

El Turismo de Industria Viva.

Herramienta de la Responsabilidad Social de Empresa y oportunidad para el desarrollo local

LUCA SAVOJA * [savoja@econ.unito.it]

El creciente interés por el turismo industrial está en consonancia con la tendencia más general que caracteriza a los modelos turísticos contemporáneos. Esta tendencia consiste en la difusión del turismo en lugares y espacios hasta hace unos años excluidos de este mercado e ignorado por los visitantes.

El turismo industrial comprende un elenco muy amplio de actividades. El objetivo de esta reflexión no consiste en proponer una tipología de actividades que puedan reconducirse bajo esta etiqueta (o similares); esta operación ya ha sido realizada tanto a nivel institucional por la Organización Mundial del Turismo¹ como a través de varias contribuciones (por ejemplo, Damien y Sobry, 2001; Morice, 2006; Grollo, *et al.*, 2011) y la referencia está bien establecida.

En resumen, las fronteras del turismo industrial van desde el turismo cultural orientado a la arqueología industrial hasta las formas de turismo de ocio y compras como el turismo del vino o el *Shopping Tourism*. Se pueden describir tres modelos, que son complementarios y, a su vez, conectados de forma "dinámica" a otra tipología turística (Savoja, 2011).

El primer modelo es el del turismo de patrimonio industrial (Industrial Heritage Tourism), que se caracteriza por el interés en los artefactos y los símbolos de la industria del pasado. Las industrias, o instalaciones industriales, áreas completas inclusive, son "puestas en escena" para fomentar su uso por los visitantes de diversos tipos, al igual que ocurre con los museos de empresa. Este modelo suele reconducirse al ámbito del turismo cultural.

El segundo es el de los espacios industriales convertidos por las prácticas de tiempo libre; instalaciones industriales abandonadas que son repensadas y revisadas como "contenedores" para el ocio. En este caso, las "ex-fábricas" se convierten en lugares de interés turístico, pero la asistencia es determinada por el uso de otros lugares de interés más específicos (museos, exposiciones, eventos, cines, lugares de ocio, restaurantes, ...) y no son atracciones en sí.

* Profesor titular de Sociología de Turismo a la Facultad de Economía de la Universidad de Turín, Italia.

¹ "Industrial heritage for tourism as tourism resources and assets composed primarily by industrial establishments, past and present, and their creations, as well as industry-related buildings, architectural ensembles and landscapes, equipment, machines and tools, other item used in production and handicrafts, skills and technologies, as well as industry-related lifestyles, customs traditions, events, creative arts and objects of art inspired by industrial and technical development and testifying to such development, both past and present", Declaración de Astana, World Tourism Organisation, 2009).

El tercer modelo es el del turismo que pone el foco de la visita en las empresas vivas y se puede definir como *Living Industry Tourism*².

El *Living Industry Tourism* o *Turismo de Industria Viva* se manifiesta como una actividad orientada al conocimiento directo de procesos y productos "típicos" y representativos de un territorio. La motivación para visitar las empresas puede ser muy variada: desde los puramente cognitivos (turismo científico, turismo educativo) a lo más divertido, acoplar a la adquisición de conocimientos la oportunidad de comprar y probar productos (este turismo se solapa mucho con el *Shopping Tourism* y el Turismo del vino).

En este artículo se prestará atención al Turismo de Industria Viva analizado como forma innovadora de turismo capaz de transformar los lugares de producción industrial en espacios de interés turístico de una manera coherente con las tendencias del turismo contemporáneo y funcional para satisfacer algunas expectativas, igualmente "nuevas", de los turistas contemporáneos.

De hecho, el turismo posmoderno se caracteriza principalmente por su capacidad de ocupar el territorio gracias a una búsqueda incesante de nuevos destinos por parte de la industria turística (Marra y Ruspini, 2010).

Bien se puede decir que cada kilómetro cuadrado del planeta tiene hoy algún valor para el turismo y ahora está disponible para los turistas. Este proceso de "colonización turística" es muy parecido a lo que Marc Augé llama "surmodernité" (Augé, 2009). La surmodernité es profundamente diferente de la modernidad del siglo pasado y está basada en tres características que son fundamentales también para comprender la esencia del turismo contemporáneo (por lo menos el de las sociedades industrializadas del mundo occidental).

La primera es la aceleración de la historia y la transformación instantánea de los "Hechos" en "Recuerdos" con la consiguiente difícil o ausente creación de un patrimonio relacionado con los lugares donde los eventos se llevan a cabo.

La segunda es el estrechamiento del espacio determinado por el mayor movimiento de personas, ideas e imágenes, gracias a los sistemas de transporte y movilidad.

La tercera connotación está dada por la individualización de los destinos y de las opciones de consumo (Ritzer, 2005); este último proceso encuentra en el turismo una de sus más significativas representaciones: incluso se perciben formas masificadas de turismo individual que van a remplazar al turismo estandarizado de una masa de individuos aparentemente idénticos. En este sentido, el modelo fordista del turismo del siglo pasado, está en franco declive.

Sin embargo, mientras que el proceso de colonización turística del planeta se puede considerar casi terminado, lo mismo no puede decirse de la puesta en escena de los atractivos, actuales o potenciales, que constituyen el patrimonio de los lugares turísticos y determinan su atractivo influyendo sobre las decisiones de los operadores y la satisfacción de los visitantes.

Si bien es cierto que cada lugar puede hoy ser considerado un "destino turístico", ello no se debe a su contenido. Los artefactos, objetos, espacios, recursos materiales y activos intangibles son casi siempre mucho más numerosos de lo que se suele comunicar y poner a disposición para el consumo de los visitantes.

La *tourismification* (Jansen-Verbeke, 1998) sigue limitándose a los aspectos "tradicionales" del patrimonio (como los museos, los monumentos, los *skylines*, la arquitectura urbana, ...) y algunos elementos regionales (como el folclore, la producción local, el arte popular, la artesanía, el comercio tradicional) con el apoyo de una amplia gama de productos y servicios diseñados y ofrecidos para el tiempo libre (el "mercado" de entretenimiento),

² El *Living Industry Tourism* puede ser considerado como un sinónimo de "Turismo de la Découverte économique", "Turismo de la Industria Viva", "Turismo d'impresa", "Turismo del Hecho en ..." y otras etiquetas empleadas en varias maneras en diferentes países europeos para especificar mejor esta forma de turismo industrial.

mientras que muchos otros “recursos” se ignoran bien porque son disfuncionales para modelos de políticas de desarrollo turístico que siguen atadas a lógicas de estandarización obsoletas o bien porque no son suficientemente “visibles” a los ojos de los operadores y residentes, que no llegan a comprender el valor o, incluso, porque falta una “imagen” fungible a los efectos del consumo de turismo (Savoja, 2005).

Es cierto que en los últimos tiempos el proceso de *tourismification* ha involucrado también a algunos edificios industriales que después de haber agotado sus funciones de producción siguen siendo lugares importantes y significativos en el paisaje; sin embargo, está claro que esta “miopía proyectual” existe y la conciencia de que “la industria” puede ser una parte activa del patrimonio del turismo todavía no está arraigada en varios de los actores involucrados en el turismo.

En particular, los actores institucionales tienen dificultades para adoptar las decisiones sobre “Turismo & Industria” dentro de los modelos existentes de gobierno; los operadores privados a menudo chocan con el problema de la transformación de estos atractivos en productos realmente “vendibles” y los turistas rara vez llegan a comprender los valores turísticos y su “mirada” (Urry, 1990) no siempre persiste en ellos.

Por lo tanto, el turismo industrial encuentra dificultades para encontrar un sitio específico en la cesta de las principales atracciones turísticas. Incluso en los casos consolidados de éxito esta forma de turismo aparece como una “peculiaridad” sin ningún tipo de integración real con el resto de la oferta.

Sin embargo, más allá de estas dificultades “existenciales”, el turismo industrial, o por lo menos algunas de sus modalidades, aparecen cada vez más en los programas del sector público y privado y entre las actividades practicadas por los turistas.

El panorama es muy complejo y poco conocido ni siquiera para los “expertos”; por cierto si es verdad que su función se encuentra limitada debido a una reducida capacidad de activar flujos de la demanda,

es igualmente real que la arqueología industrial, los museos de empresa y varias experiencias directas de recuperación de las tradiciones de fabricación son un nicho ya bien caracterizado en las prácticas turísticas populares.

Del mismo modo, las abundantes experiencias de reconversión y redesarrollo que han transformado muchos antiguos artefactos industriales urbanos en lugares de ocio (parques temáticos, áreas de eventos, complejos de exposiciones, ...), ponen la infraestructura ex industrial en el escenario típico, especialmente en lo que respecta al turismo urbano.

Muchos edificios en Europa – los ejemplos son innumerables, desde la fábrica de automóviles Fiat de Lingotto en Turín a la de galletas LU en Nantes (son dos simples ejemplos, en realidad la lista es interminable) – antiguos contenedores de la producción industrial y el ingenio, son de hoy en día lugares privilegiados para el ocio y reales atracciones de las ciudades.

La otra área del turismo industrial representada por el Turismo de Industria Viva está menos desarrollada. En este caso el proceso de “puesta en escena” puede decirse aún en marcha (Zárate y Morice, 2010; Savoja, 2010).

Cabe señalar que la visita a algunas categorías de “fábricas vivas” ya está presente en la oferta estándar del turismo de hoy; y tal vez la visita a veces es una actividad significativa que puede caracterizar las vacaciones. Es el caso del vino o de algunas industrias alimentarias y agrícolas en torno al cual gira el importante campo del turismo enogastronómico; o el caso de algunas empresas *No food* (vestimenta, cosméticos, regalos, accesorios por nombrar sólo algunos) que son la piedra angular de otra modalidad turística en fuerte crecimiento, sobre todo por el turismo urbano, representada por el *Shopping Tourism* (Otgaar, et al., 2008).

Sin embargo, a pesar de esto, el Turismo de Industria Viva aún no es una práctica generalizada. Con una mirada retrospectiva, este desarrollo “lento” resulta incoherente con ciertas tendencias actuales, tanto en las opciones turísticas como en

las que se refieren al modelo de “inversión” de tiempo turístico de los individuos; ambos aspectos involucrados en cambios drásticos.

El primer cambio está relacionado con modificaciones en la forma de las elecciones turísticas posfordistas, que tienden a sustituir la única vacación anual con períodos de vacaciones más breves y diferenciadas que se disfrutaban en varios lugares. Esta tendencia está impulsando el crecimiento de la movilidad “corta” durante el tiempo de vacaciones y enfoca la atención rumbo a otros lugares y actividades de ocio también por segmentos “no especialistas” de turistas.

La segunda transformación está relacionada con el proceso que Anthony Giddens (2000) define como “*disembedding*” y que involucra también el turismo. Se trata de varios procesos de desanclaje que implican objetos, bienes y personas, y que llegan a romper los límites de las normas de referencia para la gente.

El vencimiento de los viejos límites- físicos y simbólicos- dentro del cual los individuos construyen el significado de sus acciones, encuentra un área privilegiada en el turismo; por lo tanto una cantidad creciente de personas se siente atraída por aquellas propuestas de turismo basadas en la extensión de la idea de “diario” dentro de la idea de “novedad”.

A medida que este trayecto se cumple, no sólo aumenta la importancia simbólica y cultural de las actividades que “rellenan” el tiempo libre, sino también el sentido mismo del turismo, cada vez más diversificado.

La crisis del turismo de masas “clásico” supone que las opciones turísticas hoy parecen mucho más relacionadas con un re-descubrimiento de una “autenticidad” no mediada u organizada para el turismo y el turismo se afirma como una sobresaliente ocasión para la auto-realización y el intercambio de experiencias.

Por lo tanto, bajo esta perspectiva, el Turismo de Industria Viva parece ser muy coherente, por su potencialidad para facilitar relaciones auténticas – aunque simplificadas – sobre la base de hacer, saber

y experimentar. En un sentido podemos decir que su verdadera “fuerza” consiste en la posibilidad de “hacer turismo” en un lugar sin duda “no turístico” y, por tanto, sin duda “auténtico”.

Así que el turismo “dentro” de la empresa (es decir, un lugar “extranjero” y “hostil” a las ideas de entretenimiento y ocio) ya no es inadecuado y los prejuicios anti turísticos que siempre caracterizan a estos espacios tienen cada vez menos peso. Por el contrario, el Turismo de Industria Viva puede cumplir, de modo más efectivo que otras prácticas turísticas, la búsqueda de la diferenciación que es, vale la pena recordarlo, la esencia última del consumo contemporáneo (Savoja, 2009).

Obviamente el éxito de las empresas manufactureras como atractivos turísticos “puros” (es decir interesantes en sí mismos y no sólo sobre la base de las características de aquellos que las visitan, como los expertos, los fans de producto, los estudiantes, los trabajadores, los congresistas, los clientes, ...) no es un proceso mecánico o progresivo, pero la proliferación de las experiencias turísticas basadas en la búsqueda de sensaciones y placeres “aparentemente” nuevos permiten imaginar un espacio de desarrollo muy grande.

Las visitas a empresas en las estrategias corporativas. ¿Por qué “abrir las puertas”?

La capacidad de configurar una “fábrica” como una atracción turística coincide con la capacidad de ofrecer la oportunidad de visitarla a distintas poblaciones de individuos.

El “valor añadido” del Turismo de Industria Viva es evidente, si por otras atracciones turísticas la puesta en escena lleva a su inevitable falsificación, para las “fábricas” el riesgo no existe. Se puede afirmar que, hoy, con referencia a una oferta de turismo cada vez más amplia pero, de alguna manera, cada vez más sutilmente estandarizada, la visita a empresas puede ser para los turistas una de

las pocas experiencias “originales” y, por esto, muy valiosa.

En este sentido, la visita a empresas tiene que ser considerada de interés turístico por tres razones principales: el descubrimiento de un tramo sin duda auténtico de la cultura del lugar (el trabajo y sus resultados); el encuentro con la comunidad local dentro de una nueva perspectiva de las relaciones anfitrión-huésped; la oportunidad de experimentar, probar y comprar productos locales (es decir un aspecto significativo de la cultura local).

Por supuesto, estas razones no son exclusivas y cada una de ella puede ser definida en diversas formas y de acuerdo con el aspecto que se quiere resaltar más, las visitas pueden ser muy diferentes. De las visitas a los sitios que no requieren cambios en los procesos de producción o de diseño organizacional hasta las visitas *ad hoc* estilo *show room*, concebidas como un momento previo a la compra en puntos de venta interiores de la empresa.

Sin embargo, más allá del formato de la visita, lo que parece importante para entender la ratio del Turismo de Industria Viva es el motivo en que se basa la elección de la empresa de “abrir sus puertas” a los visitantes.

De hecho, las empresas que otorgan la posibilidad de visita lo hacen a veces por motivos muy lejos del mercado turístico. En trabajos anteriores (Savoja, 2010, 2011) pone de manifiesto que los motivos de las empresas están, en general, relacionados con el objetivo primordial de “ser más reconocible”, es decir, el interés que tienen para mostrarse a diferentes categorías de grupos de interés. Este objetivo principal se divide en dos áreas distintas pero no excluyentes.

Las áreas que son “Marketing-Comercial” y “Responsabilidad corporativa-Relaciones exteriores”. Por supuesto, la voluntad de “ser más reconocible” puede darse de diversas maneras, relacionadas con el tamaño y tipo de negocio; por ejemplo, mientras que las empresas comerciales de menor tamaño consideran las “visitas” como una herramienta útil para complementar su marketing-mix, para las más

grandes es útil para fortalecer su imagen y su papel social con respecto a las distintas categorías de grupos de interés, como los clientes existentes, las comunidades locales, las instituciones, ... el público en general.

Para muchas empresas los motivos de la primera área son los que prevalecen así que, como ya hemos comentado anteriormente, el Turismo de Industria Viva se acerca mucho al *Shopping Tourism*.

Sin embargo, si en el caso del *Shopping Tourism* la visita a la empresa es un requisito previo con la función de preparar a los visitantes para la compra, en el Turismo de Industria Viva el criterio de importancia se invierte y la compra es una actividad secundaria atada a la adquisición de nuevos conocimientos a través de la visita. Por lo tanto en el *Shopping Tourism* la visita es opcional y accesoria mientras que en el Turismo de Industria Viva las compras son un apéndice, importante pero no esencial, de la experiencia de visita.

En este caso la posibilidad de comprar los productos es especialmente útil para caracterizar el valor lúdico-turístico de la visita; se sabe bien que la esencia comercial de las experiencias turísticas es cada vez más significativa.

Aunque de dimensiones menos relevante, el área “Responsabilidad corporativa-Relaciones exteriores” es todavía fundamental para entender las decisiones de las empresas más grandes y complejas.

Ya he señalado que las visitas a esta clase de empresas (que normalmente son las “celebridades” de los territorios) son las experiencias más relevantes para los turistas. Se trata de atracciones que representan el espíritu del territorio y cuyo “nombre” desempeña una tarea esencial de *off-sight marker* (Leiper, 1990), y es propio de ellas que hacen interesante esta forma turística a los ojos de los visitantes.

Así el Turismo de Industria Viva en empresas de este tipo asume una importancia significativa en los procesos de desarrollo del turismo.

Para estas empresas “abrir las puertas” es de interés para hacer valer su papel como actor social-

objetivo estratégico para muchas empresas que operan en sectores “sensibles” – mientras que para el sistema local del turismo sus “imágenes” son tractores capaces de mejorar el atractivo turístico territorial.

En este caso, “abrir las puertas” reúne dos objetivos fundamentales que sustentan la idea de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El primero es poner a disposición más información sobre la empresa y sus actividades, el segundo es tomar un papel activo en la política local y desempeñar un rol en la promoción y el desarrollo del lugar.

La visita se convierte así en una especie de “actividad privada de pública utilidad”, y produce beneficios para todos los actores involucrados.

El Turismo de Industria Viva como herramienta para la Responsabilidad Social Corporativa

La idea de Responsabilidad Social de Empresa ahora es ampliamente aceptada, pero a pesar de ello, no siempre está claro qué pueden hacer las empresas para comportarse de una manera concretamente responsable.

El conjunto de prácticas y herramientas puestas en marcha por las empresas para lograr resultados en materia de responsabilidad social se puede remontar a los modelos de gestión definidos de grupos de interés. De hecho, la aceptación de la RSC implica la identificación, la cartografía y la gestión de las relaciones con los grupos de interés (que se definen como todos los que pueden reclamar derechos legítimos en relación con la actividad de la empresa).

Ciertamente esto no es el lugar para tratar, aunque sólo sea de una manera descriptiva, los problemas relacionados en qué medida es correcto o no asignar “responsabilidades no económicas” a las empresas o las cuestiones relacionadas con lo que deberían hacer las empresas, una vez establecida la legitimidad de estas responsabilidades.

El discurso es, por supuesto, muy complejo y contiene posiciones distantes y en varias ocasiones contradictorias. A ciencia cierta todavía la idea de responsabilidad social de empresa se ha ido afirmando cada vez más hasta conducir a la elaboración de una certificación oficial de una norma internacional (la reciente ISO26000³) que establece el “deber ser” de una empresa que define “responsable”.

El dictado general de la ISO26000 se fundamenta a partir del principio básico de la RSC representado por la idea de *accountability*, a saber, la “responsabilidad de rendir cuentas”.

Una vez más la literatura sobre el concepto *accountability* es muy amplia; en este trabajo – por obvias razones de brevedad – la referencia se limita a lo que está contenido en la norma ISO26000 que en realidad ofrece muchas oportunidades para colocar “visita de empresa” en el abanico de los instrumentos operativos de RSC. De hecho, “las puertas abiertas” son muy funcionales y coherentes con el modelo propuesto.

Si por *accountability* entendemos el principio según el cual “una organización debe ser responsable en dar cuenta de sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente”, se construyen las bases para una mayor transparencia de las actividades empresariales.

Accountability implica un compromiso para responder a los que tienen intereses en la empresa (grupos de interés) y este compromiso conlleva también que “la organización cumpla con las personas que participan de sus decisiones y actividades, así como la sociedad en general, en el rendir cuentas sobre el impacto de sus actividades” (ISO, p.14).

Este concepto de *accountability* se ha desarrollado durante los últimos veinticinco años como una forma de entender el comportamiento de las empresas. Desde la publicación del volumen de R. E. Freeman “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984), que marca el nacimiento del en-

³ ISO., 2010, *ISO26000. Guidance on social responsibility, International Guidelines*.

foque de *Stakeholder management*, el concepto de *accountability* cada vez más “se ha desarrollado en el estudio de las relaciones interactivas (*interactive*), cometido entre sí (*mutually engaged*) y de código abierto (*responsive*) que constituyen el entorno en el que se lleva a cabo en las empresas modernas y sentar las bases para la transparencia y la responsabilidad social” (Andriof, *et al.*, 2002).

El modelo operativo de la responsabilidad social propuesto por ISO26000 incluye siete “ámbitos”⁴. En la perspectiva considerada en este artículo parecen particularmente relevantes dos de ellos: el enfoque en los consumidores y el desarrollo comunitario. Ambos pueden encontrar en la “visita de empresa” una herramienta eficaz para lograr resultados concretos.

En cuanto a los consumidores, la visita puede acarrear resultados en términos de “educación y conocimiento” (ISO, 2010, p.65) en tanto que en lo que se refiere a la comunidad local su importancia es aún más evidente. La visita de la empresa cumple con los compromisos específicos de “promover la participación pública” (*idem*, p.68); “aumentar el stock de conocimiento colectivo” (*idem*, p.69) y “promover el acceso generalizado a la tecnología” (*idem*, p.70).

En los últimos años los estudiosos de las relaciones entre negocios y sociedad han tratado de clasificar las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades) a través de un modelo de etapas, en el que las distintas empresas aumentan el nivel responsabilidad social en el tiempo.

En la primera etapa, las empresas identifican a los actores y sus intereses sin actuar específicamente; en la segunda etapa, tratan de manejar “defensivamente” las partes interesadas y las cuestiones sociales de interés para ellos; y, finalmente, en la tercera etapa, elaboran procesos de *Stakeholder Engagement* para la creación de valor a largo plazo.

La *Stakeholder Engagement*, a diferencia de las dos primeras etapas, implica una posición de responsabilidad mutua, el intercambio de información, el diálogo y un compromiso continuo para resolver problemas en conjunto (Waddock, 2002).

También desde este punto la visita de empresa puede ser útil para alentar los el compromiso de estos grupos; la participación de los interesados, entendida como parte de un diálogo interactivo, proporciona a la empresa informaciones valiosas y novedosas sobre los posibles problemas y sus soluciones.

Los grupos de interés son importantes fuentes de aprendizaje estratégico y operacional y las organizaciones responsables deben alcanzar un alto nivel de diálogo con las partes interesadas con las que la organización debe interactuar para aprender la mejor forma de resolver los problemas operativos.

La visita de empresa y el turismo que se fomenta a partir de esta oportunidad es por lo tanto un instrumento estratégico más allá de su valor como simple herramienta de marketing. Visitar una empresa conlleva la posibilidad de mejorar y aumentar la red de relaciones con los grupos de interés, obtener nuevas informaciones de estos y en última instancia, aumentar el capital social relacional (Putnam, 2000).

Es bien sabido que este aumento es un factor decisivo para mejorar el posicionamiento de la empresa en las redes locales y aumentar la prosperidad en un territorio. Así también la industria del turismo es una vía de producción de capital social, ya que aumenta la circulación sistémica de la confianza y la “riqueza” de una comunidad (Field, 2003).

El Turismo de Industria Viva: de la Responsabilidad Social Corporativa al desarrollo local. Algunas “preguntas abiertas”.

Bajo esta perspectiva, una empresa abierta y “transparente” es capaz de comunicarse con éxito con otros actores locales y puede elegir modelos de gestión proactiva, más eficaces y rentables.

⁴ Se trata de las “Cuestiones fundamentales de responsabilidad social”: Gobierno (*governance*) de la organización, Derechos Humanos, Informes y condiciones laborales, Medio ambiente, Buenas prácticas de gestión, Participación de los consumidores y Desarrollo comunitario (ISO, p.23 y ss.).

Si satisface objetivos en materia de RSC, la visita de empresa puede ser considerada como un recurso colectivo que enriquece los recursos turísticos del territorio y por esto el Turismo de Industria Viva asume connotaciones diferentes. Entonces, más allá de su papel económico, la “empresa” se convierte en un recurso específico y representa un componente activo de la oferta, incluida la turística, de esos lugares.

Lo mismo puede decirse de las visitas cuando están relacionadas con el área del turismo educativo (*Educational Tourism*).

En este caso la visita de empresa es una herramienta para la formación que tiene un gran atractivo para el aumento de flujos turísticos – a menudo subestimados y poco conocidos – pero desde luego, no marginales.

En última instancia, con referencia a su política de responsabilidad social las empresas pueden desarrollar las visitas en la búsqueda de algunos objetivos estratégicos: reforzar el papel positivo de actor social, aumentar su “credibilidad”, construir una relación duradera con los grupos de interés cuyos intereses e inversiones en la empresa son importantes, aumentar la circulación de las informaciones sobre sus actividades, abrir canales de comunicación específicos para mejorar la relación con sus grupos de interés.

Así la visita de empresa puede verse como una forma de “inversión social” (Friedman y Miles, 2006), ya que se configura como una “transferencia” de recursos privados (la posibilidad de visitar, en la mayoría de los casos de forma gratuita) que se traduce en un beneficio público (el enriquecimiento de la zona turística) que mejora los aspectos sociales y la calidad de vida de la comunidad.

Por lo tanto, es necesario “pensar” en las visitas a las empresas como recurso colectivo para el turismo y esta manera de actuar requiere la participación activa de todos los actores.

Esta participación es, en opinión del escritor, la condición necesaria para la valoración definitiva de las visitas de empresas, sea como atracción turística sea como instrumento activo del desarrollo local.

Por supuesto, todavía queda un largo camino por recorrer.

Se debe reconocer que el Turismo de Industria Viva vinculado a productos para la venta en el mercado de masas se está consolidando y sus valores comerciales son muy funcionales para la esencia intrínsecamente consumista de los actuales modelos del tiempo libre. En este caso, la transformación final de la visita de empresa en “producto turístico” está relacionada con su capacidad de generar beneficios – directos e indirectos – a las empresas visitadas y con su capacidad de facilitar los Tour Operadores la creación de este producto y de sus canales de distribución. Cuanto más sea posible estructurar una relación estable del tipo “proveedor-cliente” entre los operadores turísticos y las empresas sobre la base de un beneficio común, más fácil será imaginar el desarrollo del Turismo de Industria Viva.

A la inversa, la situación es algo diferente para las visitas a empresa atribuibles a decisiones empresariales de RSC. En este caso, la identificación del “producto turístico” es mucho más problemática y la visita adopta una forma de producto muy “peculiar” ya que es el resultado de decisiones racionales de un actor privado (la empresa), cuyo éxito sin embargo genera, aun si como subproducto no explícitamente tratado, beneficios mas amplios que afectan a un conjunto de actores públicos (el territorio y su sistema turístico) y privados (operadores turísticos y los operadores turísticos en general).

Las dificultades que se producen además se ven agravadas por la tendencia oportunista del mercado, en el que empresas privadas orientadas a la comercialización de productos turísticos utilizan recursos públicos (el patrimonio turístico local) con fines privados; en el caso del Turismo de Industria Viva, estos “recursos colectivos” son – de hecho – privados (la posibilidad de visitar las empresas), por lo que el panorama es más complicado y las dificultades en la creación y venta del “producto” se multiplican.

Por esto resulta complicado definir una cadena del producto de la visita de empresa. Es difícil deter-

minar el papel de los diversos actores involucrados y estructurar la distribución de los beneficios generados en función de las inversiones realizadas y los costos incurridos.

Esta característica produce un posicionamiento débil del Turismo de Industria Viva, debilidad que se acentúa a causa de la imagen “incierto” – desde el punto de vista turístico – de la visita de empresa, que además adolece de algunas limitaciones objetivas que sin duda no facilitan su inclusión en las pautas más consolidadas del consumo turístico.

En particular, para lograr definir políticas creíbles y capaces de explotar el Turismo de Industria Viva en los procesos de desarrollo local, de la misma manera que se hace con otras formas del “turismo de la experiencia” (Cohen, 2004), parece conveniente centrarse en dos temas cruciales.

El primero, se refiere a la necesidad de crear una “cadena de valor” del Turismo de Industria Viva. Esto implica, a partir de una identificación precisa del papel de “proveedores” (las empresas que ofrecen la visita), llegar a una definición de “precio final” de la visita; precio que, hay que señalar, no necesariamente tendrá que expresarse en una unidad monetaria, pero que debe ser definido de todos modos.

En el caso del Turismo de Industria Viva una mirada más puntual permite destacar que la definición de gastos y de beneficios no siempre encuentra una solución satisfactoria en de la tradicional relación cliente-proveedor. Mientras que en una perspectiva particular esta solución puede ser buscada en los modelos de *multistakeholders* de gestión de empresa.

Si la hipótesis, con el objetivo de incrementar las llegadas de turistas a la zona en cuestión, es la mayor posibilidad de visitar las empresas gracias a su comercialización a través de los canales de distribución de los operadores turísticos o de las estructuras públicas locales, de hecho se reconoce a las empresas que se visitan el papel de proveedoras de otras empresas que operan en otros mercados (los operadores de turismo).

En la gran mayoría de los casos las empresas que ofrecen visitas en base a motivaciones de RSC – que por su mismo carácter excluye todo interés comercial directo – asignan a esta decisión una connotación filantrópica y la misma por cierto no se puede introducir en las relaciones de mercado; aunque el mercado (del turismo) es esencial para un uso más amplio y, por esto más eficaz, de la visita como herramienta de la RSC.

Además es obvio que la oferta de Turismo de Industria Viva determina un aumento en las llegadas de turistas y una mayor satisfacción de los visitantes que se traduce en más beneficios directos para los operadores turísticos de la zona.

Si es así, entonces, como se hace para otros lugares de interés, es muy necesario definir la forma de distribuir “gastos” y “beneficios” que derivan de esta actividad. Ya se ha mencionado que hay casos (la visita a las bodegas es el más significativo) en el que dicha distribución es evidente y la cadena de valor está bien definida, pero no siempre es así.

Algunas empresas no tienen objetivos comerciales directos que aumentan proporcionalmente con el número de visitantes. Las políticas de RSC siempre son limitadas y hay un límite para el aumento de los gastos incurridos en la organización de las visitas y gestión de los huéspedes. A menudo es el caso de las grandes empresas, por lo general “desinteresadas” por las ganancias generadas a partir de una hipotética relación de negocios con operadores turísticos locales (por lo general de tamaño pequeño o muy pequeño).

La cuestión no es marginal, de hecho casi siempre se encuentran en esta situación las empresas “iconos” del territorio (y por lo tanto con un atractivo turístico real). A la necesidad por parte de los operadores turísticos de aumentar y estructurar las posibilidades de visita- que es un requisito previo para la comercialización del Turismo de Industria Viva- no se acompaña una disponibilidad simétrica de las mismas empresas, que evalúan las visitas a partir de una perspectiva muy diferente.

En estos casos, la cadena de valor no existe, el aumento de visitantes, que es posible sólo a

través de los intermediarios del turismo (trabajo que por su carácter únicamente es concebible si es orientado a la producción de ganancias), genera un aumento en los gastos de las empresas visitadas no siempre justificable, incluso dentro de una lógica de responsabilidad social.

¿Cómo salir de este callejón sin salida? ¿Cómo conciliar las necesidades empresariales con las del sistema de la oferta turística?

Cuando la relación entre las empresas a visitar y los operadores turísticos no es atribuible al modelo proveedor-cliente (o al modelo de co-marketing), las instituciones podrían desempeñar un papel importante.

Es la capacidad de crear formas de “beneficios indirectos” que sean de interés para las empresas; en otras palabras, hay que encontrar una manera de premiar el “trabajo de hospitalidad” llevado a cabo por éstas. La creación de una cadena de valor diferente diseñada en torno a un innovador sistema de incentivos (no necesariamente financieros) que pueden compensar los gastos de las empresas y aumentar su disposición a atender a los turistas (incluso a repensar la estructura de las visitas para poner más de relieve el valor turístico, es decir la dimensión lúdica y los aspectos experimentales) es, en mi opinión, el “desafío” para el futuro.

La segunda cuestión abierta se relaciona con este reto y está en el reconocimiento institucional y “colectivo” de las empresas como patrimonio turístico específico.

Es importante que las empresas, de la misma manera que otros lugares de interés (parques, museos, lugares de ocio, espacios públicos...), sean apreciadas como “valores”.

De hecho, si a nivel institucional otros lugares del turismo industrial como los museos de empresa y los “sitios arqueológicos” ya disfrutaban de cierta “dignidad”, esto no se puede decir de las empresas activas.

El reconocimiento que se está planteando podría expresarse de diversas maneras: desde políticas en favor de las empresas que organizan visitas, hasta la

creación de incentivos y mecanismos de recompensa por aquellas que aumentan la actividad de visita y que resultan exitosas en términos de asistencia y satisfacción de los visitantes.

A este respecto, parece apropiado moverse en dos direcciones.

En primer lugar, el sistema institucional (comunitario, nacional, local) debería promover y alentar el Turismo de Industria Viva en la misma forma que otras modalidades turísticas.

Esto significa que los recursos utilizados para el “turismo en las fábricas” no deben ser considerados como iniciativas de política industrial o como “ayudas” a las empresas sino como una elección de las políticas relacionadas con el turismo referente a la protección, promoción y desarrollo de los recursos disponibles.

Es inconcebible trabajar para el desarrollo del Turismo de Industria Viva si, ante una mayor disposición a recibir a los visitantes y de la voluntad de tratar de adaptar las actividades a las necesidades y los ritmos impuestos por el mercado turístico, no existen políticas de apoyo ni incentivos estudiados para compensar estos esfuerzos.

Esfuerzos imprescindibles para convertir las visitas en verdaderos “productos turísticos” para ofrecer al mercado de las vacaciones.

El reconocimiento de la existencia de un valor turístico almacenado en las empresas activas abre el campo a un área de análisis respecto de la cual hoy en día hay muy pocas experiencias.

A este nivel el discurso es genérico y, por supuesto, el tema debe ser investigado de una forma mucho más precisa que lo que se propone en este documento. Sin embargo, como hemos intentado demostrar en este artículo, ya que el valor turístico de una empresa no puede ser confinado a su patrimonio privado, no hay duda de que su uso produce beneficios “públicos” ya que recaen también sobre otros actores.

En este sentido, por lo tanto, la presencia de visitantes en una empresa es sin duda positiva para

la propia empresa, pero es igualmente cierto que es un hecho también positivo para la comunidad entendida en su sentido más amplio (empleados, operadores turísticos, sistema local, ...).

De esta observación, difícilmente cuestionable, se deduce entonces que las empresas que se convierten en protagonistas activos del Turismo de Industria Viva van a crear riqueza que repercute sobre todo en el territorio y su entorno y por lo tanto deben ser alentadas a hacerlo siempre de manera más acorde a las necesidades del mercado turístico.

Por lo tanto, de manera absolutamente ejemplar, se puede pensar en incentivos de diversa índole (contributivos, fiscales, relacionados con la gestión de los recursos humanos, con movilidad de los trabajadores, con sus planes de formación, ...) que pueden determinarse en función del tipo de la visita, del potencial turístico de la empresa, del número y características de los visitantes, de la congruencia entre la disponibilidad de la empresa y las necesidades de los visitantes-turistas o de otros parámetros más específicos.

Sin embargo, también puede ser reconocido y premiado el papel educativo de la visita de empresa. A las empresas en este caso podría ser asignado un status de "agencia", aunque atípica, de formación.

Por supuesto también las empresas tendrán que variar su actitud frente al Turismo de Industria Viva; sobre todo en el reconsiderar las posiciones con respecto a una percepción muy "privada" de la visita; visión que normalmente caracteriza hoy en día la actitud empresarial.

En última instancia, se puede decir que el desarrollo del Turismo de Industria Viva está vinculado a la capacidad de hacer compatibles los intereses de los actores involucrados.

Intereses que, aunque no opuestos, sin embargo no son complementarios.

Referencias

- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., y Rahman, S., (Eds.), 2002, *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Augé, M., 2009, *Pour une anthropologie de la mobilité*, Payot & Rivages, Paris.
- Cohen, E., 2004, *Contemporary Tourism: Diversity and Change*, Elsevier, London.
- Damien, M., y Sobry, C., (Eds.), 2001, *Le Tourisme industriel: le tourisme du savoir-faite?*, L'Harmattan, Paris.
- Field, J., 2003, *Social Capital*, Routledge, London.
- Freeman, R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman, A., y Miles, S., 2006, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Giddens, A., 2000, *Runaway World*, Routledge, London.
- Grollo P., Riva V., y Fabiano di Gregorio, S., 2011, Il turismo della scoperta economica e del Made in Italy, in Becheri, E., y Maggiore, G., (a cura di) *Rapporto sul turismo Italiano – XVII ed.*, Franco Angeli, Milano.
- ISO, 2010, *ISO26000. Guidance on social responsibility*, International Guidelines.
- Jansen-Verbeke, M., 1998, Tourismification of Historical Cities, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25(3), pp. 739-742.
- Leiper, N., 1990, Tourist attraction system, *Annals of Tourism Research*, Vol. 17(3), pp. 367-384.
- Marra, E., y Ruspini, E., (a cura di), 2010, *Altri Turismi*, FrancoAngeli, Milano.
- Morice, J.-R., 2006, La visite d'entreprise en Europe. Un champ à explorer, *Cahier Espace*, Vol. 92.
- Otgaar, A., Berg, L., Berger, C., y Feng, R., 2008, *Industrial Tourism: opportunities for city and enterprise*, Euricur – European Institute for Comparative Urban Research, Rotterdam.
- Putnam, R., 2000, *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.
- Ritzer, G., 2005, *Enchanting a Disenchanted World: Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Savoja, L., 2005, *La costruzione sociale del turismo*, Giappichelli, Torino.
- Savoja, L., 2009, Sostenibilità sociale e consumi turistici, *Sociologia e Ricerca Sociale*, (88).
- Savoja, L., 2010, *La visita d'impresa come prodotto turistico. Una ricerca europea sui fattori di attrazione e le prospettive del turismo d'impresa*, CCIIAA, Torino.
- Savoja, L., 2011, La visita d'impresa: da attrazione a prodotto turistico, *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, (4).
- Urry, J., 1990, *The Tourist Gaze*, Sage, London.
- Waddock, S., 2002, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, Mc Graw-Hill, Boston.
- Zárate, A., y Morice J.-R., (Dirs.), 2010, *Visita de empresa y turismo: contesto español y perspectivas europeas*, Cámara de Comercio e Industria de Toledo, Toledo.