el tema los cuales en su mayoría han demostrado que un mayor involucramiento de los diferentes actores de la actividad maximiza la posibilidad de éxito de las estrategias en planeamiento turístico.

Como bien se ha mencionado en el desarrollo del marco teórico de la presente tesis, cuando se hizo mención sobre la importancia de la actividad turística y el impacto de la misma en la economía mundial según cifras de la Organización Mundial de Turismo. El turismo cuenta con el efecto multiplicador de renta, producto de la interdependencia entre los sectores que lo conforman y los que se ven implicados por su funcionamiento. La buena gestión del mismo puede conllevar a aspectos positivos como: buena infraestructura de transporte, hospedaje, saneamiento, comunicación, seguridad, divulgación adecuada, y tan importante como los demás el compromiso con la educación, en especial la calificación permanente de los profesionales del sector (si bien las inversiones en educación implican grandes cantidades de recursos económicos, son justificados gracias al retorno social de la actividad). Por otro lado, la cara opuesta de un turismo mal planificado puede ser factor de contaminación, exclusión social, concentración del ingreso, aumento de prostitución y explotación sexual de niños y adolescentes.

Para Brasil el turismo es una fuente de renta e inclusión social importante, por eso el Ministerio de Turismo desde sus inicios ha trabajado en consolidar bases sólidas a través de la calificación y formación para los trabajadores del sector, de esta manera la actividad turística se puede consolidar como factor generador de responsabilidad social y ambiental, calidad de servicios, planificación estratégica, captación de recursos y uso racional de los mismos

La responsabilidad de estas cuestiones no es exclusiva de los gobiernos (nacional, estatal y municipal) sino también de los distintos miembros de la sociedad: empresarios, profesionales,

organizaciones no gubernamentales, sindicatos y comunidades organizadas, quienes deben participar y comprometerse con los resultados propuestos en los proyectos turísticos. Estos diferentes actores son los denominados *stakeholders*, los cuales en el caso del clúster han optado por trabajar cooperativamente para que el turismo en la región se desarrolle conforme a los objetivos económicos, ambientales y sociales que se han planteado.

La Organización Mundial del Turismo (2005) en la encuesta realizada sobre la Implementación del código global de Ética para el turismo enuncia cuales son los *stakeholders* que son considerados para el desarrollo del turismo:

- Gobiernos nacionales.
- Gobiernos locales con competencias específicas en asuntos de turismo.
- Establecimientos turísticos y empresas turísticas, incluyendo las asociaciones.
- Instituciones comprometidas en financiamiento de proyectos turísticos.
- Empleados y guías de turismo
- Asociaciones de los empleados de turismo
- Centros de educación y entrenamiento en turismo
- Viajeros y visitantes
- Poblaciones locales y comunidades residentes.
- Otras personas jurídicas y naturales que tienen intereses en el desarrollo turístico incluyendo organizaciones no gubernamentales especializadas en turismo y directamente involucradas en proyectos turísticos y el suministro de servicios turísticos.

Teniendo claro cuáles son los *stakeholders* que pueden participar en la actividad turística, pasamos a determinar cuál es su condición actual y cuál es el papel que han desempeñado en el desarrollo del turismo sustentable del clúster.

### 3.1 Gobierno Federal y Estatal

El gobierno nacional a través del Ministerio de Turismo buscó priorizar la enseñanza de cursos de formación y profesionalización de los guías de turismo. Por su parte el gobierno de Mato Grosso

do Sul formó parte del inicio de la actividad turística al incluir a los atractivos del clúster de Bonito en el Plan de Desarrollo de Desarrollo integrado del turismo sustentable.

A través del Instituto de Medio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL), el gobierno estatal promueve acciones y controles en pro de la conservación de los recursos naturales, así como en el otorgamiento de licencias ambientales para asegurar que lo que se esté desarrollando esté conforme a los principios de sustentabilidad que se buscan establecer en las actividades turísticas desarrolladas en el Estado. Algunas de las actividades desarrolladas para cumplir el objetivo de IMASUL son: inspecciones con el propósito de otorgar licencias ambientales, inspecciones para la rehabilitación de áreas degradadas, inspecciones de reservas legales, inspecciones para certificar la conservación del suelo. De esta manera IMASUL asume el rol de asegurar que la legislación ambiental correspondiente a la actividad turística sea aplicada e impuesta, ya que reconoce la interrelación entre los diferentes modelos ambientales y económicos especialmente en el largo plazo.

Sobre los stakeholders que menciona la Organización Mundial del Turismo (2005) llamados: “Instituciones comprometidas en financiamiento de proyectos turísticos”, podemos mencionar a FUNGETUR a nivel nacional y al Fondo para el Desarrollo de Turismo a nivel estatal, si bien son de carácter gubernamental direccionan técnica y económicamente la actividad, fomentando y proveyendo de recursos para el financiamiento de obras y servicios en emprendimientos considerados de interés para el desarrollo del turismo. Vale la pena resaltar que el Fondo para el desarrollo del Turismo de Mato Grosso do Sul, trabaja de manera conjunta con la Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul (FUNDTUR) seleccionando e identificando oportunidades de inversiones turísticas, así como también prestando apoyo para equipar, estructurar y capacitar el sector, promover la investigación, el control de calidad, la participación en eventos y mantener el banco de datos del producto turístico del Estado.

### 3.2. Gobierno Municipal

Uno de los aportes más significativos llevados a cabo por una de las prefecturas de los municipios del clúster, específicamente la de Bonito es que desde 1995, tornó obligatorio el acompañamiento de un guía a las diferentes excursiones y actividades que se llevaran a cabo en los diferentes

atractivos del clúster. Así mismo, la prefectura de Bonito creó el Consejo Municipal de Turismo – COMTUR con el fin de agremiar a las diferentes entidades vinculadas con la actividad turística del municipio y de lograr una sinergia entre los actores involucrados en la actividad turística mediante un rol de consultoría y consejería.

Una de las mayores contribuciones de COMTUR fue la instauración del sistema de *voucher* único, como instrumento para controlar y gestionar la actividad turística, así como garantizar que los límites de ingresos no sean superados, basado en “un modelo de gestión, basado en la constitución de una red de cooperación volcada a la exploración sustentable de los recursos naturales involucrando al poder público y a las empresas turísticas” (MARIANO, 2014). El primer modelo de *voucher* era impreso, y se entregaban mediante talonarios los cuales debían ser entregados semanalmente para su control a la Secretaría de Medio Ambiente, los precios de ingreso eran también controlados de forma que la competencia entre las agencias se dé ofreciendo al turista un servicio diferencial y no por descuentos en los precios. El diagrama de flujo del proceso del *voucher* inicialmente era:

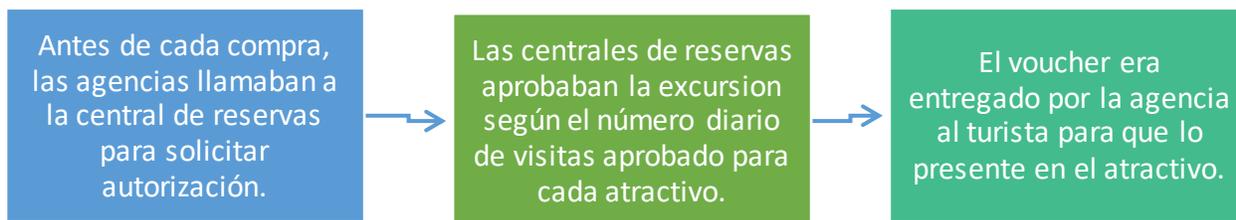


Figura 32: Procedimiento inicial *voucher* único.

Fuente: Melhor Prática vencedora: Políticas Públicas (Não Capital). Voucher Único Digital. 2014

Desde el 2003, gracias a las mejoras tecnológicas el *voucher* de papel fue reemplazado por uno digital, el cual puede ser emitido por una página web ([www.voucherdigital.com.br](http://www.voucherdigital.com.br)). De esta manera se optimizó aún más el control sobre el número de visitas diarias a cada atractivo, gracias a que libera en el sistema un número diario de visitas y estas no pueden ser superadas. Se puede decir que esta herramienta ha sido la piedra angular en la estrategia de desarrollo turístico del clúster de Bonito, como lo menciona el Ministerio de Turismo (2006):

El *voucher* único posee innumerables ventajas y contribuciones para la gestión del destino turístico de Bonito, como las compañías entre los actores de la cadena productiva de turismo, el aumento de recaudación de impuestos para el municipio, posibilitando nuevas

inversiones en el sector y la creación de mecanismos de control y monitoreo gerencial y ambiental que posibilitan la generación de estadísticas y análisis del desempeño del turismo en la región.

### 3.3. Establecimientos turísticos y asociaciones

Inicialmente cuando se planteó la opción de desarrollar la actividad turística en los municipios del clúster, los propietarios de las haciendas en las que se encuentran ubicados la mayoría de los atractivos estuvieron en desacuerdo, había conocimiento sobre el tema y dudaban de los beneficios que la actividad les podría traer. Sin embargo, a través del tiempo y gracias a los buenos resultados obtenidos, el turismo se ha consolidado como la fuente de mayor ingreso para el municipio siendo estos hacendados los mayores beneficiados con la actividad. Quienes no solamente han obtenido beneficios económicos porque los atractivos turísticos del clúster se han consolidado como ejemplo a nivel nacional de cuidado y protección ambiental.

Una de las particularidades de los atractivos del clúster que los distingue de otros destinos turísticos sustentables en Brasil, es el hecho de que las actividades turísticas son desarrolladas en propiedades particulares, siendo la mayoría constituidas como Reservas Particulares de Patrimonio Natural (RPPN).

Conscientes de la importancia de la capacidad de carga de los atractivos naturales, y en pro de evitar cualquier detrimento ambiental, los propietarios de los diferentes atractivos iniciaron empíricamente a establecer el límite de visitas diarias. Lo cual significó uno de los mayores aportes a la sustentabilidad del lugar.

Una de las organizaciones que agrupan a los establecimientos turísticos del lugar es la Asociación de los atractivos turísticos de Bonito y la región (ATRATUR), que fue fundada en 1996 por un grupo de empresarios locales, y que tiene por misión “promover el destino de Bonito y de la sierra de la Bodoquena a través de la unión y fortalecimiento de los atractivos turísticos y de la integración de ellos con el poder público buscando la excelencia en los servicios y el desarrollo sustentable de la región”. La profesionalización del turismo en la ciudad se estableció bastante

rápido, gracias al interés de los inversores quienes destinaron fondos y desde un principio buscaron establecer estándares para la organización del turismo y la búsqueda de modelos que permitieran la mejora del servicio prestado. ATRATUR agremia a cerca del 80% del potencial turístico de la región, y sus acciones se han focalizado en capacitación de mano de obra local, fortalecimiento del asociativismo, mejoría de los servicios turísticos prestados y en acciones sociales en la comunidad.

Algunas de las organizaciones más representativas y que agremian a los establecimientos turísticos de acuerdo con su actividad son:

- ✓ Asociación Bonitense de Agencias de Ecoturismo – ABEATUR
- ✓ Asociación Bonitense de Hotelería – ABH
- ✓ Asociación Brasileira de Bares y Restaurantes de Bonito/MS
- ✓ Asociación Bonitense de las Empresas de Transportes turísticos

### 3.4 Los guías y profesionales del turismo y sus respectivas asociaciones

Como lo mencionan Velasquez, Spanhol, Pedroso & Araujo (2014) el buen desempeño de la actividad turística tiene dos grandes pilares: el sistema de autogestión a través del *voucher* y la organización de los guías turísticos locales.

La actividad de los guías turísticos comenzó a ser regulada en 1995 mediante de la Ley municipal n° 689, que a través del tiempo ha tenido dos actualizaciones, siendo la más reciente la Ley 827/99 la cual hace referencia a la necesidad de que haya un guía monitoreando los recorridos y visitas a las diferentes atracciones. Los diferentes guías locales han sido capacitados de forma tal que a través del desarrollo de su rol transmiten con su discurso a los visitantes aspectos relevantes sobre conciencia ambiental, así como de mantenimiento del turismo y la conservación del ecosistema local. Su papel es esencial para el funcionamiento y organización del turismo en la ciudad:

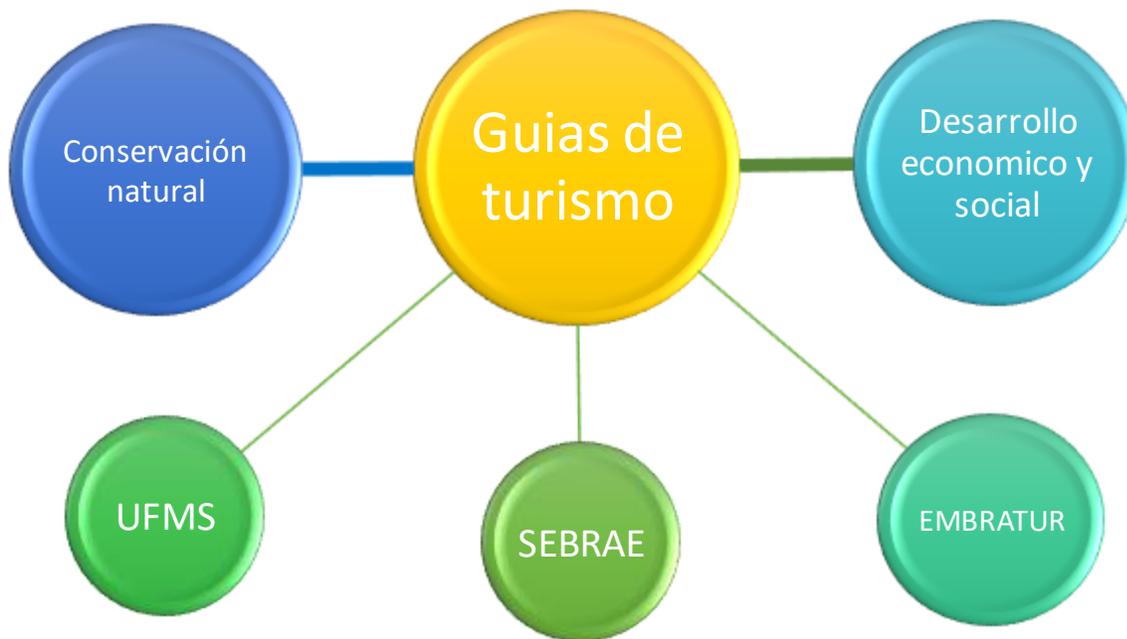


Figura 33: Guías de turismo: cómo aportan al desarrollo turístico y quien los capacita.

Fuente: Stakeholders, ecotourism and sustainable development: The case of Bonito, Mato Grosso do Sul state, Brasil. 2014

De acuerdo con el estudio realizado por los autores en mención, el papel del guía es tan fundamental en la actividad turística del Clúster que puede ser considerado como el vínculo entre la conservación natural y el desarrollo económico y social. Rol que puede ser desarrollado gracias a asociaciones entre instituciones como la Universidad Federal de Mato Grosso, el Servicio Brasileiro de apoyo a las micro y pequeñas empresas y las certificaciones otorgadas por el Instituto Brasileiro de Turismo.

La Asociación de Guías Turísticas de Bonito (AGTB) agremia a los profesionales del área que tiene mayor relevancia: los guías turísticos. Como lo menciona su presidente ellos entienden la importancia de su rol en el buen desempeño de la actividad:

Guiando a los turistas, brindándoles la información necesaria sobre el lugar visitado, explicándoles como el sitio visitado ha aparecido y las causas que hicieron que apareciera, explicando a los visitantes cuales son los cuidados de preservación que las personas necesitan tener con el ambiente, con el fin de hacer que continúe rico en belleza natural.

### 3.5 Centros educativos y de entrenamiento en turismo

Unos de los aportes significativos que ha recibido el clúster de las instituciones educativas son las diferentes investigaciones de las Universidades con las cuales se han podido diagnosticar la situación y las posibles mejoras que puede implementar el clúster en pro de una mayor eficiencia de la actividad sustentable. Las universidades con mayor producción de textos son:

- ✓ Universidad para el desarrollo del Estado y de la Región del Pantanal – UNIDERP
- ✓ Universidad Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS
- ✓ Universidad Católica Don Bosco – UCDB
- ✓ Universidad de San Pablo

Otro aporte clave realizado por las instituciones educativas ha sido la capacitación de los guías de turismo los cuales son obligatorios por decreto municipal desde 1995.

### 3.6 Organizaciones no gubernamentales

Sobre las ONG 's la más sobresaliente del clúster es el Instituto del agua de la Sierra de Bodoquena, cuyas acciones y estrategias han sido notorias para el desarrollo sustentable de la región. La misión con la cual se han establecido es:

Gestionar los recursos naturales de forma participativa y sustentable, buscando recuperar, conservar y proteger el suelo, los bosques, ríos y biodiversidad de la cadena montañosa de Bodoquena y de la región, proporcionando una mejor calidad de vida.

Lo que hace notar la importancia y consciencia que tienen las organizaciones en la región bien sean de lucro o no, en generar y mantener estrategias de desarrollo sustentable que faciliten y permitan la conservación del ambiente y la difusión de la educación ambiental.

### 3.7 Los visitantes o turistas

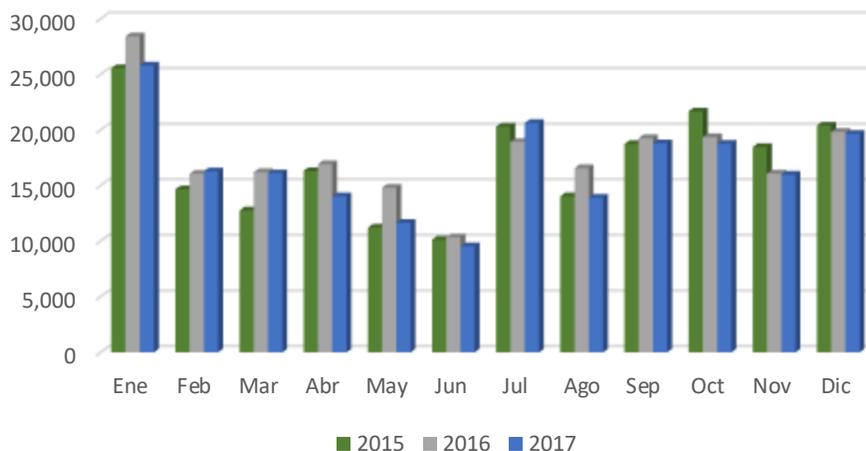
Fue en 1993 cuando el flujo de turistas tuvo un crecimiento significativo originado después de la transmisión de varios documentales del destino en televisión nacional, y desde ese momento el número de visitantes aumentaba año con año hasta llegar a los números actuales con un promedio de 200 mil visitantes por año.

En 2007, algunos investigadores de la Universidad de Mato Grosso do Sul realizaron un estudio sobre la percepción de los turistas sobre el destino de Bonito, el cual arrojó varios datos relevantes:

- ✓ El 99% de los turistas entrevistados considera que el municipio tiene los debidos cuidados ambientales en pro de la conservación de los atractivos.
- ✓ El 32% de los turistas considera que la organización y la infraestructura del municipio son los aspectos más destacables en comparación a destinos nacionales similares.
- ✓ El 60% de los turistas consideran que los servicios de alojamiento son buenos, mientras que el 35% los califica como excelentes.
- ✓ Sobre los establecimientos de comida, el 55.42% los considera buenos, sin embargo, el 25% cree que no existe variedad en la oferta de comida.
- ✓ La labor de los guías de turismo fue reconocida como excelente por el 65% y como buena por el 33%.
- ✓ Sobre el precio de las excursiones a los diferentes atractivos el 63% lo calificó como muy costoso.

Por otra parte, mediante las investigaciones realizadas por el Observatorio de Turismo y Eventos de Bonito-MS se ha podido establecer con claridad la caracterización de los turistas que visitan la ciudad y los atractivos que son más visitados. De acuerdo con lo publicado en el último boletín del Observatorio el número de visitantes se redujo en un 5% en comparación a los visitantes recibidos en el 2016, sumado a lo anterior el destino muestra una gran estacionalidad siendo el mes de junio históricamente el de menor número de visitantes, en el 2017 en junio se recibió un 63% menos de visitantes que en enero del mismo año. Sin embargo, para julio la cantidad de visitantes es recuperada gracias a la temporada de vacaciones escolar, a continuación, la tendencia de los visitantes en los últimos tres años:

## Total de visitantes por año



Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año
2015	25,555	14,670	12,763	16,313	11,222	10,126	20,312	14,046	18,740	21,676	18,472	20,403	204,298
2016	28,414	16,070	16,205	16,925	14,804	10,347	18,931	16,563	19,281	19,370	16,073	19,834	212,817
2017	25,794	16,290	16,115	14,046	11,653	9,556	20,631	13,910	18,807	18,769	15,992	19,656	201,219

Figura 34: Gráfico total visitantes últimos tres años

Fuente: Boletín enero 2018 Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS

Según el estudio de Teixeira (2010) hasta mediados de los años 80 el aumento de los visitantes era discreto, las visitas se hacían regularmente a la Gruta del Lago Azul, al acuario natural, Río de peces y al Río Sucuri. Por su parte de Souza & Trevelin (2016) resaltan que en la década de 1990 gracias a la cumbre ambiental realizada en Río de Janeiro los brasileros volcaron su atención a destinos turísticos con fuerte inclinación ambiental lo que coincidió con los documentales que fueron presentados en televisión nacional sobre los atractivos de Bonito, estos hechos fueron catalizadores que incrementaron significativamente el flujo de visitantes a los municipios del clúster. Si bien no existen registros claros con el número de visitantes previos a 1996, fue a partir de este año con la implementación del sistema de *voucher* único que pudo ser medido con mayor exactitud el número de visitantes, a continuación, la tendencia desde 1996 hasta la actualidad:

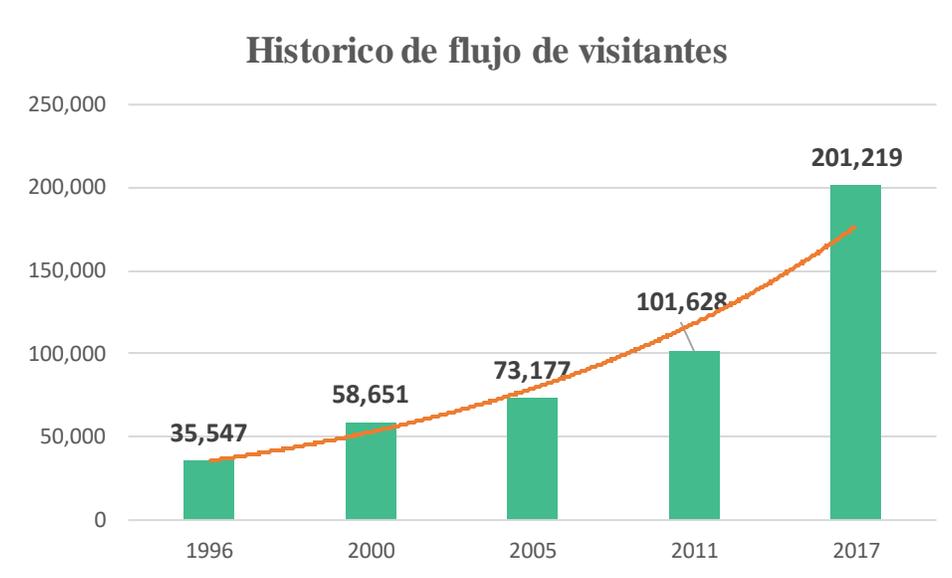
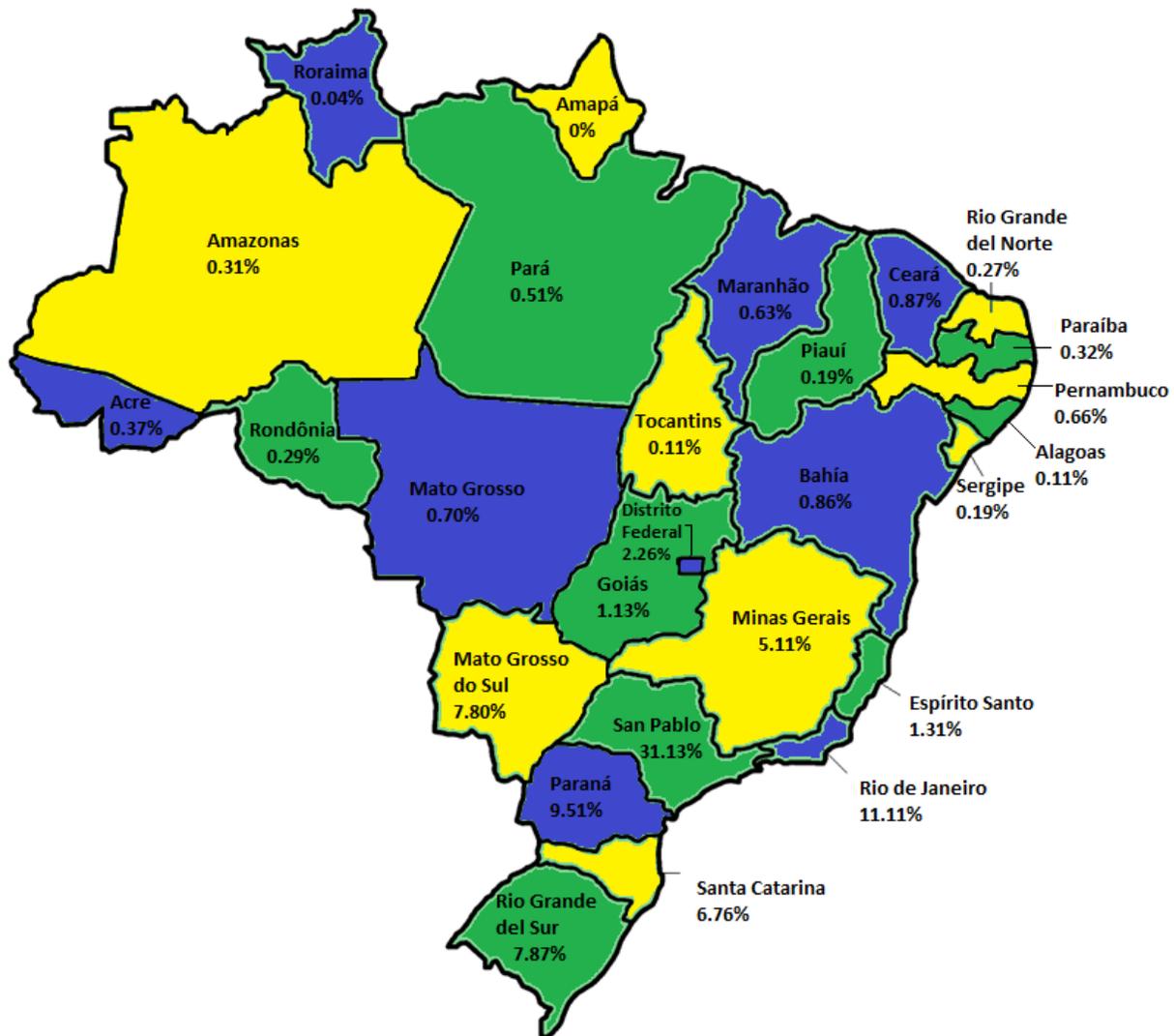


Figura 35: Gráfico histórico de visitantes

Fuente: Boletín enero 2018 Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS

De la misma manera a través del control del ingreso a la Gruta del lago azul (atractivo principal del lugar y administrado por la prefectura) el Observatorio ha podido llevar una estadística sobre el origen de los visitantes y la proporción de cada lugar de origen, debido a la gran diferencia entre el número de turistas nacionales e internacionales, ha dividido los resultados en dos grandes grupos: turistas nacionales e internacionales.



San Pablo	31.13%	Distrito Federal	2.26%	Maranhão	0.63%	Piauí	0.19%
Rio de Janeiro	11.11%	Espírito Santo	1.31%	Pará	0.51%	Sergipe	0.19%
Parana	9.51%	Goiás	1.13%	Acre	0.37%	Alagoas	0.11%
Rio Grande del Sur	7.87%	Ceará	0.87%	Paraíba	0.32%	Tocantins	0.11%
Mato Grosso do Sul	7.80%	Bahía	0.86%	Amazonas	0.31%	Roraima	0.04%
Santa Catarina	6.76%	Mato Grosso	0.70%	Rondônia	0.29%		
Minas Gerais	5.11%	Pernambuco	0.66%	Rio Grande del Norte	0.27%		

Figura 36: Origen de los turistas nacionales que visitan el clúster

Fuente: Boletín diciembre 2017 Observatorio de Turismo e Eventos de Bonito-MS

## Visitantes internacionales 2017

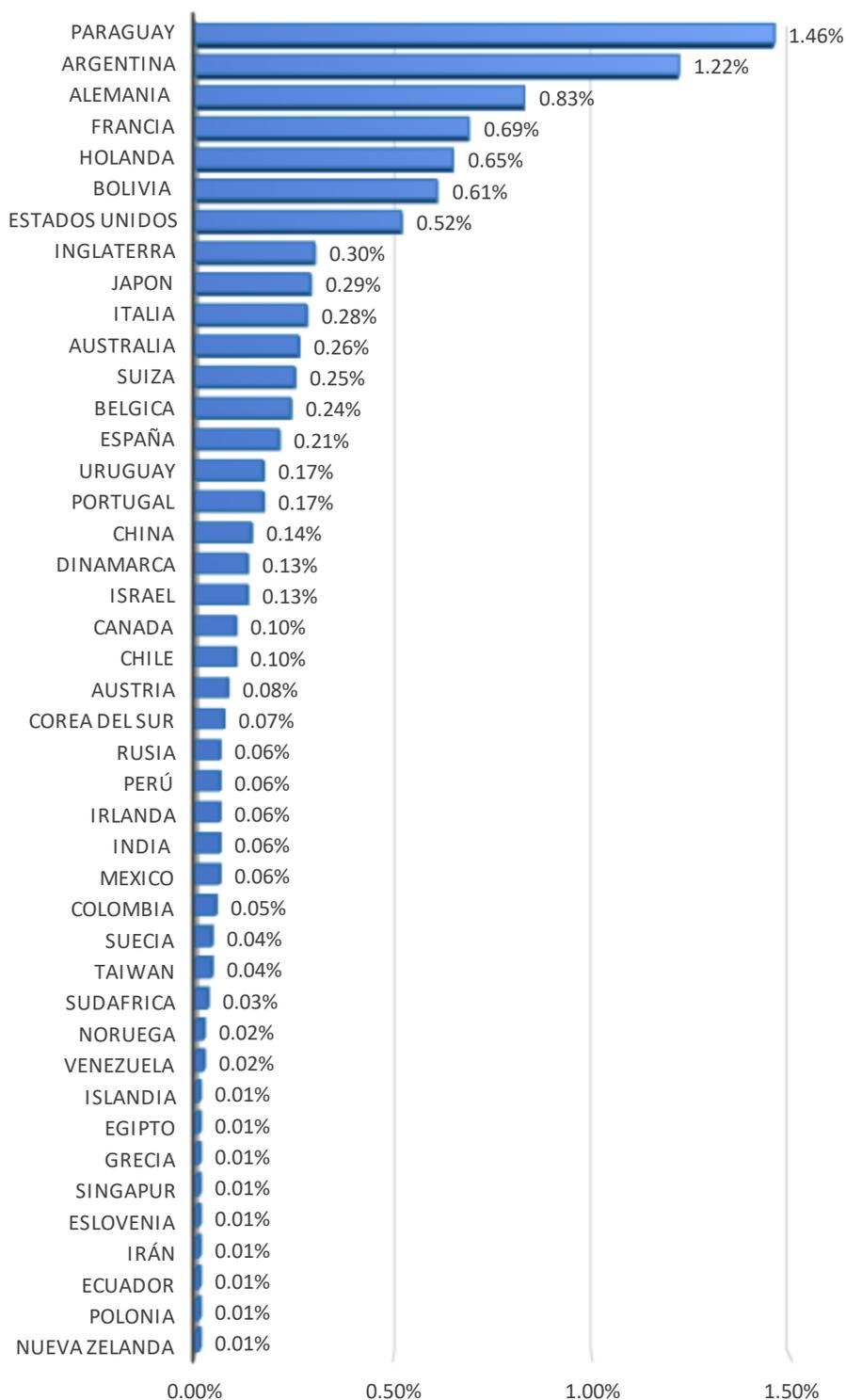


Figura 37: Origen de los turistas internacionales que visitan el clúster

Fuente: Boletín diciembre 2017 Observatório do Turismo e Eventos de Bonito-MS

Igualmente se realizó un detalle del comportamiento en los tres últimos años de los diez países con mayor número de visitantes:

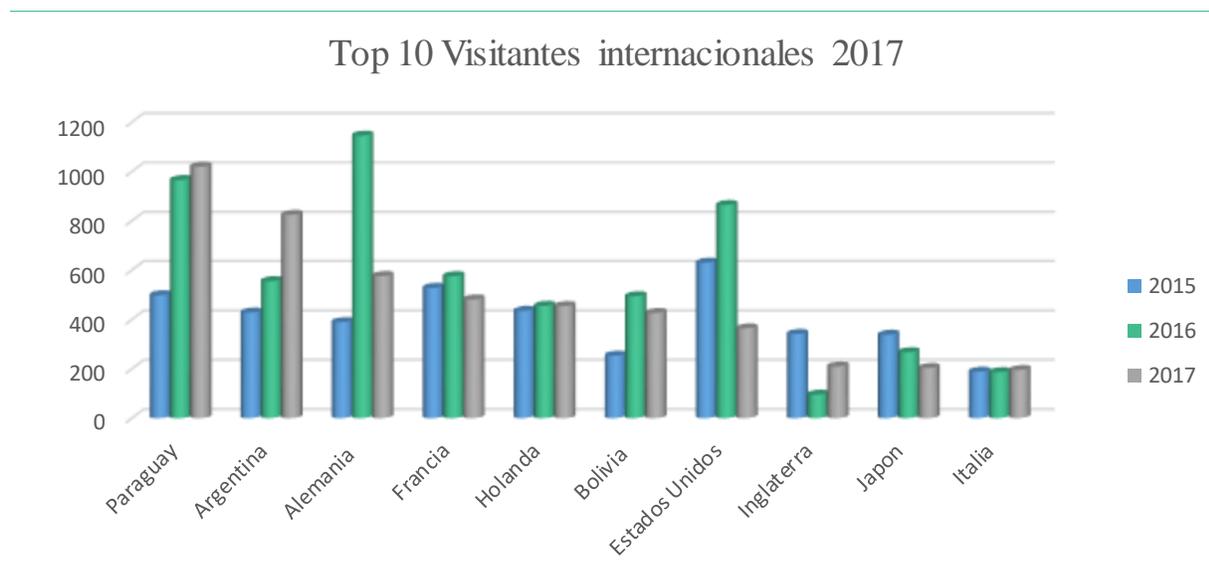


Figura 38: Top 10 país de origen visitantes internacionales

Fuente: Boletín diciembre 2017 Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS

Como se puede observar en las gráficas anteriores, la tendencia de la llegada de turistas mantuvo una tendencia al alza, a excepción del 2017 cuando tuvo una leve contracción. A nivel nacional, el Estado de San Pablo es el mayor emisor de turistas que llegan al clúster, teniendo en cuenta que es una de las áreas más pobladas del país y que desde uno de los aeropuertos de esa ciudad salen los vuelos directos a Bonito. Sobre los visitantes internacionales, vale la pena resaltar que, de los diez países con mayor número de visitantes, tres son fronterizos, los demás en su mayoría son países europeos que han conocido el destino gracias a la promoción realizada en conjunto por el gobierno municipal, el Consejo Municipal de Turismo y el Bonito Convention & Visitors Bureau. Con la ventaja adicional, que los turistas internacionales prefieren asistir al destino en los periodos de temporada baja. Velasquez, Spanhol, Pedroso & Araujo (2014) en su investigación relatan algunas de las percepciones de turistas entrevistados, los cuales coinciden en que es notorio el esfuerzo que se realiza en Bonito y los demás municipios del clúster para mantener la preservación de la naturaleza del lugar, en especial el cuidado que se le da al agua. El estudio de Velasquez, Spanhol, Pedroso & Araujo (2014) señala que el deseo manifestado por los turistas que visitan los

diferentes atractivos del clúster por obtener una experiencia de gran contacto con la naturaleza logra ejercer cierto tipo de influencia sobre los empresarios y los miembros del gobierno municipal, en tomar las medidas necesarias para conservar en perfectas condiciones los atractivos que los han hecho ser conocidos y reconocidos a nivel nacional e internacional.

### 3.8 La comunidad local

Los municipios del clúster experimentaron una drástica transformación por el cambio de actividad productiva, al pasar de ser una región donde predominaban las actividades agrarias a reemplazarlas por actividades turísticas. Pascotto (2002) realizó una investigación sobre la percepción de los habitantes de Bonito, teniendo en cuenta su papel de directos afectados por la actividad turística, el cual obtuvo por resultado que a pesar de las añoranzas de algunos residentes de la época en la cual podían acceder a la gruta y a los ríos libremente, la mayoría de la población se encuentra satisfecha con el desarrollo de la actividad turística la cual ha traído un crecimiento en el comercio y en las oportunidades de trabajo en especial para la población joven. Velasquez, Spanhol, Pedroso & Araujo (2014) también estudiaron la percepción de la comunidad sobre el desarrollo de la actividad turística, los hallazgos fueron:

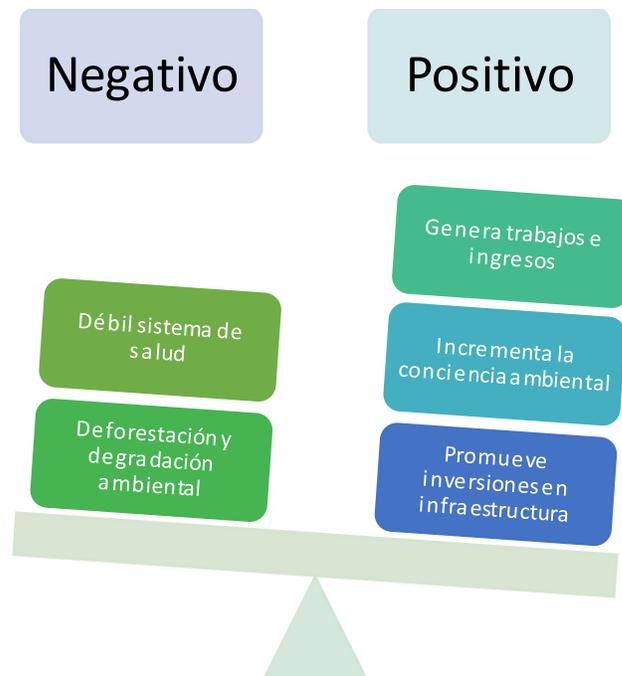


Figura 39: Percepción de la comunidad sobre la actividad turística

Fuente: Stakeholders, ecotourism and sustainable development: The case of Bonito, Mato Grosso do Sul state, Brasil. 2014

Por otra parte, el estudio realizado por los autores resaltó la influencia que puede ejercer la comunidad cuando no son tenidos en cuenta en las decisiones tomadas a nivel gerencial, debido a que pueden generar mecanismos de presión que les permite que sus opiniones al respecto sean escuchadas.

Por lo anterior, es importante que el gobierno genere estrategias que minimicen la transformación del *modus vivendi* y se eviten pérdidas culturales de la ciudad, que a su vez permitan que la comunidad perciba al turismo como un medio para obtener mayores ingresos y desarrollo social que no impacta negativamente la vida de la población local.

### 3.9 Síntesis del papel de cada stakeholder



Figura 40: Stakeholders turismo sustentable clúster de Mato Grosso do Sul

Fuente: Elaboración propia tomado de: Clústers de turismo: abordagem teórica e avaliação. 2006

El desarrollo y mantenimiento del turismo sustentable en el clúster de Mato Grosso do Sul, es posible gracias a la articulación de cada uno de los stakeholders que participan en la actividad. Como bien lo menciona Bruno Wendling, presidente de la Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul al recibir el premio del mejor destino de ecoturismo por 14<sup>a</sup> vez: “Cada vez más el municipio se está organizando para estructurar mejor su oferta. Bonito es uno de los pocos, sino el único destino del país que logra controlar su capacidad de carga de forma efectiva, enfocada en la preservación del ecosistema y en la calidad de la prestación de servicios. Este conjunto hace que Bonito sea imbatible” (2017).

Sin embargo, la clave para que la estrategia de desarrollar un turismo sustentable haya perdurado en el tiempo y que el control de la capacidad de carga sea efectivo, ha dependido de que los tres actores principales (poder público, emprendedores particulares y la comunidad) han trabajado en conjunto para hacer del turismo de los municipios del clúster de Bonito en un modelo de sustentabilidad a nivel nacional e internacional. En términos ambientales, la conservación del destino ha sido posible gracias a la forma en que el turismo se ha organizado mediante el límite de capacidad de carga de los atractivos y el modelo de *voucher* único, así como en los programas de educación ambiental.

Podemos iniciar resaltando la importancia del rol de los organismos gubernamentales, los cuales gracias a la generación de políticas de promoción así como de instrumentos de financiación, garantizan que la actividad esté debidamente protegida pero a la vez regulada, es el gobierno el que tiene la responsabilidad de generar las condiciones necesarias para que la actividad se desarrolle en óptimas condiciones, actuando a su vez como órgano de control para que lo establecido en la normatividad sea cumplido y se pueda garantizar el objetivo de preservación del ambiente.

En segundo lugar, tenemos a los empresarios dueños de los establecimientos turísticos donde se encuentran los diferentes atractivos. El papel que ellos desempeñan es fundamental, porque son los encargados de cumplir no solamente las leyes establecidas, sino las recomendaciones de los diferentes estudios realizados, como por ejemplo análisis de capacidad de carga, recomendación de senderos, control de fauna y flora. Como característica indispensable es necesario que estén

comprometidos con el objetivo de que el turismo desarrollado en el clúster sea sustentable, más allá de las pretensiones y beneficios económicos, que destinen recursos a capacitación, equipamiento adecuado y si es posible en investigación. En este grupo también se encuentran los propietarios de establecimientos soporte a la actividad turística, como los establecimientos de alojamiento y gastronómicos, los cuales también deben mostrar acciones en pro de la conservación, con buenas prácticas referentes a la disposición de residuos, cuidado del agua, ahorro de energía, entre otros.

Continuamos nuestra ronda, con los guías y profesionales que trabajan en la actividad turística del clúster. El rol que ellos tienen en el turismo sustentable es clave, porque son ellos quienes transmiten el conocimiento a los visitantes además de garantizar durante las excursiones no solo la seguridad de los visitantes, sino de velar por el cumplimiento de los cuidados que se deben tener con el ecosistema del lugar. Si bien es necesario que ellos entiendan la importancia de su papel, es imprescindible que previamente sean capacitados en la temática apropiada.

Ahí entran al escenario las instituciones educativas y los centros de formación, porque son ellos quienes capacitan sobre temas turísticos y apoyan a la profesionalización de la actividad turística, gracias al conocimiento impartido por las instituciones educativas el guía turístico pasa a ser de un simple acompañante que indica los atractivos de un lugar a un actor en la dinámica por la conservación del ambiente del lugar, porque gracias a los guías los visitantes entenderán la importancia de la gestión que se realiza en el clúster en pro de la conservación y desearan contribuir a la misma. El curso de formación de guías de turismo de Bonito organizado por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul incluye temas como, (Boggiani, 2013):

- ✓ Geología
- ✓ Espeleología
- ✓ Manifestaciones de la Cultura Popular
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Legislación Turística
- ✓ Zoología y Botánica
- ✓ Lectura e Interpretación de Mapas

- ✓ Nociones Básicas de Inglés
- ✓ Patrimonio Cultural
- ✓ Cuestión Ambiental en Bonito
- ✓ Excursionismo
- ✓ Fotografía
- ✓ Comunicación y Expresión
- ✓ Historia de Mato Grosso do Sul
- ✓ Equipamientos y Servicios de Turismo
- ✓ Técnicas de trabajo
- ✓ Geografía
- ✓ Primeros auxilios

Las ONG 's también son parte de los *stakeholders* que participan en la actividad, en cuanto cumplen un papel de apoyo a la gestión de los recursos naturales, tan importante en destinos como éste debido a su dependencia del excelente estado del ecosistema para que perdure la actividad turística en el tiempo. Se destaca las acciones llevadas a cabo por las ONG 's del lugar que han realizado: proyectos de reforestación, promoción de ferias ambientales y sociales, mantenimiento del vivero municipal, proyectos de educación ambiental siendo uno de los más destacables "Bonito para siempre" el cual se encuentra en su tercera fase.

Los turistas son los siguientes participantes, gracias a la base construida por los anteriores *stakeholders* es posible lograr que las personas que visitan los atractivos del clúster estén dispuestas a colaborar con la gestión que se realiza para la preservación del medio ambiente, bien sea respetando la señalética, conservando la flora y la fauna del lugar, siendo cuidados con los desperdicios y basura generada, entendiendo y respetando los límites de capacidad de carga de los atractivos. Entendiendo que las buenas experiencias de los visitantes forman parte del marketing voz a voz que aporta a la promoción del destino. Finalmente tenemos a la comunidad la cual, a diferencia de los turistas, sí debería ser involucrada en los diferentes procesos de planeación y de decisión que se lleven a cabo en el clúster, razón por la cual es necesario que se generen espacios en los cuales se impartan capacitaciones y se sensibilice sobre el tema ambiental, de forma que ellos entiendan que a pesar de que sus trabajos y labores diarias no estén directamente ligadas a la actividad turística sus acciones pueden afectar el ambiente de los atractivos, como por ejemplo con la contaminación generada por actividades agropecuarias y extractivas.

## **4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS QUE HAN PERMITIDO QUE SE DESARROLLE EL TURISMO SUSTENTABLE EN EL CLÚSTER**

### **4.1 Premios y Certificaciones obtenidos por el clúster**

Una de las maneras más claras de evidenciar los logros obtenidos por los municipios y los atractivos pertenecientes al Clúster de Mato Grosso do Sul gracias a la estrategia de turismo sustentable son los premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional que han ganado a través de su trayectoria.

#### *4.1.1 Best destination for responsible tourism* (Mejor destino de turismo responsable)

Uno de los reconocimientos internacionales que ha obtenido el clúster de Bonito, fue entregado en el 2013 durante el desarrollo de la *World Travel Market* que se lleva a cabo en Londres, en esta oportunidad se le premió como el mejor destino para el turismo responsable. Estos premios fueron creados en el 2004 y tenían como principal objetivo remarcar logros importantes que hayan gestionado algunos destinos, de forma tal que sirva de inspiración y modelo para otros, premiando iniciativas creativas que permitieran una mejor gestión de la actividad turística sin poner en riesgo la sostenibilidad del sistema.

De acuerdo con las razones dadas por los jueces y publicadas en la página web de *Responsible Travel* (2013) Bonito fue seleccionado como ganador porque:

Bonito fue lanzado como destino turístico cuando su belleza natural fue revelada en la televisión brasilera en 1990; en 2012 recibió 190,000 turistas. Bonito es famoso por sus aguas claras y cristalinas, cavernas, montañas y bosques con diversidad salvaje que pueden ser encontradas en un parque nacional y diez reservas privadas. Cuando los turistas comenzaron a llegar varias preocupaciones surgieron, había miedo que el turismo sin regular pudiera impactar en el ambiente. El sector privado y las instituciones públicas se dieron cuenta que el desarrollo turístico de Bonito necesitaba ser gestionado por lo que desarrollaron un Sistema de vouchers para controlar el número de visitantes. Los jueces quedaron impresionados por el sistema de voucher y se enfocaron en reconocer su contribución para asegurar la sostenibilidad del destino.

#### 4.1.2 Mejor destino de ecoturismo en Brasil

Hasta el 2013, Bonito había sido el ganador consecutivo de los premios al mejor destino de ecoturismo en Brasil, otorgado por la revista *Viagem e Turismo*, que es la publicación de turismo más respetada de Brasil. La metodología utilizada por la revista para entregar los premios consta de dos etapas, en la primera los lectores proponen los destinos para cada una de las 25 categorías premiadas y en la segunda etapa los destinos con más números de menciones son sometidos a votación, regulada por el Instituto Brasileiro de Opinión Pública y Estadística - IBOPE. Hasta ese año llevaba un invicto de doce años, superando a destinos como las cataratas de Iguazú, las increíbles playas de Fernando de Noronha y destinos de tradición ecoturística en Brasil como Brotas (SP). El galardón volvió a recibirlo en 2015 y 2017, lo que lo convierte en el ganador en 14 ocasiones.

La revista lo ha catalogado como una referencia en turismo sustentable no solamente a nivel nacional sino internacional, gracias a la mixtura sincronizada que ha conseguido de turismo de aventura con preservación ambiental, gestión pública enfocada en sustentabilidad y capacidad de carga controlada. Al igual que en el reconocimiento obtenido en Londres, se resalta la buena gestión obtenida a través del sistema de *voucher* único, el sistema creado por la prefectura para el monitoreo de la capacidad de carga que sumado a la profesionalización de la gestión y los equipamientos turísticos ha permitido obtener excelentes resultados y gestionar la sustentabilidad y protección del ecosistema del destino.

#### 4.1.3 *Tourism for Tomorrow Awards* (Premios Turismo para el mañana)

El *World Travel & Tourism Council* es un organismo internacional que agrupa a los principales actores del sector de viajes y turismo, y que ha creado los premios del Turismo para Mañana, para reconocer los más altos estándares éticos en el sector del turismo sustentable, resaltar las mejores prácticas dentro de la industria global, basados en principios de operaciones amigables con el medio ambiente, apoyando la protección de la herencia natural y cultural y beneficiando directamente el bienestar económico y social de las personas de la comunidad local. Las categorías en las cuales los destinos son premiados son:

- ✓ Premio a la Comunidad: Premia a las organizaciones turísticas que estén trabajando para mejorar la vida y las oportunidades de la comunidad donde opera.
- ✓ Premio al destino: Premia la excelencia en el trabajo en cualquier aspecto de la sostenibilidad, bien sea social, económica, cultural, ambiental o política.
- ✓ Premio Ambiental: Reconoce a las organizaciones turísticas que a través de su operación tenga un impacto positivo y mejoren la situación ambiental del destino.
- ✓ Premio a la innovación: Premia las nuevas ideas que estén direccionadas a un reto sustentable.
- ✓ Premio a las personas. Premia a las organizaciones que promueven las oportunidades de carrera de las personas dentro de la industria de Viajes y Turismo.

De estas categorías en el año 2014, Bonito fue seleccionado entre los tres finalistas que disputaron el premio a Mejor Destino, si bien en esta ocasión el ganador fue el destino griego de Costa Navarino como lo menciona Juliane Salvadori, la Secretaria de Turismo, Industria y Comercio de Bonito (MS) con esta participación “Bonito se coloca en el mercado internacional, mostrando al mundo su responsabilidad con el medio ambiente. Ser finalista en el premio muestra que las asociaciones establecidas con el sector público y privado caminan juntos para mantener la calidad de servicios prestados en Bonito”

#### 4.1.4 Premio *Braztoa* de Sustentabilidad

Esta iniciativa busca reconocer las empresas turísticas que promuevan buenas prácticas de turismo sustentable, es otorgado por la Asociación Brasileira de las Operadoras de Turismo (BRAZTOA). En 2012 fue premiado el Modelo Sostenible de Ecoturismo del Recanto Ecológico Rio de la Plata, ubicado en *Jardim*, el cual es uno de los atractivos más representativos del destino. Desde sus inicios en 1995 el atractivo fue planeado siguiendo directrices sustentables, como por ejemplo el límite diario máximo de 150 visitantes, el cual es respetado estrictamente; o que en 1999 el 21.5% del área total de la hacienda fue creada como Reserva Particular del Patrimonio Natural – RPPN. A pesar del reto que supone ser económicamente viable al mismo tiempo de ser ambientalmente sustentable, el gerenciamiento llevado a cabo por el lugar ha sido modelo para las otras haciendas del lugar. Además del ecoturismo, son desarrollados levantamientos e investigaciones sobre la

flora y fauna del lugar, su interacción en el ecosistema del lugar, así como también control y monitoreo de los impactos ambientales generados por la actividad ecoturística.

Pero los propietarios no se han conformado con el gerenciamiento sustentable del lugar, sino que son miembros activos en proyectos y organizaciones no gubernamentales que promueven el desarrollo y la capacitación en prácticas sustentables en la región. Reciben a empresarios locales o de otros lugares del país que están interesados en conocer aún más su modelo de negocio, así como a los estudiantes de las escuelas de Jardim, para capacitarlos en proyectos ambientales. En la página web del atractivo hay una parte destinada a difundir los trabajos científicos y técnicos que se llevan a cabo en el lugar. Son cinco los aspectos que lo hicieron hacerse merecedor del premio:

- ✓ Innovación: Prácticas adoptadas como el reciclaje de residuos sólidos, la producción de la huerta orgánica, vivero de plantas, la creación de la RPPN, el monitoreo ambiental, número de visitas de mínimo impacto ambiental, capacitación profesional y participación en asociaciones ambientalistas.
- ✓ Sensibilización de los participantes: Práctica de Educación Ambiental, generando en los visitantes una mayor consciencia sobre la responsabilidad que tenemos en el medio ambiente. Así como la aceptación de alumnos que deseen realizar trabajos investigativos en la Hacienda.
- ✓ Asociaciones: Para llevar a cabo su labor se apoya en instituciones como: Instituto de las Aguas de la Sierra de la Bodoquena – IASB; Centro de Rehabilitación de Animales Silvestres – CRAS; Conservación Internacional – CI; Asociación de las RPPNs de MS – REPAMS; Ministerio de Turismo; SEBRAE; Asociación Brasileira de las Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura – ABET.
- ✓ Educación para un turismo más sustentable: A través de las actividades rutinarias se establece una cultura en la cual la conservación del ecosistema es uno de los objetivos primordiales del lugar.
- ✓ Comunicación de la iniciativa: Participación constante y activa en ferias o eventos turísticos y ambientales para dar a conocer el éxito del modelo implantado en el lugar.

## 4.2 Factores positivos en el turismo sustentable del clúster

Partiendo de la base del análisis de la bibliografía que se ha desarrollado en torno al clúster de Bonito, previamente se ha presentado el relevamiento de las diferentes características, marco legal e institucional, y rol de los diferentes actores que han formado parte del desarrollo y mantenimiento del turismo sustentable en el clúster.

Para obtener una visión completa sobre los factores que han llevado a que el modelo de turismo sustentable que se desarrolla en el clúster se ha consultado a representantes de los diferentes organismos integrantes del clúster para que nos den su posición sobre el tema. Este trabajo de campo se realizó por medio de entrevistas semi estructuradas, las cuales fueron enviadas mediante correo electrónico a cada uno de los participantes seleccionados, en el Anexo 1 se puede encontrar el formato enviado a cada uno de los entrevistados.

En la primera parte del formulario se pide el nombre, el cargo y la vinculación que tienen actualmente en el desarrollo del turismo, de tal manera que se pueda entender a que *stakeholder* pertenece la persona. Posteriormente se realizaron siete preguntas mediante las cuales se buscó ratificar lo encontrado en el relevamiento bibliográfico y a su vez indagar las oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en el clúster y que favorecerían a la actividad turística del lugar. Las preguntas estaban diseñadas de tal manera que los entrevistados tuvieran oportunidad de dar sus apreciaciones libremente, y manifestaran si estaban de acuerdo o no con lo hallado en la fase previa de la investigación.

Las personas o instituciones contactadas en la primera ronda realizada durante inicios del mes de marzo de 2018 fueron:

Tabla 14: Personas o instituciones contactados para entrevistas

STAKEHOLDER	ORGANISMO/PERSONA
Empresas turísticas	Recanto Rio da Prata
Empresas turísticas	Buraco das Araras
Empresas turísticas	Asociación Bonitense de Agencias de Ecoturismo
Empresas turísticas	Asociación Bonitense de Hotelería
Gobierno	Secretaría de Turismo de Bonito
Gobierno	Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS
Gobierno	Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul
Guías y profesionales de turismo	Asociación de Guías de Turismo de Bonito
Instituciones educativas	Paulo César Boggiani
Instituciones educativas	Paula Sant'Anna Battassini
Instituciones educativas	Jose Sabino
Instituciones educativas	Angela Pellin
Instituciones educativas	Ana Cristina Trevelin
Instituciones educativas	Priscila Vargas da Silva
Instituciones educativas	Guilherme Garcia Velasquez
Mixto (Gobierno/Particular)	Bonito Convention & Visitors Bureau (Bonito CVB)
ONG 's	Instituto de las Aguas de la Sierra de la Bodoquena

Fuente: Elaboración propia

**Nota:** Las personas entrevistadas y pertenecientes a las instituciones educativas formaron parte de organismos gubernamentales o privados anteriormente, o también como miembros del Consejo de Turismo municipal.

Inicialmente se realizó un primer contacto mediante el cual se presentaba la temática de la tesis que estaba desarrollando, y se solicitaba la confirmación si estaba de acuerdo con participar en la entrevista. Una vez enviadas las encuestas, aproximadamente en un lapso de dos meses se recibieron la totalidad de las respuestas que se habían confirmado, y en el caso de los investigadores consultados anexaron adicionalmente material de investigación realizados por ellos. Se realizó una labor de seguimiento a las instituciones que no enviaron respuesta después de la primera ronda de envíos de correos, sin embargo, con algunos de ellos la comunicación no fue posible, o algunos de ellos se declaraban desactualizados del tema porque ya no viven en la región. En la siguiente tabla se indica los resultados de recepción de respuestas:

Tabla 15: Respuesta personas e instituciones contactados

ORGANISMO/PERSONA	RESPUESTA
Recanto Rio da Prata	Confirma participación - Anexo 2
Buraco das Araras	Confirma participación - Anexo 3
Asociación Bonitense de Agencias de Ecoturismo	Confirma participación - Anexo 4
Asociación Bonitense de Hotelería	Confirma participación - Anexo 5
Secretaría de Turismo de Bonito	Confirma participación - Anexo 6
Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS	Aclara que enviará la respuesta desde el mail de Bonito CVB Remite el cuestionario al Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS
Fundación de Turismo de Mato Grosso do Sul	Confirma participación - Anexo 7
Asociación de Guías de Turismo de Bonito	Confirma participación - Anexo 8
Paulo César Boggiani	Confirma participación - Anexo 9
Paula Sant'Anna Battassini	Sin respuesta
Jose Sabino	Remite el cuestionario al SEMA - No obtuve respuesta del SEMA
Angela Pellin	Sin respuesta
Ana Cristina Trevelin	Confirma participación - Anexo 10
Priscila Vargas da Silva	Confirma participación - Anexo 11
Guilherme Garcia Velasquez	Confirma participación - Anexo 12
Bonito Convention & Visitors Bureau (Bonito CVB)	Sin respuesta
Instituto de las Aguas de la Sierra de la Bodoquena	Sin respuesta

Fuente: Elaboración propia

A continuación, los hallazgos encontrados, agrupados dependiendo del *stakeholder* al cual pertenecen.

#### 4.2.1 Gobierno Municipal

Janaina Mainchen secretaria ejecutiva del Bonito Convention Bureau y Helia Cardoso, representante de la Secretaría de Turismo, Industria y Comercio respectivamente, concuerdan en que los factores que han determinado están enmarcados en tres aspectos base:



Figura 41: Aspectos clave en el desarrollo del turismo sustentable en el clúster

Fuente: Elaboración propia tomado de entrevistas realizadas.

\*Siendo para la representante del Bonito Convention Bureau la inversión de los dueños de los emprendimientos la más significativa en los resultados obtenidos.

Por otra parte, afirman que es gracias al rol del Consejo municipal de Turismo que se han llevado a cabo acciones en conjunto para favorecer al turismo sustentable de la región, gracias a que es un escenario en el cual se pueden juntar las iniciativas públicas con las privadas. Otra muestra de la sinergia entre las diferentes instituciones del clúster es el caso del Bonito Convention Bureau el cual trabaja en asociación con el poder público federal, estatal y municipal con el objetivo de captar nuevos eventos, así como la manutención del Observatorio de turismo o el apoyo económico al Instituto de Aguas de la Sierra de Bodoquena – IASB la cual recibe parte de la recaudación del Green Tax incluido dentro del costo de las excursiones.

#### 4.2.2 Emprendimientos turísticos

Se ha contactado a dos de los emprendimientos particulares que tienen mayor inversión en investigación y que han sido protagonistas de reconocimientos bien sea a través de premios, o siendo protagonistas en libros o documentales, estos son: *Grupo Rio da Prata* y *Buraco das araras*. Al igual que los otros *stakeholders* estos coinciden en la importancia que ha tenido la política de limitación de capacidad de carga a través del *voucher* único como herramienta en pro de la conservación del ecosistema del lugar. Mencionan también la importancia que han tenido las diferentes asociaciones y el Consejo municipal de turismo como escenarios en los cuales los

diferentes actores involucrados en el desarrollo turístico de la ciudad toman parte para debatir y decidir las acciones presentes y futuras que se emplearán.

Consideran que es importante la relación de cooperación que existe principalmente entre las distintas asociaciones (asociación de guías, asociación de agencias de turismo, asociación de hotelería) y para el *Grupo Rio da Prata* es de resaltar la labor realizada por el Instituto de Aguas de la Sierra de Bodoquena en la recuperación, conservación y protección de la fauna y biodiversidad de la región. Finalmente acuerdan sobre la importancia del licenciamiento ambiental de los atractivos por el organismo ambiental responsable del Estado de Mato Grosso do Sul, el cual exige monitoreo ambiental en especial de los atractivos de mayor concurrencia.

#### 4.2.3 Instituciones académicas

Guilherme Garcia, profesor de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, menciona que la búsqueda del clúster por la sustentabilidad es bastante positiva, considera que han sido puestas en práctica varias acciones valiosas relacionadas a la sustentabilidad. Afirma que el destino es reconocido y premiado como sustentable, que tiene acciones que lo diferencian de otros destinos del mundo, lo cual es muy loable. Asegura que es notorio el compromiso y apoyo que el gobierno en especial el local le ha dado al desarrollo turístico de Bonito, algunas de las acciones más notorias son:

- ✓ La ciudad fue provista de mejores infraestructuras, que no solo beneficiaron a los visitantes, sino a los habitantes locales.
- ✓ La arquitectura de la ciudad se tornó más hospitalaria en aquella zona más frecuentada por los visitantes.
- ✓ La actividad turística generó la necesidad de discusión y capacitación. Hay cursos constantemente ofrecidos, al igual que las ONG 's ha desempeñado un papel fundamental en lo que se refiere a la conciencia ambiental.
- ✓ La prefectura ha patrocinado parte de los costos para los guías ofrecidos en la ciudad por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, ayudando a incrementar el número de profesionales de la actividad.
- ✓ El gobierno local tiene anualmente eventos para el municipio, como una forma de divulgación de sus bellezas y de propiciar el ingreso de la renta.

Paula Sant'Anna Battassini, formadora de profesores en educación ambiental, directora de proyectos ambientales de la prefectura municipal y directora de la ONG Brazil Bonito, establece que los principales factores que han permitido que se desarrolle el turismo sustentable del clúster son: organización del empresariado, el apoyo del gobierno y los investigadores de las universidades y las orientaciones de los organismos ambientales.

De la misma manera sustenta que existe una relación de cooperación entre los diferentes actores involucrados en el turismo del clúster, la cual es estrictamente necesaria debido a que solo protegemos lo que conocemos, por tanto, es importante que cada vez haya más instituciones educativas comprometidas con la formación de la comunidad local, así como un gobierno que desempeñe un papel de fiscalización y gestión responsable en este sector, que por su naturaleza resulta potencialmente contaminante lo que resulta beneficioso el hecho de requerir licencias ambientales para cualquier operación. El trípedo de la sostenibilidad abarca las dimensiones económicas, ambientales y sociales, consecuentemente todos los sectores de la sociedad, es decir, público, privado y sociedad civil organizada, ésta requiere una efectiva organización y unión.

Priscila Vargas da Silva, Profesora de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul representante de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul en el Consejo Municipal de Turismo de Bonito así como profesora en el curso de Guía de Turismo que imparte la universidad, considera que además de las condiciones clave como la organización de los empresarios y de ciertas políticas públicas, son ocho los factores que han permitido que el turismo sustentable se haya mantenido en el clúster a través del tiempo:

1. Licenciamiento ambiental y fiscalización en los atractivos turísticos.
2. Infraestructuras buscando el menor impacto en los atractivos (senderos, diques)
3. Instituciones fuertes que hacen una política volcada al mercado del ecoturismo.
4. Apoyo del Ministerio de Turismo y de la Fundación de turismo de Mato Grosso do Sul.
5. Sistema de *voucher* único.
6. Ministerio público y policía ambiental con un trabajo serio de protección.
7. Ser uno de los pocos destinos brasileiros con turismo sustentable bien organizado.
8. Inversiones en marketing y promoción del destino.

Por otra parte, resalta el papel del Consejo Municipal de Turismo como el espacio en el cual pasan todas las decisiones para su discusión y aprobación. En cuanto a la cuestión educativa, destaca el hecho de que en las escuelas municipales tengan una disciplina dedicada para la educación en turismo, con la cual se enseña cómo funciona el turismo, sus impactos, sus áreas de actuación, etc. Y finalmente valora la labor realizada por el gobierno municipal como mediador en los diversos conflictos que puedan surgir en los diferentes grupos de interés.

Por último, Paulo César Boggiani profesor del Instituto de Geociencias – Universidad de San Pablo, quien ha sido uno de los investigadores más representativos en la historia del turismo de Bonito además de haber sido miembro activo de las investigaciones iniciales que le permitieron al clúster definir las políticas y estrategias que le permitirían desarrollar el turismo sustentable y mantenerlo en el tiempo, entre 1983 y 1984 realizó la exploración y mapeo de las principales cavernas de la región. Confirma que el papel de los guías ha sido clave en el turismo de la región, el primer curso que les fue impartido se dio en la época que se desarrollaba la cumbre internacional realizada en Rio de Janeiro ECO-92, y desde ese momento el mensaje fue el mismo o los guías se comprometen al cuidado ambiental de Bonito o todo se perdería.

Boggiani, resalta el papel del Consejo Municipal como el organismo que hace posible la relación de cooperación entre los diferentes actores involucrados. A diferencia de sus colegas considera que el desarrollo turístico sustentable ha sido posible gracias a la iniciativa privada y el apoyo de los guías turísticos más que por el apoyo gubernamental.

#### 4.2.4 Guías de turismo

La asociación de guías de turismo de Bonito con su presidente (suplente) Jair Mutchnik, concuerdan con los aspectos mencionados por los anteriores *stakeholders*. Resaltan el papel del Consejo Municipal de Turismo en pro de la participación de los diferentes actores involucrados en el proceso de toma de decisión que se lleva a cabo en el clúster. También destacan la labor que han realizado desde el principio de la actividad turística del clúster el gobierno municipal y las instituciones educativas para lograr la profesionalización de los guías de turismo, teniendo en

cuenta que recursos calificados son indispensables para el ordenamiento adecuado de las actividades turísticas de la región.

### **4.3 Oportunidades de mejora del clúster**

Los entrevistados pertenecientes al área académica coinciden que a partir de los diferentes estudios e investigaciones que han realizado en la región han podido concluir que innumerables aspectos de la sustentabilidad aún no se alcanzan totalmente, por lo que el turismo sustentable tiene aún un camino por recorrer antes de convertirse en 100% sustentable.

Algunas de las oportunidades de mejora que se consideran que pueden aportar positivamente al desarrollo del clúster son:

- ✓ Ocupación de altos cargos en el turismo local por habitantes locales, debido a que actualmente los cargos relevantes son ocupados por personas que no son de la región, lo que genera la percepción de que los locales no tienen la posibilidad de acceder a cargos de alta jerarquía. Por lo que se podría priorizar labores que permitan la empleabilidad de los residentes nativos en cargos más elevados, esto se puede lograr a través de entrenamientos específicos y sensibilización del empresariado local.
- ✓ La cultura local es muy poco difundida, muchas de las tradiciones y festividades parecen haber desaparecido con el proceso de apropiación del turismo. Hasta en las tiendas turísticas locales son encontrados artículos de otros estados que son vendidos, y cuando se encuentran productos artesanales de los indígenas de la región, es común que los vendedores no tengan información sobre el mismo para ofrecer a los turistas.
- ✓ La ciudad no cuenta con un centro cultural, a pesar de que está localizada en una zona próxima por donde pasó la guerra de Paraguay, lo cual puede ser considerado como un atractivo adicional para los turistas que visiten la ciudad especialmente en época de lluvias, las cuales si son muy fuertes generan que la mayoría de los atractivos sean cerrados (por seguridad y por el nivel de turbidez de las aguas) y los turistas podrían encontrar en los centros culturales, presentaciones tradicionales, relatos de historias o algo que permita dar a conocer la interesante cultura local.

- ✓ Mejora del sistema de recolección de basuras de la ciudad, teniendo en cuenta que no hay un sistema de recolección colectivo que recorra todas las zonas de la ciudad. Así como la exigencia de separación de residuos a todos los establecimientos y residencias de la ciudad.
- ✓ Mayor participación de ciudadanos no empresarios en las asociaciones que discuten sobre las acciones del turismo, de forma tal que la actividad no se transforme en imposición.
- ✓ Mayor concientización junto a los productores rurales, en especial la cría bovina y sus efectos sobre los cuerpos de agua del clúster (atractivo prioritario). Teniendo en cuenta que el avance de la actividad pecuaria y agraria impactará negativamente las aguas transparentes de los ríos.
- ✓ No descuidar el control de la capacidad de carga en los paseos, el cual se viene realizando hasta el momento con el *voucher* único. Teniendo en cuenta que el mayor atractivo turístico del lugar son sus bellezas escénicas y es básico y primordial su cuidado, finalmente la tasa de visitas del municipio en algunas épocas del año llega a ser el doble de la población un exceso de visitantes no solo pondría en riesgo la conservación del ecosistema, sino ocasionaría problemas en la cobertura de servicios públicos como agua y energía.
- ✓ Para algunos de los entrevistados, es conveniente aumentar las inversiones para incrementar las acciones de promoción y divulgación de los atractivos para el público final. Sin embargo, hacen referencia a fortalecer el turismo de eventos para de esta manera aumentar el flujo turístico.
- ✓ Para los representantes de los emprendimientos turísticos, sería óptimo realizar disminuciones e incentivos fiscales, a las empresas que destinen recursos en pro de la conservación y que garanticen que las actividades llevadas a cabo aporten al turismo sustentable del clúster.
- ✓ Fortalecer las leyes de protección de los ríos y la flora de la región, así como el trabajo realizado por las ONG 's de la región, en especial aquellas que están directamente involucradas en la conservación del ecosistema.
- ✓ Mejoras e inversiones en infraestructura especialmente: hospital público, tener un cuerpo de bomberos, mejora del aeropuerto para tener vuelos con mayor frecuencia, mejorar la señalización de las entradas.

- ✓ Mayor capacitación en formación técnica dirigida a los recursos correspondientes a hoteles y restaurantes; y mayor capacitación en temas empresariales aprovechando la presencia del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas en Bonito desde el 2016.
- ✓ Mayores inversiones en servicios de saneamiento básico, así como en la educación de la población.
- ✓ Apoyo a la generación de nuevos emprendimientos que incluyan otras vocaciones como festivales de deporte y realizaciones de congresos.
- ✓ Capacitación para conseguir que los guías sean preparados para hablar otro idioma, teniendo en cuenta que en la actualidad son muy pocos los que lo hacen.
- ✓ Generar una estrategia de menores precios en las temporadas bajas para incrementar el flujo turístico en esas épocas del año.
- ✓ Fortalecimiento de la iniciativa: Geopark Bodoquena-Pantanal que corresponde a una iniciativa de la UNESCO, para proteger áreas donde ocurran excepcionalidades geológicas y que puedan ser aprovechadas para actividades de investigación y educación ambiental, así como desarrollo sustentable. Si bien es una propuesta muy interesante que difiere de las Unidades de Conservación tradicionales, la propuesta no ha terminado por ser implementada y el hacerlo beneficiará a la región:



Figura 42: Demarcación del área del Geopark Bodoquena – Pantanal,

Fuente: Recuperado de: [http://www.geoparkbodoquenapantanal.ms.gov.br/?page\\_id=67](http://www.geoparkbodoquenapantanal.ms.gov.br/?page_id=67)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

La idea de realizar la tesis sobre el turismo sustentable del clúster de Mato Grosso do Sul tuvo origen en dos aspectos, el primero de ellos fue la gran admiración que despertó en mí el destino, la belleza natural del lugar es extraordinaria y única; pero también al visitarlo y saber que el estado actual de los atractivos ha dependido de la gestión y cooperación de los actores involucrados generó en mí un deseo por entender cuáles han sido los factores que han permitido esto, de tal manera que en un análisis posterior se analice si los mismos pueden ser aplicados en destinos con características similares.

A pesar de las barreras idiomáticas y más aún del hecho que para llegar al destino la frecuencia de vuelos no es diaria, ya que como se mencionó en el anterior capítulo uno de los aspectos a mejorar es la frecuencia de vuelos a la ciudad, (lo cual debe hacerse teniendo en cuenta el marco de sustentabilidad del destino teniendo en cuenta que el transporte aéreo es uno de los mayores emisores de CO<sub>2</sub>). Estaba segura de que valía la pena estudiar el caso de uno de los pocos destinos sudamericanos que ha obtenido distinciones a nivel internacional por su gestión del turismo sustentable. Somos parte de una sociedad que cada vez está despertando una mayor conciencia ambiental, apoyados por las redes sociales condenamos a las empresas que con sus acciones irresponsables ocasionan catástrofes ambientales, igualmente cada vez damos más valor a los productos con el sello eco-amigable, así que estaba segura de que las buenas prácticas que se han aplicado positivamente, durante una cantidad considerable de tiempo y que han favorecido a la conservación del ecosistema, como es el caso del clúster de MS, pueden servir como modelo para la planificación y gestión de nuevos destinos o de destinos ya establecidos que deseen tener acciones en pro de la conservación de los tres factores que menciona la sustentabilidad.

En el primer capítulo se ha mencionado los componentes de la oferta turística del destino seleccionado, como es posible ver en las imágenes sus atractivos naturales son grandiosos y como se explicó en el desarrollo del mismo, inicialmente fue posible gracias a las características geológicas del lugar. Si bien es común ligar el término sustentabilidad a destinos con atractivos naturales, es importante aclarar que la sustentabilidad debe ser tomada en cuenta en todo tipo de turismo, recientemente el gobierno de Ámsterdam manifestó su preocupación sobre cómo el

turismo ha venido afectando la arquitectura del lugar, razón por la cual ha decidido implementar un plan en el cual se controle la llegada de visitantes a la ciudad. Si bien es aceptable que se tomen medidas correctivas, es ideal que detrás del establecimiento de un destino, exista un proceso de planificación en el cual se realicen estudios y mediciones a fin de que exista un control y una estrategia para que el turismo no pase de ser una fuente de ingreso y empleo a una fuente de destrucción y problemas sociales.

Para que la estrategia de turismo sustentable sea viable y perdure en el tiempo, es necesario que se genere una relación de cooperación y sinergia entre los diferentes actores involucrados, en especial se recomienda una participación significativa de los residentes que no trabajen directamente en actividades turísticas a fin de que puedan entender cómo a través de sus acciones pueden contribuir a la conservación del ecosistema del lugar. Como se ha detallado en el segundo capítulo es esencial que el gobierno establezca un marco legal e institucional sólido mediante el cual no solamente actúe como un ente regulador, sino que ejerza un rol de promotor de la actividad tanto a nivel económico como investigativo, para lograrlo es necesario que establezca instituciones que entiendan las particularidades de los destinos, incluyendo aspectos como la cultura local y cómo el turismo puede llegar a ser invasivo para la comunidad residente. También es importante que el gobierno establezca los incentivos y medios adecuados para apoyar a los empresarios en la consecución de la aplicación de medidas sustentables, como por ejemplo en el caso del clúster de Mato Grosso do Sul el papel desempeñado por el Instituto de Medio Ambiente de Mato Grosso do Sul quien gracias a las mediciones y monitoreos del lugar les permite tener un diagnóstico actualizado a los dueños de los emprendimientos para que realicen las acciones correctivas y de mantenimiento necesarias. El gobierno debe tener un rol de fiscalizador, pero a su vez de facilitador. Es decir, debe generar herramientas de control que le permitan controlar que las leyes sean cumplidas, pero también debe crear programas de desarrollo de la actividad que incluyan mecanismos de financiamiento y participación ciudadana.

En el tercer capítulo se hace evidente la necesidad de una relación cooperativa entre los diferentes miembros involucrados en el clúster, con empresarios que entiendan la importancia de realizar inversiones en investigaciones y en el equipamiento adecuado, así como de respetar las leyes ambientales y cumplir con los monitoreos establecidos, de forma tal que la preservación del

ecosistema se priorice sobre el beneficio económico inmediato. Sin embargo, el proceso del turismo sustentable requiere de tiempo y compromiso de todos los actores involucrados, a primera vista se puede creer que con un gobierno comprometido y empresarios que tengan visión y objetivos a largo plazo es suficiente, pero cómo se pudo comprobar con las entrevistas plasmadas en el cuarto capítulo es importante que las personas cuya actividad económica no esté vinculada a las actividades turísticas también cuiden de sus acciones, por ejemplo el productor pecuario que no tenga un manejo adecuado de los desechos puede convertirse en un agente contaminante de los ríos (principal atractivo del lugar) o el productor maderero, puede poner en riesgo el equilibrio la flora y fauna del lugar si no tiene un plan de reforestación y excede los límites naturales del lugar.

De ahí la importancia del rol que viene desempeñando el Consejo Municipal en el turismo sustentable del clúster de Mato Grosso do Sul, porque se ha convertido en el escenario en el cual concurren todos los diferentes actores que se puedan ver impactados con el desarrollo de la actividad turística donde pueden ser debatidas y discutidas las decisiones y acciones que se llevarán a cabo en el lugar.

Durante la elaboración de la presente tesis, tuve la oportunidad de debatir sobre el hecho de que el análisis debería centrarse en los factores que le permitieran al clúster incrementar el flujo de visitantes, porque de esta manera el beneficio económico traería prosperidad a la región. Si bien, es importante que el destino tenga planes de promoción y marketing para captar nuevos turistas, no se puede dejar de considerar medidas como el control de la capacidad de carga, el cual es un aspecto clave para mantener y sustentar en el tiempo la actividad turística en destinos cuyo principal atractivo sean escenarios naturales. Por otra parte, concuerdo con las conclusiones dadas por Medina (2007) en la cual recomienda incluir como medida adicional a la capacidad de carga el método de límite de cambio aceptable de forma tal que la medición tenga un matiz más dinámico y se adapte a los cambios naturales del ecosistema o también a los cambios en las preferencias de los visitantes.

A lo largo del desarrollo de la tesis y a medida que profundizaba en la bibliografía consultada, encontré diferentes investigaciones realizadas sobre este lugar a través de las cuales el clúster era analizado desde diferentes miradas, desde la visión de las ciencias naturales (Geografía, geología,

biología) de las ciencias económicas, de las ciencias sociales. Gracias a estas bases bibliográficas pude integrar la información necesaria para construir la visión que me había planteado: analizar el desarrollo del turismo sustentable en el clúster, entendiendo como sustentable el equilibrio de las dimensiones sociales, ambientales y económicas, de esta manera cada disciplina aportaba información relevante sobre el análisis de cada dimensión. Por otra parte, al revisar la bibliografía realizada es notable que a través del tiempo las buenas acciones planteadas desde el inicio han perdurado y aún más destacable el hecho de que la mayoría de las recomendaciones se han puesto en práctica.

Sobre esta tesis en especial, se recomienda que en futuros análisis se incluya en el trabajo de campo a miembros de la comunidad que no estén directamente involucrados en la actividad, a fin de evaluar el grado de consciencia que tienen sobre el impacto que sus acciones tienen en la sustentabilidad y su opinión sobre el grado de involucramiento que le han dado las autoridades, porque si bien actualmente son tenidos en cuenta en el debate sobre las decisiones que se toman en los municipios su participación es representativa. Esta recomendación se realiza específicamente porque esta visión complementaría el escenario global de los *stakeholders* involucrados. Con relación a mis recomendaciones sobre el destino, reconozco que soy gran admiradora de las bellezas del destino y de la gestión realizada para su preservación, por lo que considero que para que se encaminen a ser un modelo de gestión internacional, es importante que se desarrollen acciones sobre educación ambiental, si bien en la actualidad ese papel lo asumen los guías durante las visitas, puede considerarse un proyecto de mayores dimensiones con el cual los turistas que visiten el lugar queden con el mensaje no solo de la labor que se realiza en el lugar sino que aprendan sobre la importancia de la sustentabilidad para la preservación del planeta.

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

1. 2013 World Responsible Tourism Awards. (s.f.) Recuperado de <https://www.responsibletravel.com/holidays/responsible-tourism/travel-guide/2013-awards-winners>
2. Asociación Chilena de Municipalidades. (2007) Turismo y Gestión Municipal. Manual N° 9. Santiago de Chile: Andros.
3. Beierle, T., Konisky, D. (2000). *Values, conflict, and trust in participatory environmental planning*. Journal of Policy Analysis and Management. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/1520-6688\(200023\)19:4%3C587::AID-PAM4%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/1520-6688(200023)19:4%3C587::AID-PAM4%3E3.0.CO;2-Q)
4. Beni, M. C. (2003) *Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
5. Boggiani, P.C. (2010) *Aplicação do conceito de geoparque da UNESCO no Brasil e relação com o SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação*. Revista Patrimônio Geológico e Cultura, v. 1, n. 1, p.1-4.
6. Boggiani, P. C. (1999). Folha do Povo. Serra da Bodoquena: Parque Nacional ou APA?
7. Boullón, R. (1985) Planificación del Espacio Turístico. México: Edit. Trillas.
8. Brida, J.G., Osti, L. and Barquet, A. (2010), *Segmenting resident perceptions towards tourism – a cluster analysis with a multinomial logit model of a mountain community*. International Journal of Tourism Research, Vol. 12 No. 5, pp. 591-602.
9. Buhalis, D. and Costa, C. *Tourism business frontiers: Consumers, products, and industry*. Amsterdam, Elsevier Butterworth Heinemann. pp. 211–219.
10. Cavagnaro, E. and Curiel, G. (2012), *The Three Levels of Sustainability*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
11. Conheça cidades e estados do Brasil (s.f.) recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/>
12. Conselho Municipal de Turismo de Bonito completa 20 anos. (19 de junio de 2015) Recuperado de <http://www.bonito.ms.gov.br/noticias/conselho-municipal-de-turismo-de-bonito-completa-20-anos>
13. Cooper, C. and Hall, C.M. (2008), *Contemporary Tourism. An International Approach*. ButterworthHeinemann/Elsevier, Oxford.

14. Cottrell, S.P., Vaske, J.J. and Roemer, J.M. (2013), “*Resident satisfaction with sustainable tourism: the case of Frankenwald Nature Park, Germany*”, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 8 No. 1, pp. 42-48.
15. Cunha Barbosa, M., Aricó Zamboni, R. (2000). *Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS*. Brasília: CEPAL e IPEA.
16. Da Cunha, S., Da Cunha J. (2006). *Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação*. RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico. *Volumen 13*. 60-67
17. Decreto – Ley N° 9. Diario Oficial del Estado de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, Brasil, 1 de enero de 1979.
18. Destatte, P. (2010), “Foresight: a major tool in tackling sustainable development”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 77 No. 9, pp. 1575-87
19. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. *Academy of Management Review*.
20. Elkington, John (1997) *Cannibals with Forks: Economic Prosperity, Social Equity and Environmental Protection*. Londres: Capstone.
21. EMBRATUR (1998) *Diretrizes do Programa Nacional de Municipalização do Turismo, PNMT*. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, Instituto Brasileiro do Turismo p. 9
22. Falcão, T. de G. (1980) *Bonito o gigante adormecido: cidade turística*. Miranda; Jornal da cidade Ltda., 1980. 34p. Impresso em offset
23. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
24. Garcia, V., Spanhol, C., Ávila, P., Gean E. (2014) *Stakeholders, ecotourism and sustainable development: The case of Bonito, Mato Grosso do Sul state, Brasil*. *Tourism and Hospitality International Journal*, Vol.2, pp.133-153.
25. Gunn, C.A. (1994). *Tourism planning: Basic concepts cases*. Washington, D.C.: Taylor and Francis.
26. Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill, 6° edición
27. Hussain, K., Ali F., Ari Ragavan N., Singh P. (2015). *Sustainable tourism and resulting resident satisfaction at Jammu and Kashmir, India*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 7 No. 5, pp.486-499 Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2015-0024>

28. Leiva, V. (1997) "Turismo y gestión municipal". Manual Didáctico N°9, Asociación Chilena de Municipalidades. Santiago, Chile
29. Ley 2.135. Diario Oficial del Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Brasil, 16 de agosto de 2000.
30. Ley 2.752. Diario Oficial del Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Brasil, 12 de diciembre de 2003.
31. Ley 9.985. Brasília, Palácio do Planalto Brasil, 18 de Julio de 2000.
32. Ley nº 11.771. Brasília, Palácio do Planalto Brasil, 17 de septiembre de 2008.
33. Lino, C.F.; Boggiani, P.C.; Cortesão, J; Godoy, N.M. y Karmann, I, (1984) *Projeto Grutas de Bonito (MS) - Diretrizes para um Plano de Manejo Turístico.*
34. Mariano, A. (2014) Secretaria Municipal de Turismo e Cultura de Bonito. (2014) Melhor Prática vencedora: Políticas Públicas (Não Capital). Voucher Único Digital. Recuperado de: [http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/noticias/acontece/download\\_acontece/Bonito\\_-\\_Polxticas\\_Pxblicas\\_RELATOS\\_MELHORES\\_PRxTICAS.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/noticias/acontece/download_acontece/Bonito_-_Polxticas_Pxblicas_RELATOS_MELHORES_PRxTICAS.pdf)
35. Medina, P. B. (2007) *Avaliação dos Impactos da Visitação Pública no rio Formoso, Bonito, MS, Brasil: Subsídios à Gestão Ambiental do Turismo em Áreas Naturais.* (Tesis de doctorado) Programa de Pós-Graduação da Engenharia Ambiental na Escola de Engenharia de Sao Carlos da Universidade de Sao Paulo. Sao Carlos
36. Monfort, M., Vicente, M. (2000) *Competitividad y factores críticos de éxito en la "hotelería de litoral": experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola.* Madrid, FITUR/IFEMA
37. Munjal, S., Munjal P. (2014) Managing sustainability in the hospitality and tourism industry. (Apple Academic Press Inc.) *Sustainable Tourist Destinations: Creation and Development* (pp. 227-273)
38. Nijkamp, P. (1999). *Moving Frontiers: A Local-Global Perspective.* In H. Lithwick, & Y. Gradus (Eds.), *Developing Frontier Cities* (pp. 3-25). Dordrecht: Kluwer.
39. Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS. (2018). Boletim de diciembre 2017. Recuperado de <https://otbonito.com.br/dados/boletim-mensal/>
40. Observatorio do Turismo e Eventos de Bonito-MS. (2018). Boletim de enero 2018. Recuperado de <https://otbonito.com.br/dados/boletim-mensal/>
41. Organización de Estados Americanos. Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR). Sexto Curso Interamericano de Planificación del Desarrollo Turístico. México, 1979.

42. Organización Mundial del Turismo (1999). *Taller sobre indicadores de turismo sostenible para el Caribe y Centroamérica, Cozumel (México): informe final*. Madrid: OMT.
43. Organización Mundial del Turismo. (2005) *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica*. Madrid: OMT.
44. Padin, C. (2012). *A sustainable tourism planning model: components and relationships*. *European Business Review*, Vol. 24 Issue: 6, pp.510-518. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09555341211270528>
45. Porter, M. (1998) *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*. *Volumen 76*. 77-90
46. Polo serra da Bodoquena (2014) *Avaliação ambiental estratégica do PRODETUR nacional no Estado de Mato Grosso do Sul*. Vol. II. Campo Grande.
47. Postma, A. (2013), *When the tourist flew in', critical encounters in the development of tourism*. (Tesis doctoral). Recuperado de: [https://www.rug.nl/research/portal/publications/when-the-tourists-flew-in\(052532b5-d59f-4dbe-8459-3af3ce1fe404\).html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/when-the-tourists-flew-in(052532b5-d59f-4dbe-8459-3af3ce1fe404).html)
48. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F.S. III, Lambin, E.F., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H.J., Nykvist, B., de Wit, C.A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P.K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corel, R.W., Fabry, V.J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P. and Foley, J.A. (2009), *A safe operating space for humanity*. *Nature*, Vol. 461 No. 7263, pp. 472-5 recuperado de [https://pubs.giss.nasa.gov/docs/2009/2009\\_Rockstrom\\_ro02010z.pdf](https://pubs.giss.nasa.gov/docs/2009/2009_Rockstrom_ro02010z.pdf)
49. Rodovias de MS estão entre as piores do país, aponta avaliação do Dnit (17 de octubre de 2017) Recuperado de <http://www.bonitoinforma.com.br/cidades/rodovias-de-ms-estao-entre-as-piores-do-pais-aponta-avaliacao-do-dnit/23721/>
50. Rodríguez Domínguez, M. (2001) *Competitividade e análise estratéxica do sector turístico: unha primeira aproximación á potencial creación dun cluster institucional para a mellora competitiva da zona Rías Baixas*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
51. Spangenberg, J.H. (2002), “*Environmental space and the prism of sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development*”, *Ecological Indicators*, Vol. 2 No. 3, pp. 295-309
52. Spangenberg, J.H. and Valentin, A. (1999), “*Indicators for sustainable communities*”, recuperado de: [www.foeeurope.org/sustainability/sustain/t-content-prism.htm](http://www.foeeurope.org/sustainability/sustain/t-content-prism.htm)

53. The economist (17 de noviembre de 2009). "Triple bottom line" Recuperado de <http://www.economist.com/node/14301663>
54. The International Ecotourism Society. (s.f.) *What is Ecotourism?* Recuperado de <https://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism>
55. UN. (1987) *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
56. UNEP y UNWTO (2008) *Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges* Recuperado de <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/climate2008.pdf>
57. UNWTO (2005). *Report on the WTO Survey on the Implementation of the Global Code of Ethics for Tourism*. Madrid: UNWTO.
58. UNWTO (2007), *Making Tourism More Sustainable A Guide for Policy Makers*. Madrid: WorldTourism Organization.
59. UNWTO. (2017) *¿Por qué el Turismo?* Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
60. Viegas, A. (2015) *Bonito, MS: quando ir, o que fazer, o que visitar*. Recuperado de: <http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/2015/07/bonito-ms-quando-ir-o-que-fazer-o-que-visitar.html>
61. Winners and Finalists of the Tourism for Tomorrow Awards 2014. (s.f.). Recuperado de <https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists-2018/winners-and-finalists-2014/>

## ANEXOS

### Anexo 1

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economia do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:

Cargo:

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?
2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?
3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)?. Se assim for, explique como essa relação ocorre .
4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?
5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?
6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.
7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?
8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

## Anexo 2

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economia do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Luiza Spengler Coelho

Cargo: Diretora Grupo Rio da Prata

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)? Atuou como diretora do Grupo Rio da Prata, que possui 3 atrativos de ecoturismo em Jardim e Bonito, MS.
2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?
  - Capacidade de carga limitada dos atrativos.
  - Licenciamento Ambiental dos atrativos pelo órgão ambiental responsável do Estado de Mato Grosso do Sul que exige monitoramento ambiental
  - Associações de classe atuantes.
  - COMTUR – Conselho Municipal de Turismo e Meio Ambiente
3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre.  
Sim, existe uma relação de cooperação, principalmente entre as associações de classe.  
Associações dos guias de turismo, associações dos atrativos.  
ONGs como o Instituto das Águas da Serra da Bodoquena que atuam na recuperação das matas ciliares da região.  
Convention Bureau de Bonito muito atuante.  
Centro de convenções forte com evento.
4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?  
Sim, mas poderia apoiar mais, com isenções ou diminuições de impostos.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Manter estratégias atuais.

Fortalecer ONGs com trabalho sério como o IASB – Instituto das águas ca Serra da Bodoquena. Aumentar leis de proteção dos rios e matas ciliares da região.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Não.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Mais empresários com visão de longo prazo na cidade.

Mais cursos de capacitação empresarial. SEBRAE inaugurado em 2016 em Bonito.

Mais cursos de formação técnica para mão de obra para hotéis e restaurantes.

Melhoria do hospital público.

Ter um corpo de bombeiros na cidade.

Melhorar o aeroporto para ter mais voos com frequência.

Melhorar sinalização das estradas.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Investimentos do poder público.

### Anexo 3

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Bergson Romero

Cargo: Guia/ pesquisado Buraco das Araras

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?

Cómo você sabe sou guia há muitos anos oferecendo caminhadas pelas trilhas, em um lugar magico onde moram muitos animais e temos como foco um contato único com a natureza.

Também faço investigação sobre as aves no Buraco.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

Comprometimento e consciência dos trabalhadores da região, claro que às normas impostas pelo governo deram um rumo importante para chegar ao que é hoje.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)?. Se assim for, explique como essa relação ocorre .

Sim, felizmente todos trabalham sem complicações, o governo da região tem um bom diálogo e os órgãos de controle funcionam visando tanto a proteção da natureza quanto do desenvolvimento do turismo, estes são alguns exemplos.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

De forma sutil ao que poderiam ter feito, o único ponto forte e que sempre quiseram que fosse de forma sustentável e regulamentaram para esse fim mas poderiam fazer mais.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Deveria apoiar e incentivar mais as inovações na área, como liberar mais aéreas pro turismo, baixar os impostos para este tipo de atividade, dar créditos e assim chegar a um ponto de equilíbrio entre preservação, turismo e comércio.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Não, pelo contrário isso ajuda a preservar e a propaganda, a final quase nunca está cheio.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

São várias mas duas principais, primeira mais infraestrutura e segundo cursos para melhor atender os turistas, como curso de idiomas.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Que o governo pense mais no desenvolvimento da cidade que nas eleições.

## Anexo 4

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economia do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Adriana Merjan Caminha da Cruz

Cargo: Presidente Associação Bonitense de Agências de Ecoturismo

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?  
Eu estou a cargo da associação bonitense de agências de ecoturismo que atualmente tem 17 associados. Além de isso sou empresária no setor de turismo em Bonito (MS).
2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?  
Bonito é único, é democrático, bom para todos os gostos, bom para todos os bolsos, ideal para você ter momentos inesquecíveis com sua família e amigos.
3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre.  
Sim, uma dinâmica de complementaridade que se estendem ao institucional e político.
4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?  
Sim, investimentos em marketing e o sistema de voucher único.
5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?  
Integrar todas as dimensões da sustentabilidade na forma de planejar e fazer turismo, para que o turismo seja uma atividade economicamente viável, socialmente justa, com a preservação da cultura e do meio ambiente.
6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.  
Não.
7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Mais capacitação em idiomas para atender aos turistas internacionais.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Investimento da prefectura.

## Anexo 5

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Silvia Schmidt

Cargo: Membro Associação Bonitense de Hotelaria

### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?  
Sou chefe do Hotel Paraiso das Aguas localizado na área central de Bonito-MS.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

Para que Bonito tenha hoje um turismo sustentável foi necessária uma política pública eficaz desde o começo, assim como empresários comprometidos.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre .

Sim, pela presença do COMTUR, onde temos um diálogo direto sobre os projetos e investimentos.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Sim, o Município foi de vital importância, todos os projetos, cursos, infraestruturas, controles são graças a relação tão próxima da cidade com os moradores e com o que passa por lá.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Temos que nós manter atento ao que se passa pela área, para que siga se desenvolvendo junto com o governo.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.  
Não, a limitação é um dos principais fatores que permite dando a Bonito o título de turismo sustentável.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?  
Existem já muitas ideias e projetos, o mais difícil é conciliar tudo isso, mas sempre com diálogo conseguimos ir madurando ideias e colocando em prática.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?  
Como já exiquei tudo está indo por um bom caminho, é só questão de trabalho e tempo.

## Anexo 6

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires  
Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Helia Cardoso

Cargo: Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio e Conselho Municipal de Turismo

### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?  
Buscamos organizar e coordenar o ecoturismo, visando sempre a sustentabilidade local e a conservação da natureza. Com o objetivo de incrementar o ecoturismo o Programa de Desenvolvimento do Turismo, recentemente houve investimentos em obras e programas de saneamento, pavimentação e incentivo ao ecoturismo na região da Serra da Bodoquena.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?  
A beleza que temos é realmente única, para poder lograr que assim se mantenha foram impulsadas leis de proteção ambiental com o fim de poder receber os turistas da melhor forma possível mantendo tudo como estava, tudo foi possível graças ao esforço e comprometimento de todos, foi tanto do sector público como do privado desde o começo e se mantém até hoje, como exemplo a limitação da quantidade de pessoas que visitam cada atrativo por dia. A cada ano investimos mais no eco turismo, sabemos que é um setor que está crescendo cada vez mais e aporta pro crescimento da cidade

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre .

Trabalhamos em conjunto com as empresas e ONGs para coordenar e organizar o ecoturismo, visando sempre a sustentabilidade local e a conservação da natureza.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Sim, algumas das mais importantes são: Investimento em campanhas de divulgação do Destino no mercado nacional e internacional; Melhor divulgação do Destino quando houver eventos; Programar e apoiar ações de desenvolvimento em prol do meio ambiente, além de fiscalização rotineira para manter sustentabilidade, Garantia do Poder Público em fornecer infraestrutura para receber turistas, tais como: melhoria contínua nas estradas vicinais; Melhoria da sinalização; Posicionamento da situação real da disponibilidade de água no município, principalmente na alta temporada; Adequar regras para abertura de novas agências devido a grande quantidade de inadimplentes;

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Para ser um modelo internacional de turismo sustentável, deve continuar com a proposta de capacidade de carga e incrementar capacitação dos guias para que através deles se transmitam conhecimentos de conservação do ecossistema para os turistas,

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

O limite de capacidade de carga é um dos fatores principais que permite que o turismo na cidade seja sustentável, alguns podem ver como um limite imposto pro turismo porém nós vemos como uma proteção pra natureza e sem esta perderia o significado.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhoria que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Primeiramente melhorar o transporte até a cidade, pois sabemos que muitos ainda se resistem em vir por causa da pouca frequência de transportes público e como oportunidades devemos levar em conta as novas tecnologias, principalmente para preservação e manutenção da nossa fauna e flora.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhoria que você propõe?

É necessário tempo, porque estamos implementando melhorias com a velocidade que a cidade e a natureza permitem.

## Anexo 7

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economia do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Jair Mutchnik

Cargo: Presidente suplente da Associação de Guias de Turismo de Bonito

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)? Como Presidente Suplente da Associação de Guias de Turismo faço a ponte entre os guias e o governo local.
2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?  
Acredito que naturalmente a cidade foi se tornando um lugar turístico pelas suas belezas mas, a questão sustentável foi imposta pelo Estado e recebida da melhor forma por todos nós.
3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre.  
Muito bem, sempre podemos dizer o que precisamos é somos ouvidos, vários órgãos e ONGs também são bem atendidos pelo município.
4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?  
Sim, fazendo propaganda e ajudando na organização e regularização para que todos trabalhem focando na natureza e na sua preservação, incluso promoveu cursos de capacitação para guias.
5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?  
Seguir no caminho que está.
6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.  
Essa é um dos pilares do desenvolvimento sustentável e só ajuda.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Apoiar mais os moradores da região, tanto diretamente no turismo quanto na cidade como um todo, na infraestrutura dos parques como da cidade para melhor atender os visitantes.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Mais investimento em obras.

## Anexo 8

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires  
Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Paulo César Boggiani

Cargo: Professor do Instituto de Geociências - USP

### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?  
Conheço a região desde 1983 e em 1984 realizamos a exploração e mapeamentos das principais cavernas na região. O interessante é – naquela época – comentávamos que Bonito poderia vir a ser um local de visita secundária ao Pantanal, sem imaginar que, anos depois, passaria a ser a principal. Depois, já como professor da UFMS, coordenei o primeiro curso de guias de turismo de Bonito em 1992-1993 e realizei varios projetos na região.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

Eu sou suspeito para colocar essa tese – mas o trabalhos dos primeiros guias foi fundamental para isso. O mencionado curso foi realizado sob o clima da ECO-92 – reunião internacional sobre o meio ambiente realizada no Rio de Janeiro. Os professores do curso passaram a mensagem que se os guias não cuidassem de Bonito, tudo aquilo se perderia.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre .

De uma certa forma, essa relação de cooperação ocorre com o CONTUR – mas ainda não é ideal.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Creio que não, o turismo cresceu de uma forma mais voltada à iniciativa privada dos empreendedores de turismo – com o trabalho dos guias como fundamental para que isso ocorresse.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Talvez a implementação da proposta do Geopark Bodoquena-Pantanal, que acabou por não ter sido implementada.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Não porque há mais atrativos que podem ser abertos.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Mais cursos para os guias e atendentes em geral e formação na língua inglesa para todos.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Iniciativa do poder público para isso.

## Anexo 9

Faculdade de Ciências Econômicas

Mestrado: Gestão e Economía do Turismo

Universidade de Buenos Aires

Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Paula Sant'Anna Battassini

Cargo: Atualmente docente do Senac Bauru, na época de Bonito, de 1999 a 2007 atuei como professora de biología em escola particular e estadual, guía de turismo, formadora de professores em educação ambiental, diretora de projetos ambientais da prefeitura municipal e diretora da ONG Brazil Bonito.

### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?

Conforme comentei anteriormente, os cargos que ocupei, sejam no setor público, privado e terceiro setor, estavam diretamente ligados ao desenvolvimento do turismo, pois acredito que formar pessoas conscientes e críticas pelos seus atos são fundamentais para o acesso ao desenvolvimento do turismo sustentável tão almejado.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

Primeiramente é importante termos uma visão criteriosa se realmente o turismo de Bonito é sustentável. Na década de 80 um grupo de ambientalistas se manifestaram a respeito da produção agrícola predatória da região e propunham o turismo como uma alternativa de desenvolvimento. Com esta nova visão, alguns empreendedores começaram a se organizar e foram surgindo agências, hospedagens e o primeiro curso de formação de guias. Acredito que a organização do trade turístico, o apoio de pesquisadores de universidades e as orientações dos órgãos ambientais para licenciamento foram os principais fatores.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre .

Sim e esta relação é extremamente necessária, pois só protegemos o que conhecemos, portanto quanto mais instituições educacionais comprometidas com a formação dos bonitenses, universidades com pesquisas científicas, promoção de visitas nos pontos turísticos pelas ONGs e empresários para que a população conheça os locais que os turistas visitam contribuirá com o desenvolvimento do turismo na região. O governo tem o papel de fiscalização e gestão responsável deste setor que é potencialmente poluidor, o que exige licenciamento ambiental de qualquer operação. O tripé da sustentabilidade abrange as dimensões econômicas, ambientais e sociais, conseqüentemente todos os setores da sociedade, isto é, público, privado e sociedade civil organizada, esta requer uma efetiva organização e união.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Sim, na época a proteção ambiental era relacionada diretamente com o turismo, pois sem a qualidade do meio ambiente não haveria potencial para o desenvolvimento do setor turístico. Tanto que a gestão pública atuava em conjunto com as secretarias de turismo, cultura e meio ambiente. As ações que tive a oportunidade de acompanhar e que considero positivas foram: inauguração da nova estação de tratamento de esgoto, ativação da unidade de processamento de lixo com a separação de materiais recicláveis, apoio ao festival de inverno de bonito, adequação do aterro sanitário, programas e projetos de educação ambiental (Reciclagem e Caminho das águas), realização anual da semana do meio ambiente, audiências públicas frequentes e com alta adesão, festival da guavira, conselhos municipais deliberativos e atuantes com representação paritária. O desenvolvimento acontece no local, portanto os cidadãos bonitenses precisam tomar decisões sobre o caminho do seu próprio desenvolvimento e se sentir parte deste local, o que chamamos de sentimento de pertencimento. Assim, todos se sentirão corresponsáveis por tudo o que acontecer.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Volto a questionar a afirmação de que Bonito seja um modelo de turismo sustentável, pois percebo e tenho contato frequente com muitos cidadãos bonitenses que as coisas estão retrocedendo. Por exemplo, os proprietários rurais voltaram a expandir as áreas agrícolas, mas de forma agressiva e com excesso uso de agrotóxicos, evidências de caça de animais silvestres, declínio da qualidade

da água, enchentes mais frequentes após as chuvas, os rios turvam rapidamente e tem muitos sedimentos (ênfata erosão e assoreamento causados por desmatamentos), drenagem das áreas de banhado. Entretanto considero conveniente, ou melhor, urgente, que este retrocesso acabe e as leis sejam realmente cumpridas.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

O limite de carga de cada atrativo é fundamental para manter/sustentar a atividade, o que é o diferencial de Bonito. Importante que a fiscalização seja feita para a capacidade ser respeitada. A região é extremamente frágil e delicada, se não houvesse esta limitação, provavelmente não haveria as belezas naturais como existem até hoje. Mesmo com estes cuidados, a degradação ainda acontece.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Primeiro lugar reordenar o trade, as pessoas ligadas ao turismo precisam se unir para terem força e tomarem decisões, sem interferência de interesses de terceiros. Promover capacitações de todos os atores, atuação forte dos conselhos municipais (turismo, meio ambiente e cultura). Investir massivamente no saneamento básico e na educação da população. Contrapartida de novos empreendimentos. Identificar outras vocações relacionadas com a área do turismo como história e cultura local, promoção de festivais de esporte, congressos, etc.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Boa vontade política, comprometimento da própria população, formação e capacitação dos atores locais, resgate das iniciativas de sucesso, promotoria e demais órgãos de meio ambiente atuantes, promoção de espaços de diálogo e vivências para a população.

## **Anexo 10**

Faculdade de Ciências Econômicas

Mestrado: Gestão e Economía do Turismo

Universidade de Buenos Aires

Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Nome: Priscila Vargas da Silva

Cargo: Professora da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

### **Questões:**

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?

Morei em Bonito de setembro de 2010 até março de 2016, nesse período fui coordenadora e professora do curso de turismo da UFMS no campus de Bonito. Desenvolvi algumas pesquisas na área do turismo, uma delas minha tese de doutorado e me aproximei muito do trade turístico. Fui representante da UFMS no Conselho Municipal de Turismo de Bonito -COMTUR e pude participar de diversas decisões no intuito de organizar e promover o turismo em Bonito. Tive uma participação muito ativa também nas pautas ambientais e fui professora no curso de Guia de Turismo da UFMS, curso esse que formou guias de turismo muito bem preparados para a realidade local. Eu estou morando em Campo Grande agora, a UFMS me transferiu, mas eu continuo pesquisando Bonito. Tive uma atuação muito forte no COMTUR e minha tese de doutorado produziu um material importante para o desenvolvimento do turismo em Bonito numa perspectiva de sustentabilidade.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

A organização do trade e a forma com que as políticas públicas foram sendo implementadas. Os empresários atuam ativamente para o desenvolvimento do turismo em Bonito, apesar de haver uma concorrência, em muitos momentos o trade consegue se organizar enquanto destino.

Alguns fatores são importantes em Bonito:

- 1 – Licenciamento ambiental e fiscalização nos atrativos turísticos;
- 2 – Infraestruturas visando o menor impacto nos atrativos (trilhas suspensas, deques, etc)
- 3 – Instituições fortes que fazem uma política voltada ao mercado de ecoturismo (Associações, ONGS, Prefeitura);
- 4 – Apoio do Ministério do Turismo e Fundação de Turismo do Mato Grosso do Sul
- 5 – Voucher Único (auxilia na gestão e controle do sistema turístico);
- 6 – Ministério Público e polícia ambiental com um trabalho sério de proteção;
- 7 – ser um dos poucos destinos de turismo sustentável bem organizado no Brasil
- 8 – ter um marketing forte

Quanto a questões do turismo sustentável em Bonito tenho uma ressalva, o turismo em Bonito está na busca da sustentabilidade, mas ainda falta muito para que possamos chegar ao turismo sustentável. A comunidade só participa do turismo como mão de obra, percebe-se por mapas já produzidos que em muitas regiões onde o turismo ocorre, existe conservação ambiental somente na área onde o turismo acontece, outra questão é que a cultura local é pouco inserida no turismo.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)? Se assim for, explique como essa relação ocorre.

Acredito que o turismo só tem sucesso em Bonito em virtude dessa relação de cooperação. Os atores da sociedade civil envolvidos no turismo (meios de hospedagem, agências, atrativos, guias de turismo, bares e restaurantes) tem uma associação que os representa do COMTUR e essa atuação das associações é uma forte, apesar de algumas associações terem um maior poder de negociação.

Apesar do COMTUR ser um órgão consultivo e não deliberativo, todas as decisões tomadas pela gestão pública municipal passam pelo COMTUR para sua discussão e aprovação.

O Voucher único é uma das ferramentas que demonstra como funciona a interação entre as instituições.

Quanto a questão educação existe nas escolas municipais de Bonito uma disciplina voltada para a educação para o turismo. A disciplina ensina como o turismo funciona, os impactos, as áreas de atuação, etc.

As ONGS prestam um serviço valioso na área ambiental envolvendo o turismo, sendo que as duas principais são IASB e Fundação Neotrópica.

O Ministério Público atua efetivamente no controle da capacidade de carga nos atrativos e nas demais questões.

O Imasul realiza a fiscalização nos atrativos quanto ao licenciamento ambiental e participa em decisões relacionadas a proteção ambiental.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Com certeza o governo local apoiou o desenvolvimento do turismo em Bonito, desenvolvendo políticas públicas para regular e orientar o desenvolvimento. Posso citar como exemplo de ações da gestão Municipal, o fortalecimento do COMTUR, as leis do Voucher Unico e da obrigatoriedade do Guia de turismo Local, disciplina de turismo nas escolas municipais. Uma questão muito importante é que a gestão municipal do turismo atua como mediadora em diversos conflitos entre os grupos e seus interesse.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Continuar tendo um marketing forte, continuar investindo em infraestrutura e qualidade na prestação de serviço, mas o mais importante é cuidar da natureza e impedir que agricultura e pecuária continuem se expandindo em uma região tão frágil como essa. Se nada for feito quando o avanço da agricultura na região o turismo será muito impactado, já que os rios com águas transparentes e a natureza conservada é seu maior atrativo.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Não acredito nisso, porque só existe ocupação total nos atrativos nos períodos de alta temporada (feriados nacionais e férias escolares – o COMTUR faz a cada ano um calendario de alta e baixa temporada), assim, em outros períodos do ano existe um baixa ocupação, podendo ser explorada com políticas direcionadas para isso.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

Qualificação profissional, esse é um do grande problemas em Bonito – poucos trabalhadores do turismo falam outro idioma.

Dar maior atenção as manifestações culturais da localidade

Fazer uma política de preço melhor para a baixa temporada

Mas o principal é atuar fortemente na proteção ambiental no município.

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

Maior empenho da gestão pública municipal e do Trade turístico.

## Anexo 11

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Guilherme Garcia Velasquez

Cargo: Professor Adjunto do curso de Turismo, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

#### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?

Bem, importante ressaltar que residi nesse município por 5 anos, tendo em vista o trabalho de professor do curso de Turismo e Meio Ambiente Instalado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS. Referido curso teve seu funcionamento na localidade no período de 2009 a 2013 quando, pela baixa demanda, foi transferido para a capital do estado.

Como docente e investigador foi inevitável o desenvolvimento de um contato próximo com a localidade.

- Orientei pesquisas de conclusão de curso desenvolvida no município.
- Desenvolvi uma pesquisa em seu principal atrativo: a Gruta do Lago Azul, a qual, inclusive, transformou-se em um capítulo de livro.
- Desenvolvi uma pesquisa na rede hoteleira local, traçando um perfil dos empreendimentos do município, também transformada em capítulo de livro.
- Desenvolvi meu estudo de Doutorado, validando meu modelo de análise no destino de Bonito, em especial, demonstrando a relação do sistema turístico local com o ambiente.

Todos os estudos mencionados trouxeram, de alguma forma, apontamentos de aspectos limitantes do destino, aspectos positivos ou trouxeram informações que, de alguma maneira, puderam nortear a gestão pública e privada.

Não obstante, como Instituição Federal, sempre tivemos cadeira cativa no Conselho Municipal do Turismo, de maneira com que pudéssemos participar ativamente das decisões no município.

Além do conselho municipal, nossa Universidade ainda teve participação e representação em associações de classe e outros conselhos. Por fim, fomos os responsáveis por formar 42 guias de turismo que se encontram em plena atuação no mercado local.

Essas são algumas contribuições que demonstram proximidade com o destino.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

Particularmente, penso que seja importante mencionar que a busca pela sustentabilidade é bastante positiva.

Enquanto residente no destino, sempre valorizei muitas ações relacionadas à sustentabilidade que eram colocadas em prática no destino.

No entanto, nunca concordei com a ideia de que o Turismo era sustentável em sua totalidade.

Foi após meu estudo de doutorado que ficou claro e comprovado que inúmeros aspectos da sustentabilidade ainda não são totalmente atingidos.

O destino é reconhecido e premiado como sustentável. O destino possui ações que o diferencia de inúmeros outros destinos do mundo, o que é louvável.

De todas as formas, minha pesquisa doutoral de 04 anos demonstrou que ainda existem problemas que impedem com que o destino possa ser considerado sustentável em sua essência:

#### **Alguns exemplos:**

- 1- Muitas das pessoas envolvidas com o turismo, especificamente aquelas com cargos mais elevados, não são da região. Vieram de regiões diversas, distantes e de onde também puderam se profissionalizar. Sabe-se que Bonito oferta muitos postos de trabalho no turismo, mas o que se percebe é que os melhores cargos acabam sendo ocupados por não bonitenses.
- 2- A cultura local é muito pouco difundida, assim como muitas das tradições e festividades parecem ter desaparecido com o processo de apropriação do turismo. Não é raro encontrar nas lojas turísticas locais, artefatos de outros estados sendo vendidos. Quando encontramos produção artesanal dos indígenas da região, é comum que os vendedores sequer saibam prestar informações sobre referidos artefatos. A cidade não conta com um centro cultural, mesmo estando localizada muito próxima da zona por onde passou a guerra do Paraguai. Figuras folclóricas da localidade, quase não são faladas aos turistas.
- 3- A cidade ainda (até a época do meu estudo), 2016, não possui um sistema de coleta seletiva de lixo em todas as suas zonas etc;

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)?. Se assim for, explique como essa relação ocorre .

De certa forma sim, mas tenho certa preocupação.

Enfatizo, porém, que minhas respostas se referem ao período que lá vivi e ao período que lá desenvolvi meu estudo doutoral (2013-2016).

De todos os atrativos do município, apenas dois são público-municipais.

Todos os outros mais de 20), estão localizados em propriedades privadas.

Preocupa-me o fato de que muitos dos representantes das associações de classe (que lutam pelo turismo e discutem o turismo), são, por consequência, também proprietários desses atrativos, empreendimentos etc.

Ao meu ver, acredito que pessoas neutras, cidadãos não-empresários talvez deveriam estar em maior número nessas associações, representando o morador e não somente o empresário. Essa seria uma forma de melhor ouvir os locais, seus problemas e suas opiniões naquilo que diz respeito ao

processo de apropriação do turismo daquele espaço, da imposição de um novo território em detrimento da atividade.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo? É fato que o governo local muito apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito.

- A cidade foi provida de melhores infraestruturas, que não apenas beneficiaram os visitantes, mas, da mesma forma, os locais.

- A arquitetura da cidade tornou-se mais hospitaleira naquela zona mais frequentada pelos visitantes,

- A própria atividade turística gerou a necessidade de discussão. Assim, cursos são constantemente oferecidos, da mesma forma que as ONGS tem desempenhado um papel fundamental naquilo que diz respeito à consciência ambiental.

- A prefeitura local patrocinou parte do custo do último curso de guia oferecido na cidade pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, auxiliando na formação de 40 novos guias de turismo, atuantes na cidade,

- O Governo local tem, anualmente, trazido eventos para o município, como uma forma de divulgação de suas belezas e de propiciar ingresso de renda.

Não obstante, como toda localidade turística, Bonito tem problemas como: Diferenças de qualidade de vida entre zonas turísticas e não turísticas, elevado preço de insumos, supervalorização imobiliária etc.

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

Como apresentado anteriormente, minha própria tese de mestrado demonstrou que Bonito não pode ser considerada sustentável em sua totalidade. Ela busca pela sustentabilidade e pratica muitos de seus pressupostos, o que é louvável e o que a torna reconhecida.

Penso que o município deva continuar com suas ações mas deva, em especial:

- Priorizar a coleta seletiva em 100% do município,

- Priorizar ações relacionadas à cultura local (que pouco faz parte da experiência do viajante). Um exemplo: Quando chove muito forte na cidade, muitos dos atrativos são fechados (por segurança e pelo nível de turbidez das águas). Essas pessoas ficam literalmente ilhadas em seus hotéis, justamente por não existir um centro cultural, apresentações culturais, “contação de histórias”, ou algo que remeta às raízes da cultura local.

- Priorizar trabalhos que fomentem a empregabilidade aos residentes nativos, em funções (cargos), mais elevados. Isso pode ser possível por meio de treinamentos específicos e sensibilização do empresariado local.

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Sim, mas sou favorável à rigidez quanto ao controle de visitação nos atrativos. Como pesquisador do destino e ex residente, vejo que não há o porquê de se querer aumentar as taxas de visitação, se a cidade lida com atrativos naturais, que por si, determinam o fluxo turístico.

Como dito, o município não conta com atrações que não envolvam o meio natural (salvo o aquário municipal- ainda incipiente- e um atrativo onde se assiste uma palestra sobre serpentes).

Penso que a cidade deva criar formas para manter o fluxo de visitantes e não aumentar, até pelo fato de que a estrutura urbana de uma cidade de 20 000 habitantes, pouco suportaria uma invasão de pessoas.

É sabido que o município já enfrenta problemas com falta de água e energia elétrica em alguns momentos, em períodos de pico de visitação (alta temporada).

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

- Melhor inserção da comunidade em postos de trabalho mais elevados,
- Criação de estruturas relacionadas à disseminação cultural local/regional,
- Melhor trabalho com destinação de resíduos sólidos. A separação de material reciclável deveria ser uma exigência em todos os estabelecimentos e residências do município,
- Maior conscientização junto aos produtores rurais, sobre os impactos que a lavoura e a criação bovina podem gerar nas águas de Bonito (elemento principal da atividade turística),

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe? Maior envolvimento de residentes nas comissões e associações as quais, basicamente, contam com representantes que são, também, empresários locais. Não estou dizendo que representantes residentes locais (comuns) não participem dessas associações/comissões, mas é fato que sua representatividade é, ainda, bastante pequena.

## Anexo 12

Faculdade de Ciências Econômicas  
Mestrado: Gestão e Economía do Turismo  
Universidade de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Título da Tese: "Factores de éxito en el desarrollo de turismo sustentable: Bonito (MS)"

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome: Janaina Mainchein

Cargo: Secretária Executiva

### Questões:

1. Qual é a sua vinculação com o desenvolvimento do turismo que ocorre em Bonito (MS)?

O Bonito Convention Bureau tem como objetivo principal a captação e apoio a realização de eventos indutores de fluxo turístico na baixa temporada.

2. Além da beleza das atrações naturais, quais você acha que foram os fatores que permitiram que Bonito se posicionasse no turismo sustentável?

- Controle do número de visitantes nos passeios, através do voucher único.
- Obrigatoriedade dos passeios serem guiados.
- Investimentos em infraestrutura por parte dos proprietários dos passeios.

3. Você considera que existe uma relação de cooperação entre os diferentes atores envolvidos no desenvolvimento turístico de Bonito (governo, indivíduos, instituições educacionais, ONGs)?. Se assim for, explique como essa relação ocorre .

Sim, através do Conselho Municipal de Turismo e de ações desenvolvidas em conjunto –poder público e iniciativa privada. No caso do Bonito Convention, trabalhamos em parceria com o poder público federal, estadual e municipal para ações de captação de eventos e manutenção do Observatório do Turismo. Também trabalhamos em parceria com associações locais, como exemplo o IASB (Instituto das Águas da Serra da Bodoquena) que recebe parte da arrecadação da nossa Green Tax para manutenção de suas atividades.

4. Você considera que o governo local apoiou o desenvolvimento turístico de Bonito (MS)? Em caso afirmativo, quais você pensa que foram as ações positivas para o turismo?

Sim, através da implantação do Voucher Único e do COMTUR. Se tratando das nossas ações, o governo municipal nos ajuda nas ações de captação de eventos

5. Quais estratégias você considera convenientes para que Bonito continue sendo um modelo de turismo sustentável no nível nacional e internacional?

- Continuar controlando a capacidade de carga nos passeios, através do voucher único.
- Obrigatoriedade de guias turísticos nos passeios.
- Maiores investimentos em infraestrutura e marketing;

6. Você acredita que o aspecto limitante da capacidade de carga pode se tornar um obstáculo para o crescimento turístico da Bonito? Se assim for, explique por quê.

Consideramos que capacidade de carga é um fator principal para que Bonito continue como modelo de sustentabilidade.

7. Quais você acha que são as oportunidades de melhora que devem ser levadas em conta, e que terão um impacto positivo no turismo de Bonito?

- Investimentos em infraestrutura;
- Ações de Promoção e Divulgação de Bonito para público final
- Fortalecimento das associações locais;
- Maiores investimentos em ações de captação e apoio a eventos indutores de fluxo turístico;

8. O que seria necessário para poder realizar as oportunidades de melhora que você propõe?

- Aumentar e ampliar fontes de recursos;
- Cada associação local possa desempenhar a sua missão.