



Las rutas culturales en el desarrollo territorial

Estudio de casos y propuestas para el Camino Real e Intercontinental

Marta Martos Molina

un
i Universidad
Internacional
de Andalucía

A Pr
de Estudios
Iberoamericanos
Grupo La Rábida

mio 7
Area
Ciencias Sociales
y Jurídicas



www.unia.es



Las rutas culturales en el desarrollo territorial: Estudio de casos y propuestas para el Camino Real e Intercontinental

Marta Martos Molina

EDITA: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA
SERVICIO DE PUBLICACIONES
Monasterio de Santa María de las Cuevas.
Calle Américo Vespucio, 2.
Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla
www.unia.es

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN:
Universidad Internacional de Andalucía
COPYRIGHT: La autora
FECHA: 2014
EDICIÓN: 300 ejemplares
ISBN: 978-84-7993-252-7

Índice

	Página
Aviso al lector	11
Resumen	16
Parte 1: Presentación	17
Capítulo 1: Justificación, hipótesis, objetivos y planteamiento metodológico	19
1.1. Justificación y oportunidad de la investigación	21
1.2. Hipótesis y objetivos	23
1.2.1. Hipótesis	23
1.2.2. Objetivos generales	23
1.2.3. Objetivos específicos	23
1.3. Planteamiento metodológico general	24
1.4. Estructura de la investigación	25
Parte 2: Introducción	27
Capítulo 2: El turismo en el desarrollo territorial	29
2.1. Introducción	31
2.2. Contribución al producto interior bruto y aportación a la balanza de pagos	31
2.3. Creación de empleo	34
2.4. Contribución a la conservación del patrimonio	35
Capítulo 3: El patrimonio cultural como recurso para el desarrollo territorial	37
3.1. Qué es el patrimonio cultural	39
3.2. Evolución en la consideración y uso de los bienes culturales	42
3.3. «Turismo cultural», un concepto que se expande	44
3.4. Qué es y qué no es un producto turístico cultural	46
3.5. Los públicos del patrimonio cultural	47
3.5.1. Los movimientos turísticos de los españoles	48
3.5.2. Los movimientos turísticos de los extranjeros en España	49
3.5.3. Tendencias de la demanda turística cultural: el antes y el después de la crisis	51
3.6. Los bienes culturales en el mercado turístico: oportunidades y problemas	53

3.7. La gestión turística sostenible del patrimonio cultural	59
3.7.1. Aportaciones relevantes a la literatura científica	59
3.7.2. Experiencias en gestión sostenible del turismo y el patrimonio cultural	65
Capítulo 4: Las rutas culturales como producto turístico	69
4.1. Introducción	71
4.2. No es lo mismo un itinerario cultural que una ruta turística cultural	72
4.3. Ventajas de las rutas culturales y errores que impiden su aprovechamiento	73
4.4. Requisitos que debería reunir la ruta turística cultural	77
4.5. Propuestas metodológicas para el diseño de rutas turísticas culturales	79
Parte 3: Análisis de rutas culturales y propuestas para el Camino Real e Intercontinental	83
Capítulo 5: Consulta a expertos	85
5.1. Introducción	87
5.2. Qué es un <i>Focus Group</i>	87
5.3. <i>Focus Group</i> sobre rutas e itinerarios culturales	90
5.3.1. Características de la muestra y del proceso de muestreo	90
5.3..2.Resultados del <i>Focus Group</i>	92
Capítulo 6: Estudio de casos	101
6.1. Introducción	103
6.2. La técnica del estudio de casos	103
6.2.1. Qué es un estudio de casos	103
6.2.2. Cómo se hace	104
6.2.3. Cuándo se debe aplicar	104
6.2.4. Las críticas que suele recibir	106
6.2.5. Estudio de casos no es lo mismo que <i>Benchmarking</i>	107
6.3. Metodología aplicada en el estudio de casos sobre la gestión de las rutas culturales	108
6.4. Resultados del estudio de casos sobre la gestión de las rutas culturales	109
6.4.1. Camino del Cid	109
6.4.2. Ruta de los Castillos y las Batallas	112
6.4.3. Rutas literarias en Barcelona	117

6.4.4. Ruta <i>Antequera, Luz de Luna</i>	120
6.4.5. Ruta gastronómica <i>Sabores de San Sebastián</i>	122
6.4.6. Ruta del Vino Montilla-Moriles	125
6.4.7. Camino de Santiago	129
6.5. Conclusiones del estudio de casos	133
Capítulo 7: El Camino Real e Intercontinental.	
Cuadro de mando para una gestión sostenible	135
7.1. Introducción	138
7.2. Qué son los cuadros de mando	138
7.3. Cuadros de mando para la gestión del turismo	143
7.3.1. Consideraciones generales	143
7.3.2. Propuestas para la implantación de cuadros de mando en el sector turístico	146
7.4. El Camino Real e Intercontinental	148
7.5. Un cuadro de mando para el Camino Real e Intercontinental	151
7.5.1. Indicadores económicos	151
7.5.2. Indicadores patrimoniales	154
7.5.3. Indicadores sociales	155
7.5.4. Últimas consideraciones sobre el cuadro de mando	158
Parte 4: Conclusiones	159
Capítulo 8: Conclusiones y últimas reflexiones	161
8.1. Conclusiones	163
8.2. Limitaciones	167
8.3. Últimas reflexiones	168
Bibliografía	169
Anexo	185

Aviso al lector

El proyecto «*Las rutas culturales en el desarrollo territorial. Estudio de casos y propuestas para el Camino Real e Intercontinental*» reflexiona sobre el importante papel que desempeñan la cultura y el patrimonio en la economía, pero también en las relaciones entre los pueblos y en el fomento de la tolerancia. Ya en los primeros momentos del trabajo de campo comprendí que el patrimonio está cobrando una significación especial en la sociedad actual. En este mundo tan globalizado, el patrimonio se convierte en una señal de identidad que ayuda a los territorios a destacar en el mapa internacional. Y las comunidades humanas que comparten una misma idiosincrasia encuentran en ella la posibilidad de establecer lazos de cooperación.

Este trabajo me ha permitido conocer distintos proyectos turísticos en los que el patrimonio es el gran protagonista. La cultura del vino, la literatura, la gastronomía, castillos, palacios, leyendas, batallas están mejorando en la actualidad la oferta turística de los municipios, y favoreciendo que el turismo se convierta en un sólido pilar para muchas economías locales.

El turismo cultural une en matrimonio a la cultura y a la economía. Pero, como ya se imaginará, cada relación es distinta de las demás. Me he tropezado con casos de todo tipo.

- Un tipo de relación bastante común es la relación dominante-dominado, donde uno de los miembros se impone y el otro trata de hacerse escuchar sin demasiado éxito. Es lo que ocurre con esos operadores turísticos que imponen su voluntad sin atender las necesidades del territorio y la población. También cuando quienes gestionan el patrimonio lo protegen a ultranza, aislándolo de sus potenciales usuarios y negándole su capacidad de contribuir a la educación y a la cultura.
- También existen matrimonios de conveniencia, donde casi podríamos decir que la cultura se prostituye a cambio de que la mantengan. Los valores culturales se caricaturizan pero parece que poco importa.
- Pero la cultura y la economía tienen más formas de relacionarse. También existen casos en los que los dos miembros comienzan la relación cargados de ilusión y con grandes expectativas. Expectativas que pronto se frustran porque, tras el fugaz enamoramiento inicial, ninguno encuentra en el otro lo que

esperaba. Cuando los intereses de cada uno salen a la luz, los dos miembros de la relación tienen la sensación de que o la cosa ha cambiado mucho o le ha estado engañando. Y llegan los problemas. Y ninguno se siente responsable de los amargos frutos de su relación. Y mientras los agentes turísticos tachan a los culturales de sobreprotectores, quienes gestionan el patrimonio se lamentan de no haber sido más estrictos y levantan su dedo acusador para decir «mira cómo se comportan TUS turistas».

- Otro tipo de relación que me resulta muy peculiar es ésta en la que ambos miembros disfrutan pero los agentes culturales temen reconocerlo. Es lo que ocurre cuando los gestores de patrimonio se resisten a admitir que los profesionales del turismo traen a veces aire fresco a los museos, monumentos y demás lugares de interés cultural y les ayudan a conectar mejor con sus usuarios. En estos casos, la cultura teme perder su dignidad, así que se protege en su callada satisfacción. No se atreve a confesar que en esa relación ella también disfruta, que se siente más viva cuando es descubierta.
- Afortunadamente, también hay matrimonios bien avenidos en el sector turístico-cultural. Se caracterizan por el diálogo sincero y el respeto mutuo. Ninguno de los dos mira al otro por encima del hombro. Ambos miembros reconocen y aceptan sus propias necesidades y las del otro. Se establecen límites y se respetan. Cultura y economía logran encontrar puntos de encuentro. Hay complicidad y colaboración. En este tipo de relación ninguno de miembros siente que se está perdiendo a sí mismo para adaptarse al otro. Más bien experimenta que el otro le ayuda a seguir desarrollándose, a conocer otras perspectivas e incluso a transformarse en la mejor versión posible de sí mismo.

A la vista de que la relación entre economía y patrimonio puede ser compleja y a veces problemática, desde este proyecto se proponen herramientas de apoyo a la gestión, con las que se pretende facilitar que la gestión de los proyectos turístico-culturales sea más sostenible y atienda a aspectos económicos, sociales y patrimoniales. Especial atención se ha dedicado al Camino Real e Intercontinental, un itinerario cultural que une España a Iberoamérica y cuya puesta en valor podría contribuir notablemente tanto al desarrollo económico de los territorios que atraviesa como al fortalecimiento de nuestros lazos históricos y culturales. Este camino que nos unió día para siempre es una de las

grandes apuestas de la UNESCO y del CIIC (el Comité Internacional de Itinerarios Culturales) y merece un esfuerzo logístico que evite efectos indeseables. Por ello, este trabajo concluye con la propuesta de un cuadro de mando integral para su gestión. Me he propuesto que todos comprendamos a qué me refiero, así que me gustaría que imaginara por un momento un panel de control, por ejemplo, como el que tiene delante Homer Simpson cuando trabaja en la central nuclear. Algo así es un cuadro de mando. Es un conjunto de indicadores que nos permite saber si la situación está bajo control o nos estamos acercando a una situación de riesgo. Un instrumento útil para tomar decisiones, implantar medidas correctoras y evitar desastres.

Me gustaría agradecer su participación en este proyecto a todos los grandes profesionales que, de una u otra forma, lo han hecho posible. Unos respondieron a mis preguntas, otros compartieron conmigo sus inquietudes, otros me ayudaron a conocer otros puntos de vista y revisar mis propios planteamientos, otros me acompañaron en el trabajo de campo, pero todos se prestaron a poner su experiencia y conocimiento al servicio de esta investigación. Mención especial merecen los gestores de las diferentes rutas analizadas, por la paciencia y generosidad con la que respondieron a mis peticiones.

- ACTUAL-ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE ALCAUDETE. Empresa encargada de la gestión turística del Castillo de Alcaudete (Jaén).
- ALFREDO CÉSAR DACHARY. Profesor de Antropología de la Universidad de Guadalajara (Méjico).
- ANDRÉS LUQUE. Director General de Innovación e Industrias Culturales. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
- ANTONIO CAMPESINO. Catedrático de Análisis Urbano y Regional. Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio de la Universidad de Extremadura. Vicepresidente de ICOMOS-España.
- ANTONIO MARTÍN. Profesor de Sociología en la Universidad Rey Juan Carlos.
- ANTONIO ORTEGA. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural. Universidad Internacional de Andalucía.
- AYUNTAMIENTO DE ANTEQUERA. Promotor de la ruta *Antequera, Luz de Luna*.
- BEGOÑA BERNAL. Profesora Titular de Geografía Humana. Departamento de Ciencias Históricas y Geografía de la Universidad de Burgos. Comité Nacional de ICOMOS-España.

CRISTINA ALONSO. Directora de la empresa enoturística *Rutas del Vino-Vintage Spain*.

CRISTINA PRAT. Gerente del Consorcio *Ruta del Vino Ribera del Duero*.

CULTRUTA.COM. Empresa especializada en rutas y servicios culturales de ocio y turismo para empresas, particulares y entidades públicas. Barcelona.

DAVID SÁNCHEZ. Técnico de proyectos de la Asociación de Empresas del Sector Medioambiental de Andalucía (AESMA).

ENRIQUE TORRES. Profesor Titular del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Málaga.

EUGENIO CEJUDO. Profesor de Geografía Humana. Universidad de Granada.

GLORIA PÉREZ. Observatorio Español del Patrimonio Histórico. Universidad de Granada.

JOSÉ CASTILLO. Profesor de Historia del Arte. Universidad de Granada.

JUAN IGNACIO RENGIFO. Profesor del Área de Análisis Geográfico Regional del Departamento de Arte y Ciencias del Territorio de la Universidad de Extremadura.

ISABEL LUQUE. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.

LOLA LUQUE. Departamento de Turismo de la Fundación Legado Andaluzí.

M^a ISABEL LÓPEZ. Departamento de Historia del Arte/BBAA de la Universidad de Salamanca.

M^a ISABEL RODRÍGUEZ. Consultoría Espiral.

M^a LOURDES CAMPOS. Profesora Titular del Departamento de Geografía de la Universidad de Castilla-La Mancha.

MARIEN ANDRÉ. Profesora de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona.

PATRICIA OTONES. Gerente de la Empresa Municipal *Turismo de Segovia*.

RED DE COOPERACIÓN DE CIUDADES EN LA RUTA DE LA PLATA. Oficina Técnica de Gestión de Gijón.

ROSA PAVÓN. Consorcio de Turismo de Sevilla.

ROSARIO HERNÁNDEZ. Asociación de Ciudades Españolas del Vino (ACEVIN).

TURISME DE BARCELONA. Consorcio encargado de la gestión de Barcelona como destino turístico

VÍCTOR ÁLVAREZ. Fundación Santa María La Real. Plan de Intervención *Románico del Norte*.

XOSÉ MANUEL SANTOS. Profesor Titular de Geografía Humana.
Departamento de Geografía de la Universidad de Santiago de
Compostela.

XULIO PARDELLAS. Profesor Titular del Departamento de Economía
Aplicada de la Universidad de Vigo.

Gracias también a la Universidad Internacional de Andalucía, que me ha dado mucho más que un premio de investigación, pues hace unos años me brindó la oportunidad de formarme en esa casa a la que siempre es un placer volver. Gracias por regalarme conocimientos y experiencias, y aquella convivencia multicultural en la sede de La Rábida que fue el germen de todo esto, porque despertó en mí el interés por las relaciones entre España e Iberoamérica.

Por último, quiero dar las gracias a los míos, por el tiempo que les ha robado este estudio.

Marta Martos Molina

Resumen

El número de rutas culturales no ha dejado de crecer. Sin embargo, no todas esas rutas han experimentado una introducción real en el mercado turístico, ni presentan una oferta integral. Con este proyecto, se pretende analizar la gestión turística de las rutas culturales, obtener pautas para su gestión y proporcionar herramientas que posibiliten que ésta sea más sostenible. El proyecto finaliza con una propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del Camino Real e Intercontinental.

Palabras clave: Ruta cultural, turismo sostenible, gestión turística, cuadro de mando, Camino Real.

Abstract

The number of cultural routes has not stopped growing. However, not all these routes have experienced a real introduction to the tourist market; neither they present a balanced offer. This project's aims are to analyze the tourist management of cultural routes, to obtain guidelines for management and to provide tools that enable it to be more sustainable. The project ends with a proposal, a scorecard, for the management of the Royal Path.

Keywords: Cultural route, sustainable tourism, tourist management, scorecard, Royal Path.



Parte I

Presentación



Capítulo 1

Justificación, hipótesis, objetivos y planteamiento metodológico

1.1. Justificación y oportunidad de la investigación

En los últimos años, se ha multiplicado el número de rutas turísticas culturales, de las que encontramos ejemplos en el seno de prácticamente todas las administraciones públicas e instituciones con competencias en materia de turismo. Andalucía no ha sido una excepción. Nuestra comunidad ha sido testigo de la aparición de múltiples planes turísticos que contemplaban la posibilidad de poner en marcha rutas turísticas con el objetivo de vertebrar su oferta cultural. Sin embargo, no todas esas rutas han experimentado una introducción real en el mercado turístico, ni presentan una oferta integral. Por otra parte, las rutas culturales que tienen otro tipo de promotor se suelen gestionar atendiendo a los beneficios individuales que se pueden derivar de su puesta en marcha, pero ignorando los perjuicios que se generan para la población residente, el patrimonio cultural o el medio ambiente.

Con este proyecto, se pretende analizar la gestión turística de las rutas culturales, pero también proporcionar herramientas que posibiliten que ésta sea más sostenible. Se trata de lograr que la ruta responda a las necesidades de la población residente (dimensión social) y a los requerimientos relativos a la conservación de los recursos turísticos en los que se apoya (dimensión patrimonial-medioambiental), y constituya una oferta atractiva para los turistas y rentable para las empresas que suministran servicios en el marco de la ruta (dimensión económica).

La gestión de este tipo de productos de turismo cultural presenta ciertas deficiencias. No siempre existe una orientación al cliente ni una planificación sobre la comercialización posterior de la ruta que se está creando, con todo lo que ello conlleva (centros de interpretación que cierran en pocos meses; creación de empleo precario e inestable; falta de adaptación a las necesidades de la demanda; dificultades en la distribución, que hacen que al turista no le resulte fácil consumir el producto; etc.). Por tanto, existen muchas creaciones culturales (en ocasiones, además, con una fundamentación histórica cuestionable) diseñadas de espaldas a la demanda que carecen tanto de servicios básicos para el turista como de canales de distribución, por lo que no constituyen realmente productos turísticos aunque se promocionen como tal. Sin embargo, estos *pseudoproductos* sí que generan gastos (derivados de la edición de folletos turísticos; la creación de centros de interpretación; la promoción en ferias de turismo; las inauguraciones; etc.), que cubre, normalmente, la administración pública.

Esta investigación parte de la necesidad de utilizar los fondos públicos de manera eficaz y eficiente y de evitar que sigan proliferando proyectos sin capacidad de redundar en el territorio, así como de generar herramientas para que aquellas rutas que sí llegan al mercado turístico se gestionen contemplando los intereses de las diversas partes interesadas, de forma sostenible.

Este proyecto presenta un análisis de la gestión de varias rutas e itinerarios culturales del que se pueden extraer conclusiones para la gestión de otras rutas culturales y para reconducir proyectos ya puestos en marcha. Aprender de experiencias reales y conocer diferentes modelos de gestión es fundamental de cara a no exportar modelos de desarrollo turístico que hayan resultado ineficaces para el desarrollo territorial. Se debe valorar que España realiza una importante labor de cooperación al desarrollo por medio de diversas acciones en el ámbito cultural (puesta en marcha de centros culturales, incentivos para la creación de proyectos culturales, colaboración en la puesta en valor del patrimonio cultural de otros países para convertir los bienes culturales en recursos para el desarrollo endógeno, etc.). Es importante conocer las deficiencias y aciertos de nuestra propia gestión cultural y turística, y aprovechar ese conocimiento para adoptar medidas más adecuadas a la realidad económica, social y patrimonial, tanto dentro de nuestras fronteras como en nuestras interacciones y transferencias de conocimiento con otros países, especialmente con aquéllos con los que España mantiene fuertes vínculos culturales e históricos.

Este proyecto concluye con algunas propuestas para favorecer una gestión sostenible de un Itinerario Cultural que une a España con Iberoamérica: el Camino Real e Intercontinental. Este itinerario es una de las grandes apuestas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y del Comité Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC)¹. Se trata de un itinerario que permitió las relaciones comerciales entre Europa e Iberoamérica durante varios siglos, pero que también propició un importante intercambio cultural entre España y América Latina, incluyendo costumbres, creencias, formas de vida, nociones sobre arte y arquitectura y un largo etcétera. Se trata de una gran apuesta porque los organismos mencionados confían en que una puesta en valor eficaz y respetuosa con el patrimonio y la población local de los países a los que une el itinerario podría facilitar la conservación de los bienes culturales y fomentar su estudio y documentación, favorecer

¹ CIIC: www.icomos-ciic.org

el intercambio de conocimientos culturales, científicos y técnicos entre los países involucrados, fortalecer los lazos entre esos países y promover el crecimiento económico a nivel local. En el marco de esta investigación, se proponen herramientas para la gestión del Camino Real e Intercontinental con el objetivo de facilitar una puesta en valor respetuosa con los diversos agentes y elementos a los que pone en relación este itinerario cultural.

1.2. Hipótesis y objetivos

1.2.1. Hipótesis

Son muchas las rutas turísticas culturales promovidas desde el sector público que no logran introducirse en el mercado turístico y que adolecen, en muchos casos, tanto de orientación a la demanda como de mecanismos de gestión eficaces que favorezcan su comercialización. Por otra parte, aquellas rutas auspiciadas por operadores privados no siempre garantizan la sostenibilidad en el uso turístico de los recursos culturales ni atienden a las necesidades del resto de los actores involucrados en el desarrollo turístico. Mención especial requieren los itinerarios culturales, que constituyen en sí mismos un bien patrimonial y que, siendo susceptibles de su aprovechamiento turístico, pueden convertirse en un recurso para el desarrollo económico de los territorios que atraviesan, pero precisan de una gestión que no comprometa la conservación de sus valores. Todo ello hace necesario un análisis de diversas experiencias que puedan reportarnos los conocimientos necesarios para subsanar errores y reconducir situaciones indeseables.

1.2.2. Objetivos generales

Profundizar en la gestión turística de diversos proyectos de rutas culturales, identificar aciertos y errores en los procesos de puesta en valor y obtener pautas para una gestión turística sostenible de las rutas e itinerarios culturales, de forma que éstos contribuyan eficazmente al desarrollo de los territorios que atraviesan.

1.2.3. Objetivos específicos

1. Conocer las aportaciones a la literatura científica en materia de desarrollo territorial, gestión de productos culturales y rutas turísticas. Identificar las principales inquietudes de quienes ya se han aproximado a nuestro objeto de estudio.

2. Analizar diversos casos de rutas e itinerarios culturales y estudiar su gestión turística y su aportación al desarrollo territorial.
3. Identificar diversos modelos de gestión de rutas e itinerarios culturales y las ventajas de cada uno de ellos.
4. Obtener pautas para la gestión de rutas e itinerarios culturales.
5. Elaborar una propuesta que facilite la gestión turística del Camino Real e Intercontinental, un Itinerario Cultural que une Europa e Iberoamérica y que con que una gestión eficaz y responsable podría suponer un importante impulso para las economías locales de las regiones involucradas, fortalecer los lazos entre países y fomentar la comunicación cultural.

1.3. Planteamiento metodológico general

La metodología utilizada para la realización de esta investigación consta de las siguientes fases:

1. Revisión de la literatura científica

- Revisión de las aportaciones en torno al turismo y el desarrollo territorial sostenible realizadas por otros autores.
- Delimitación de los conceptos «ruta/itinerario turístico» e «itinerario cultural».
- Identificación de las ventajas que se derivan de la creación de rutas turísticas culturales y de los errores que condicionan su aprovechamiento.
- Identificación de los requisitos básicos que debería reunir toda ruta turística cultural para llegar a convertirse en un producto turístico sostenible.
- Recopilación de las principales propuestas metodológicas para el diseño de rutas turísticas culturales.

2. Estudio empírico

- Consulta a especialistas para seleccionar los casos de rutas e itinerarios culturales objeto de estudio y las variables a analizar.
- Análisis de rutas e itinerarios seleccionados.
- Elaboración de una propuesta de cuadro de mando integral para la gestión turística del Camino Real e Intercontinental.

3. Obtención de conclusiones

1.4. Estructura de la investigación

La investigación realizada se estructura en ocho capítulos, siendo éste el primero. Permite conocer la justificación y oportunidad de la investigación, así como la hipótesis de la que parte, el objetivo general que en relación a ésta se plantea, los objetivos que persigue y la metodología aplicada para su consecución.

Los capítulos II, III y IV, que constituyen la introducción –parte II-, revisan los estudios precedentes en el área de investigación. El capítulo II se refiere al turismo y su papel en el desarrollo territorial. El capítulo III se centra en una modalidad turística concreta, la cultural, y analiza la contribución de los bienes culturales en el mercado turístico, la evolución en la consideración de los bienes culturales y las oportunidades y amenazas que se derivan de su aprovechamiento turístico. También se aproxima brevemente a los públicos del patrimonio cultural, permitiéndonos tomar conciencia de lo amplio que es el cuadro motivacional de los usuarios de productos turísticos culturales y conocer sus tendencias y hábitos de consumo. El capítulo IV hace referencia a las aportaciones a la literatura científica en torno a la gestión de rutas culturales. Este capítulo ha resultado fundamental para acometer con mayor perspectiva el estudio empírico desarrollado.

La tercera parte del trabajo recoge el estudio empírico realizado y se estructura en tres capítulos. El capítulo V recoge la metodología y los resultados de la consulta a expertos que precedió al estudio de casos. Con esta consulta se pretendía que un equipo de profesionales aportara su conocimiento a esta investigación. Se confrontó con un grupo de expertos cuáles eran las rutas e itinerarios culturales que se debían analizar en el marco de esta investigación y qué variables sería oportuno estudiar.

El capítulo VI refleja el estudio de casos realizado. Este análisis de experiencias ha permitido conocer diferentes formas de concebir la gestión de una ruta cultural. Las rutas analizadas difieren en cuanto a desarrollo turístico, público, precio, tipo de bienes culturales en los que se apoya y tipo de ente que las promueve o gestiona, por lo que el capítulo VI supone un interesante recorrido por diferentes productos culturales.

El capítulo VII se refiere al Camino Real e Intercontinental. Se justifican sus valores patrimoniales y se analiza su repercusión en el intercambio

cultural entre España e Iberoamérica. Se propone una herramienta de apoyo a la gestión, un cuadro de mando integral, esto es, un sistema de indicadores para controlar y evaluar la gestión de la ruta, que permitiría identificar los aspectos susceptibles de mejora y podría orientar la toma de decisiones del equipo gestor de este itinerario cultural. El capítulo explica más detenidamente el concepto de cuadro de mando y presenta una propuesta específica para el Camino Real e Intercontinental que se apoya en todo el conocimiento generado en anteriores etapas de la investigación.

Por último, el capítulo VIII recoge las conclusiones de la investigación, las limitaciones a las que se ha enfrentado y las reflexiones finales que suscita.



Parte 2

Introducción



Capítulo 2

El turismo en el desarrollo territorial

2.1. Introducción

Como señala la Secretaría de Estado de Turismo en el Plan Turismo Español Horizonte 2020, el sector turístico es un motor fundamental del crecimiento económico y del desarrollo social de España (como también ocurre en otros países) por su aportación al Producto Interior Bruto (PIB) (11%); por su aportación a la balanza de pagos (40.710 millones de euros de ingresos); por ser el sector que más empleo genera (más de 2,3 millones de empleos, equivalentes al 12% de la población total ocupada en 2005); por su contribución a la integración social (371.000 inmigrantes empleados equivalentes al 17,9% de los inmigrantes ocupados en España); y por ser la actividad empresarial con más futuro, según defienden el 60% de los directivos españoles. Pese a lo indicado, el turismo es una actividad difícil de gestionar, pues se desarrolla en un entorno cambiante, en el marco de la globalización económica y la desregulación de los mercados, por lo que se produce un fuerte incremento de la competencia internacional; se ve influida por los aspectos medioambientales, lo que se refleja en una mayor preocupación social y en medidas legislativas; y el cliente tiene un amplio poder de información y decisión, antes inimaginable.

A continuación, se analiza la aportación que el turismo puede realizar a la consecución de los objetivos de las ciudades y países. El turismo puede resultar una actividad económica muy interesante pero, como se señala en los apartados siguientes, su gestión debe atender también a los posibles impactos negativos para paliarlos. Éstos no son sólo de naturaleza económica, sino también de tipo social y medioambiental. La gestión del turismo debe entenderse en el contexto de la gestión urbana y ambas deben resultar congruentes. Las medidas adoptadas con respecto a la actividad turística deben favorecer que la ciudad se convierta en la ciudad que se desea.

2.2. Contribución al producto interior bruto y aportación a la balanza de pagos

En la actualidad, es generalmente aceptado que el turismo internacional constituye uno de los flujos de comercio mundial más importantes. Como actividad heterogénea y de múltiples facetas, es difícil precisar el valor del turismo internacional. Probablemente, se trata del sector más importante de la economía mundial. Ha sido una actividad notablemente resistente, menos sensible a las fluctuaciones económicas que otros sectores. El turismo

internacional ejerce dos impactos fundamentales (Lickorish y Jenkins, 2000:84):

1. En el comercio: el impacto sobre el comercio es propio de la demanda turística. Cuando los turistas viajan a conocer países, el acto de viajar por sí mismo estimula el comercio: la mayoría de los viajeros de larga distancia utilizan el avión, a su vez, la mayor parte de los aviones se fabrican en Estados Unidos y después son exportados a otros países. Una vez en el destino, el turista podría utilizar un alojamiento de propiedad extranjera y consumir comida y bebida suministradas asimismo por empresas foráneas. En consecuencia, para el país receptor del turista, estas importaciones representan pérdidas. En cambio, para la economía internacional, constituyen oportunidades de negocio y generan exportaciones.
2. En la redistribución: el impacto redistributivo del turismo internacional consiste en que la mayoría de turistas internacionales proceden de países desarrollados con ingresos elevados y gastan parte de su renta disponible en países con renta inferior mediante la actividad turística. De esta forma, una parte de la renta de los países más ricos es redistribuida por otros países a través del turismo, dándose la circunstancia de que muchos de estos países están en vías de desarrollo. Tal es el caso de los países más ricos de Europa Occidental y América del Norte, que son verdaderos generadores de turistas, pues fomentan entre sus ciudadanos los viajes al extranjero como una forma de reducir y redistribuir el superávit de sus balanzas de pagos. Por su parte, para los países en vías de desarrollo el turismo supone una de las pocas oportunidades a su alcance para desarrollar sus exportaciones sin aranceles, sin contar otros impactos específicos que pueda provocar en tales países receptores.

La Secretaría de Estado de Turismo de España advierte que la contribución del turismo a la balanza de pagos de los países hace que el fomento de esta actividad se convierta en prioridad para muchos responsables públicos. La balanza de pagos de un país refleja en un momento concreto el conjunto de las cuentas del comercio de éste con el resto del mundo (Lickorish y Jenkins, 2000:84). Como señalan los autores anteriormente citados, las cuentas de la balanza de pagos deben estar cuadradas, bien por medio de transferencias hacia y desde las reservas, o bien por medio de préstamos externos y en los países

con un sector turístico importante, ya sean países en vías de desarrollo o desarrollados, las ganancias procedentes del turismo ayudan a reducir y ocasionalmente a erradicar dichos déficit. Éste es el caso de las Bahamas, Islas Fidji y Tailandia, pero también el de Italia y España. Esta capacidad de conseguir divisas explica el apoyo gubernamental al turismo. Por otra parte, gracias a la actividad turística, se consigue moneda extranjera que, en algunos casos, es más fuerte que la del país de destino.

A todo lo anterior, cabe sumar los ingresos que el turismo genera para el estado receptor de turistas. Por una parte, el destino recibe aportaciones directas, que se derivan de los impuestos que se cobran a empresas y empleados del sector turístico. Por otra parte, el destino también se hace con otro tipo de ingresos, los indirectos, derivados de impuestos y tasas sobre productos y servicios consumidos por los turistas.

Pese a lo indicado, no se debe pensar que todos los efectos económicos derivados de la actividad turística son positivos. Uno de los «*talones de Aquiles*» de las ciudades en las que se ha dado un importante desarrollo turístico es la inflación. La inflación se define como subida del nivel general de precios o como una bajada del poder adquisitivo del dinero y se mide mediante un índice de precios al consumo (IPC). Si un país tiene la tasa de inflación más alta que otros países, puede sufrir una pérdida de competitividad internacional (Tribe, 2000:337). Las causas de la inflación se pueden dividir en las siguientes categorías (Tribe, 2000:343): inflación inducida por los costes, inflación inducida por la demanda, inflación monetaria, inflación inducida por los impuestos e inflación inducida por las expectativas. La inflación inducida por los costes tiene lugar cuando la subida de precios se debe a un aumento en los costes de producción. Puede suceder que los salarios aumenten por encima de la productividad. También es importante el precio de las materias primas. Si las materias primas son importadas, una caída de los tipos de cambio puede hacer que suba su precio en la moneda local. La inflación inducida por la demanda tiene lugar cuando una economía crece demasiado rápido. Surge porque la demanda agregada de la economía es superior a la oferta agregada y por lo tanto los precios suben. Entonces se puede dar una escasez de mano de obra, con lo que subirían los salarios provocando la inflación inducida por los costes. Un aumento demasiado rápido de la oferta monetaria de una economía puede dar lugar a un aumento del crédito de los consumidores, lo que estimula la inflación inducida por

la demanda y admite la inflación inducida por los costes. La subida de impuestos indirectos, como el IVA, tiene un efecto sobre los precios, y de ahí surge la inflación inducida por los impuestos. En el caso de la inflación inducida por las expectativas, ésta surge porque las expectativas de la gente sobre la propia inflación hace que busquen proteger su nivel de vida exigiendo salarios más altos. Éstos a su vez provocarán la inflación que la gente desea evitar.

Para evitar o reducir la inflación, se pueden adoptar diversas medidas (Tribe, 2000: 343): se pueden subir los tipos de interés para contener la solicitud de préstamos y se pueden aumentar los impuestos para reducir el consumo. En cualquiera de los casos, si bien se ataja la inflación, las empresas sufrirán una caída general de la demanda. A veces, también se usan los tipos de interés elevados para contener una expansión de la oferta monetaria al reducir la demanda de préstamos.

2.3. Creación de empleo

Mientras que la importancia del empleo en el sector servicios ha crecido, el empleo agrario e industrial en muchos países, entre ellos España, lleva mucho tiempo en declive, aunque este último parece iniciar una recuperación a finales de la década de los noventa. Esto es consecuencia de dos factores. El primero de ellos es que el progreso tecnológico permite aumentos de la productividad en la industria y por lo tanto cae la proporción de trabajo empleado por cada unidad producida. En segundo lugar, la industria está sujeta a una importante competencia del extranjero donde el bajo coste de la mano de obra tiene como consecuencia una mayor penetración de las importaciones en los mercados españoles. La combinación de estos dos factores produce un fenómeno que se conoce como desindustrialización (Tribe, 2000:331-332). El desarrollo turístico favorece la creación de empleos que podemos encuadrar en el sector terciario.

El sector servicios acoge a una parte importante de la población activa de los países desarrollados pero, para realizar una valoración adecuada de este fenómeno, no sólo se debe atender al número de puestos de trabajo, sino también a las características de esos empleos. Como han señalado diferentes autores (Arroyo y Gutiérrez, 2006; Auriol *et al*, 1997; Cardona *et al*, 2000; Domínguez, 2006; Mariscal, 2003; Quesada *et al*, 1999; Unión General de Trabajadores de Andalucía, 2009), el empleo de muchos de los profesionales ligados a la actividad turística se caracteriza por la precariedad, la baja cualificación, la

estacionalidad y la reducida remuneración. A ello se suma que el trabajo de un profesional del turismo suele requerir una mayor dedicación (la jornada laboral puede durar más horas que la jornada laboral de otros profesionales), y que las horas de trabajo se distribuyen, en muchas ocasiones, de forma irregular. Son comunes el trabajo por turnos y tener que trabajar los fines de semana y festivos. Todo ello, ha generado un cierto debate en la literatura científica, pues si bien la mayor parte de los autores que se han referido a esta cuestión contemplan el turismo como una importante fuente de empleo, también existen voces que cuestionan que la terciarización de la economía constituya un avance (Olmo, 2004).

2.4. Contribución a la conservación del patrimonio

El patrimonio es uno de los principales reclamos para los turistas. Éstos pueden contribuir a la conservación de ese patrimonio por medio de la compra de entradas o el pago de ciertos impuestos y tasas. Como se defiende en la literatura científica (Brandis y Rio, 1995; Calle, 2004; Cebrián, 2004; Espósito y Cavelzani, 2006; Fernández, 2006; Millán, 2001; Throsby, 2001; Troitiño, 2009), el turismo puede favorecer la recuperación y restauración del patrimonio, pero la sobrecarga turística puede convertir el turismo en una amenaza. Por otra parte, los intentos inadecuados de ofrecer al visitante un producto turístico atractivo, pueden derivar en la banalización cultural, la museificación de los espacios públicos y la gentrificación (aburguesamiento y «escaparatismo» de determinadas zonas de la ciudad) (González y Morales, 2009). Todo ello puede perjudicar tanto al patrimonio como a la calidad de vida de la población residente.



Capítulo 3

El patrimonio cultural como recurso para el desarrollo territorial

3.1. Qué es el patrimonio cultural

Para Fernández y Ramos (2005:98), el patrimonio cultural es «la manifestación identitaria de una comunidad o grupo social, a través de elementos materiales o inmateriales que tienen cierta permanencia en el tiempo, pero que se encuentran en permanente evolución a partir de los cambios culturales. El patrimonio cultural de un país, región o ciudad está constituido por todos aquellos elementos y manifestaciones tangibles o intangibles producidas por las sociedades, resultado de un proceso histórico donde la reproducción de las ideas y del material se constituyen en factores que identifican y diferencian a ese país o región».

Los autores consideran que el concepto de patrimonio cultural que tenemos en la actualidad no se limita a los monumentos y manifestaciones del pasado (sitios y objetos arqueológicos, arquitectura colonial, documentos, obras de arte, etc.) sino que también incluiría lo que ellos llaman «patrimonio vivo». Fernández y Ramos denominan «patrimonio vivo» a las diferentes manifestaciones de la cultura popular (indígena, regional, popular, urbana), las poblaciones o comunidades tradicionales, las lenguas indígenas, la artesanía y el arte popular, la indumentaria, los conocimientos, valores, costumbres y tradiciones, y hasta las características del grupo o cultura. Según defienden, este tipo de patrimonio es el «patrimonio intelectual» o, lo que es lo mismo, las creaciones de la mente (constituyen algunos ejemplos la literatura, las teorías científicas y filosóficas, la religión, los ritos y la música, así como los patrones de comportamiento y la cultura que se expresa en las técnicas, la historia oral, la música y la danza).

Por tanto, partiendo de la reflexión de Fernández y Ramos, cabe pensar que los bienes culturales permiten conocer el modo en el que la sociedad que los generó se relaciona con su ambiente. Fueron creados en un momento del pasado pero son valiosos para la sociedad actual, que se siente vinculada a ellos de otra manera. Como apuntan ambos autores, no se puede olvidar que cada sociedad recupera su pasado de una forma diferente, pues selecciona sólo ciertos vestigios y testimonios dotados de significado.

Por su parte, Galí (2000) defiende que el núcleo conceptual de lo que hoy se considera patrimonio cultural estaría constituido por el patrimonio histórico-artístico-monumental. Sin embargo, en torno a ese núcleo conceptual, se han instalado una serie de elementos

tangibles e intangibles autodefinidos como integrantes del patrimonio cultural, pues se encuentran insertos en el ámbito de lo cultural.

Para la autora (2000:76), muchas definiciones se refieren al patrimonio cultural como «un bien heredado al que se puede someter a un elenco de usos y que deberá entregarse, debidamente conservado, inventariado, enriquecido y difundido a las generaciones futuras que se encargarán de aplicar “su” manera de conceptualizar esta herencia y la debida gestión a las personas que vendrán y así sucesivamente». Según Galí, la presencia real y simbólica del patrimonio guarda relación con el índice de riqueza histórica de cada país, de la formación cultural de sus habitantes y de la importancia que le han concedido los países extranjeros. Todo ello condiciona su definición como recurso turístico.

Velasco (2009:238) define el patrimonio cultural como «el conjunto de bienes, materiales e inmateriales, que son identificados por una sociedad concreta como portadores de valores culturales propios de la comunidad. Son bienes tangibles e intangibles que tienen un alto contenido simbólico, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también con el uso que se puede hacer de ellos».

Llull (2005:181) considera que el patrimonio cultural es «el conjunto de manifestaciones u objetos nacidos de la producción humana, que una sociedad ha recibido como herencia histórica, y que constituyen elementos significativos de su identidad como pueblo. Tales manifestaciones u objetos constituyen testimonios importantes del progreso de la civilización y ejercen una función modélica o referencial para toda la sociedad, de ahí su consideración como bienes culturales. El valor que se les atribuye va más allá de su antigüedad o su estética, puesto que se consideran bienes culturales los que son de carácter histórico y artístico, pero también los de carácter archivístico, documental, bibliográfico, material y etnográfico, junto con las creaciones y aportaciones del momento presente y el denominado legado inmaterial». La definición de Llull (2005) pone de manifiesto que el concepto de «patrimonio cultural» está integrado tanto por las grandes obras histórico-artísticas como por otras de carácter popular, habiéndose producido una notable ampliación de éste.

A este respecto, Agudo (2009:123) afirma que la revisión de valores que se está produciendo trae consigo el cuestionamiento del propio concepto de «cultura», «creado y desarrollado desde las estructuras

de poder dominantes, basado en los principios instaurados en el siglo XVIII, de predominio y restricción de este concepto a la imagen ilustrada de calidad científica o artística y acumulación enciclopédica de conocimientos; frente a la ignorancia que caracterizaría al resto de las manifestaciones emanadas del pueblo llano, consideradas no como manifestaciones culturales sino como producciones meramente intuitivas y primarias».

Actualmente, se entiende que el patrimonio cultural incluye tanto el patrimonio monumental como el patrimonio inmaterial, definido por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2003) como «los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural».

No existe una única forma de clasificar los bienes culturales. Desde la literatura científica se proponen diferentes clasificaciones. Vázquez (2004) distingue entre:

1. recursos culturales de carácter religioso: catedrales, iglesias, conventos, sinagogas, templos, ermitas, monasterios y capillas.
2. recursos culturales de carácter monumental: castillos, palacios, casas singulares, edificios emblemáticos, acueductos, plazas mayores, puentes, conjuntos histórico-artísticos, construcciones militares, recintos amurallados.
3. otros recursos materiales ligados a la historia: arquitectura doméstica, calles con historia, molinos, termas romanas, baños árabes, rutas turísticas, pintura rupestre, instrumentos musicales.

Vera y Dávila (1995) clasifican los bienes culturales en dos categorías: la primera está compuesta por la oferta permanente vinculada a los equipamientos culturales (museos, monumentos, etc.); mientras que la segunda está constituida por la oferta relacionada con eventos y manifestaciones; espectáculos; exposiciones; etc. Montero y Oreja (2005) señalan la posibilidad de agrupar los recursos culturales en dos clases: bienes culturales tangibles e intangibles. Los recursos de carácter tangible serían los vinculados al patrimonio histórico-artístico y los de carácter intangible incluirían ciertas huellas inmateriales del pasado (patrimonio etnográfico y etnológico, costumbres, ferias,

espectáculos, gastronomía), pero también las manifestaciones culturales actuales (como teatro, ballet, opera, eventos musicales,...).

Por tanto, se concluye que el patrimonio cultural lo constituyen todas aquellas manifestaciones culturales, materiales e inmateriales, del pasado o del presente, con las que se identifica la comunidad humana que las generó. Todas ellas son susceptibles de su aprovechamiento turístico, por lo que las prácticas culturales son muy variadas.

3.2. Evolución en la consideración y uso de los bienes culturales

La utilización generalizada de los bienes culturales para la educación y disfrute de la sociedad general es algo relativamente reciente. El patrimonio cultural no siempre ha estado al alcance de todos los públicos. Otras épocas han sido testigos de restricciones al acceso a los bienes culturales. A medida que se producen una serie de cambios sociales, que se describirán a continuación, empiezan a surgir otras perspectivas desde las que contemplar el patrimonio cultural, lo que posibilita que aparezcan nuevos usos y nuevas actitudes hacia la cultura.

Como señala Llull (2005), los primeros en relacionarse con el arte y el patrimonio fueron los coleccionistas de la Antigüedad, que constituían un grupo elitista dentro de su sociedad. En la Edad Antigua, los expolios que se producían en el desarrollo de las batallas hacían aumentar el patrimonio personal de los poderosos, que, tras la contienda, se quedaban con las obras artísticas que consideraban más valiosas y bellas para su disfrute personal y privado. Así, las piezas sólo resultaban accesibles para ellos y sus allegados. Las pocas ocasiones en las que esos objetos eran expuestos al público se debía a que eran la señal de la derrota de un enemigo. En el Renacimiento, el mecenazgo facilitó la creación de obras maestras. Las familias adineradas contaban con sus propias colecciones, que sólo eran contempladas por determinadas capas de la sociedad. Pero, habría que esperar hasta finales del siglo XVIII para que los museos adquirieran su sentido actual, es decir, para que se convirtieran en lugares de exposición, dejando de ser meros almacenes de piezas antiguas. La Revolución Francesa (1789) tuvo una importante incidencia en la configuración de nuestro actual concepto de patrimonio cultural. Por primera vez se concibe el patrimonio histórico como un conjunto de bienes culturales que pertenecen al pueblo, cuya conservación era preciso institucionalizar

para favorecer el interés general. No obstante, sería el Romanticismo el que traería consigo la vinculación emocional con el patrimonio histórico, pues se mira al pasado para encontrar las raíces de las sociedades contemporáneas. Por tanto, tras la Revolución Francesa (1789), se produce un gran cambio de mentalidad. Se produce el paso del coleccionismo privado a la exposición pública, si bien es cierto que las restricciones para acceder a los bienes culturales irían desapareciendo progresivamente. En esas fechas se empieza a ver el patrimonio como algo que pertenece a todos.

García (2006: 272) añade que, hasta la primera mitad del siglo XX, se manejaba la idea de que un monumento era «una obra realizada por la mano humana y creada con el fin específico de mantener hazañas o destinos individuales (o un conjunto de éstos) siempre vivos y presentes en la conciencia de las generaciones venideras» (Riegl, 1987: 23). Para García, esta concepción guarda relación con los paradigmas de la modernidad, según los cuales la historia y los monumentos sirven como testigos del desarrollo del pensamiento y la superación del ser humano. Desde esta perspectiva, el patrimonio cultural tenía una cierta «función política», como emblema de las naciones y sus progresos. Así, en este contexto, los bienes patrimoniales eran concebidos como recursos para mostrar una visión unificada del Estado-Nación (García, 2000:96).

Ahora, estas percepciones han sido desplazadas por otras. Como defiende García (2006), en las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI, la denominada «sociedad posmoderna» ha generado nuevos mecanismos para relacionarse y construir identidades a partir de iconos, que van mucho más allá de la identidad nacional. Pero, por otra parte, esta sociedad se enfrenta a la necesidad de reafirmar identidades locales que puedan establecer diferencias en el mundo global. Ello explica que el patrimonio cultural sea una opción más dentro de la oferta de consumo cultural, por lo que sus gestores se ven obligados a trabajar desde una visión integral y a emplear estrategias que generen nuevos valores y significados, en la población local y seduzcan al visitante.

Actualmente, se concibe el patrimonio cultural como una herencia común que debería estar al servicio de la educación y el disfrute colectivos. Se reclama a los bienes culturales (y a sus gestores) que desarrollen funciones sociales, principalmente la educación y el desarrollo cultural. La legislación es capaz de mostrar el cambio

de mentalidad. Según la Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía (2007:12), el objeto de esta ley es «garantizar la tutela, protección, conservación, salvaguarda y difusión del patrimonio, promover su enriquecimiento y uso como bien social y factor de desarrollo sostenible y asegurar su transmisión a las generaciones futuras». Es decir, los responsables de la gestión cultural no sólo deben proteger los valores culturales, sino que también les concierne su transmisión.

Se ha creído imprescindible realizar este breve recorrido histórico por los cambios en la titularidad del patrimonio cultural y por las diversas concepciones sobre éste que se han ido sucediendo en el tiempo para entender cómo unos bienes cuya primera tutela se encuentra ligada a una actividad elitista, el coleccionismo, terminan inmersos en los circuitos comerciales del ocio cultural, convirtiéndose en objeto de consumo masivo.

3.3. «Turismo cultural», un concepto que se expande

El turismo cultural ha experimentado cambios importantes en los últimos años de la mano de la ampliación del concepto «patrimonio». Ello conlleva que las rutas culturales, objeto de esta investigación, pueden contribuir a la puesta en valor de bienes culturales de naturaleza heterogénea, que van desde las ruinas arqueológicas hasta las costumbres populares.

Según defiende Grande (2001:22), «el turismo cultural, como producto específico, alcanzó entidad propia hace pocos años y su concepto ha sufrido una rápida evolución por los cambios conceptuales que se están produciendo en el campo del patrimonio, por los cambios sociales y por los cambios en la demanda que busca nuevas formas de consumo cultural». Ciertamente, la evolución del concepto «turismo cultural» demuestra que el paso del tiempo y el desarrollo experimentado por las diversas disciplinas dedicadas al estudio del patrimonio cultural le han conferido nuevas connotaciones.

Mientras que el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) lo definía en 1976 como «la forma de turismo cuyo objetivo es conocer monumentos y sitios histórico-artísticos», antes como el GEATTE (Groupement d'étude et d'assistance pour l'aménagement du territoire, le tourisme et l'environnement) (1993:11)¹ lo define como «un desplazamiento turístico en el que se encuentran presentes:

² Citado por Grande (2001:23).

1) el deseo de cultivarse; 2) el consumo de una prestación de tipo cultural (monumento, obra de arte, espectáculo...); y 3) la intervención de un mediador, persona, documento escrito o material audiovisual, que ponen en valor o generan el producto cultural». En fechas posteriores, Richards (1996)² aporta nuevos matices al definirlo como «el desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales». Según se desprende de definiciones más recientes, ya a finales de los años noventa del siglo pasado se empezaba a tener el concepto de turismo cultural que se encuentra interiorizado en la actualidad. Contundente resulta la definición de Origet (1998)³, que concibe el turismo cultural como «aqueel en el que la motivación principal es ensanchar los horizontes personales, profesionales, emocionales y de relaciones a través de la búsqueda del patrimonio y de su territorio», siendo «el objeto del turismo cultural tanto el patrimonio, material o tangible como el inmaterial o intangible».

Por tanto, se deduce que esta tipología turística involucra, actualmente, a bienes culturales de muy diversa naturaleza (patrimonio histórico-artístico, arqueológico, etnográfico, etc.), ya que el concepto «patrimonio cultural» es cada vez más amplio. Agudo (2009:123) defiende que la revisión de valores que se está produciendo trae consigo el cuestionamiento del propio concepto de «cultura», «creado y desarrollado desde las estructuras de poder dominantes, basado en los principios instaurados en el siglo XVIII, de predominio y restricción de este concepto a la imagen ilustrada de calidad científica o artística y acumulación enciclopédica de conocimientos; frente a la ignorancia que caracterizaría al resto de las manifestaciones emanadas del pueblo llano, consideradas no como manifestaciones culturales sino como producciones meramente intuitivas y primarias». Es decir, el patrimonio cultural producto del pueblo y no de los grandes artistas ha sido visto durante décadas como inferior, siendo muchas las ocasiones en las que directamente no se le ha considerado «cultura». Actualmente, se entiende que el patrimonio cultural incluye tanto el patrimonio monumental como el patrimonio inmaterial, definido por la UNESCO (2003) como «los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas -junto con los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes- que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los

³ Citado por Richards (2001:72).

⁴ Citado por Galí, Majó y Vidal (2000:7).

individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural». Por tanto, al considerarse que el patrimonio cultural va más allá de los restos histórico-artísticos, el turismo cultural no queda circunscrito a las grandes capitales del arte y la cultura. De hecho, hoy se es considerado una dimensión estratégica para el desarrollo económico especialmente interesante para el ámbito rural.

3.4. Qué es y qué no un producto turístico cultural

Son muchas las aportaciones a la literatura científica que señalan la distancia que existe entre el recurso patrimonial y el producto turístico cultural. Sin embargo, es posible encontrar múltiples ejemplos de recursos que son ofrecidos como si de productos se tratara en el ámbito de la promoción turística. Vázquez (2005) diferencia con precisión dos conceptos: recurso cultural y producto turístico. Para Vázquez (2005), los **recursos culturales**, son los bienes tangibles e intangibles, de un lugar, creados y conservados por sus gentes a lo largo de su historia. Según este autor, cuando el patrimonio se encuentra preparado para su uso y disfrute, se convierte en un **producto cultural**, que es aquel recurso cultural tangible o intangible en el que se puede realizar una actividad porque existe una propuesta de accesibilidad al mismo. Esto significa que un recurso tangible o intangible donde la propuesta de contenido no está definida por el gestor, no se puede considerar producto cultural, pues no es posible el uso y disfrute por parte del público. Vázquez (2005) defiende que, en España, son muchos los recursos turísticos que no constituyen productos, ya que sólo un pequeño porcentaje del patrimonio cultural está en condiciones de ser considerado producto cultural, como consecuencia de los problemas de accesibilidad, conservación y de la necesidad de regenerar, revitalizar y desarrollar nuevas actuaciones a partir del patrimonio existente. Castro (2005), que comparte su opinión, se atreve a aportar cifras y precisa que sólo el 10% de los bienes culturales se pueden considerar productos turísticos dispuestos para su consumo.

Algunos autores se han pronunciado sobre el proceso de conversión de un recurso patrimonial en producto turístico cultural. Resultan relevantes las aportaciones de Marchena (1999) y Tresserras y Matamala (2005). El primero entiende que esa transformación se logra a través de un proceso que consta de las siguientes fases: 1) identificación del recurso/attractivo turístico; 2) conservación y mantenimiento del bien cultural; 3) creación de las condiciones que permitan la accesibilidad, el uso y la explotación (esta fase comprendería la adopción de

medidas que abarcarían desde el transporte a la seguridad); 4) creación, propiamente dicha, del producto turístico; y 5) promoción y comercialización del producto turístico.

Tresserras y Matamala (2005), en la línea de Marchena (1999), afirman que para generar un producto turístico tomando como base un recurso cultural se deben acometer tres fases: identificación; conceptualización; y creación y gestión del producto cultural. En su opinión, lo que ocurre en demasiadas ocasiones en la práctica profesional es que no se completa este proceso, por lo que se ofrece como producto lo que, en realidad, es aún sólo recurso, con los consiguientes problemas relativos a la accesibilidad, la señalización o la escasez de oferta complementaria. Por último, estos autores señalan la necesidad mantener un programa de acciones de comunicación, generales o específicas, para consolidar el producto cultural en la oferta turística de la localidad.

Por tanto, se entiende que el producto turístico difiere del recurso cultural en su mayor capacidad para satisfacer a la demanda, que le viene dada por las acciones de acondicionamiento a las que se ha sometido al recurso. Se infiere de las diferentes definiciones que, en el proceso de conversión al que se ha hecho referencia, se atenderá a las necesidades y características de la demanda, ya que, como señala Kotler (2004), el producto es un conjunto de atributos o características de aquél capaces de reportar al comprador algún beneficio en relación a los usos o funciones buscados.

3.5. Los públicos del patrimonio cultural

Los turistas culturales constituyen un grupo heterogéneo. Es importante tener en cuenta que no todos los usuarios que visitan monumentos o museos, o que participan en actividades culturales comparten las mismas inquietudes, nivel de instrucción, ni interés. Mckercher (2002) diferencia cinco tipos de turistas culturales:

- 1) El turista de propósito cultural: su principal razón para visitar el destino es conocer otras culturas o el patrimonio.
- 2) El visitante de lugares de interés turístico: su principal motivación es el conocimiento de otras culturas o del patrimonio. Vive una experiencia menos profunda que el visitante anterior, una experiencia más orientada al ocio.
- 3) El turista cultural casual: la motivación tiene un papel modesto en su elección del destino. Vive una experiencia poco profunda.

- 1) El turista cultural incidental: la práctica del turismo cultural no constituye el motivo principal del viaje, no es lo que lleva a este turista al destino. Su experiencia cultural es poco profunda.
- 2) El turista cultural atípico: aunque la práctica del turismo cultural carece de centralidad en la decisión de visitar el destino, termina disfrutando de una experiencia profunda.

Dolnicar (2002) llegó a identificar hasta nueve tipos de turistas culturales, lo que permite hacerse una idea de lo amplio que es el cuadro motivacional de estos turistas:

- 1) Participantes de viajes culturales estándar
- 2) Fanáticos de la cultura superactivos
- 3) Turistas culturales inactivos
- 4) Amantes de la excursión organizada
- 5) Interesados en los eventos culturales
- 6) Exploradores de la cultura
- 7) Amantes del teatro, el musical y la ópera
- 8) Turistas «superleídos»
- 9) Turistas culturales que participan en viajes organizados.

Según datos del Instituto de Estudios Turísticos de España (FAMILITUR, 2011; FRONTUR-EGATUR, 2011; HABITUR, 2011), las actividades culturales se encuentran muy presentes en los viajes turísticos de españoles y extranjeros en España, nuestra oferta cultural obtiene una puntuación alta y la crisis económica ha modificado los hábitos de consumo de la demanda turística:

3.5.1. Los movimientos turísticos de los españoles

Según los últimos datos disponibles (FAMILITUR, 2011), la cultura sigue gozando de un gran protagonismo en los viajes realizados por los españoles, pues está presente en más del 50% de los viajes turísticos de los españoles. En 2011, los residentes en España realizaron 160,8 millones de viajes, es decir, 1,8% más que en el año 2010, a pesar de la crisis económica que está azotando a las industrias del ocio. La industria turística sigue gozando de gran importancia en la economía de España, también en un contexto de crisis. El 91,7% fueron viajes dentro de España. El 8,3% restante lo constituyen los viajes al extranjero. La estancia media se situó en 4,4 noches en el caso del turismo interno (viajes realizados por los españoles dentro de España), y de 8,9 noches en los viajes al extranjero. El gasto medio por persona se situó en 194,5

euros, mientras que el gasto diario alcanzó los 40,7 euros. Estos datos suponen una caída con respecto al nivel de gasto registrado en años anteriores. Así, en este momento los españoles siguen viajando pero gastan menos. Madrid, Cataluña y Andalucía, por este orden, fueron las principales comunidades emisoras. Las comunidades autónomas que más turistas españoles recibieron fueron Andalucía, Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana. Cabe señalar también que el 81,9% de los españoles utiliza en coche propio cuando viaja dentro de su país. Ello puede facilitar los desplazamientos a lugares cercanos al destino en el que pernocta. Nos alojamos principalmente en hoteles de 4 estrellas y utilizamos Internet en la planificación de nuestros viajes.

En cuanto a los viajes que realizan los españoles fuera de España, los destinos más elegidos en 2011 fueron Francia, Portugal e Italia. Fuera de Europa destacó Marruecos. Se observa que en tiempo de crisis, se sigue viajando pero se tiende a acortar distancias, recurriendo a países más cercanos. Las visitas culturales estuvieron presentes en el 80% de los viajes realizados por españoles al extranjero en 2011.

Los datos parecen indicar que el número de personas que viaja por motivos culturales sigue siendo elevado, como también lo es el número de personas que consumen productos turísticos culturales en el marco de un viaje no necesariamente «cultural». Por otra parte, los turistas culturales siguen siendo uno de los grupos de turistas que más gasta.

3.5.2. Los movimientos turísticos de los extranjeros en España

En 2011 visitaron España 99,9 millones de visitantes, lo que supone un máximo histórico en la serie de llegadas registradas por la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR). El 57% fueron turistas y el 43% fueron excursionistas.

Los turistas extranjeros que viajaron a España en 2011, acudieron a nuestro país mayoritariamente en pareja, realizaron actividades culturales y valoraron su estancia en España de manera positiva (FRONTUR-EGATUR, 2011). La mayor parte de los turistas visitaron España por motivos de ocio y vacaciones y, dentro de los que declararon el ocio como motivo principal de su desplazamiento, el 5% manifestó como principal interés el ocio cultural. Seis millones de personas visitaron España por su cultura en el año 2011, lo que viene a representar el 11% del número total de turistas.

El 87% de los turistas culturales organizó su propio viaje, es decir, no utilizó el paquete turístico. Casi el 50% se encontraba en un tramo de edad entre 25 y 44 años. El gasto medio por persona fue de 843 euros.

Por mercados emisores se pusieron de manifiesto algunas diferencias entre las motivaciones del viaje de los diferentes turistas que nos visitaron. El motivo ocio tuvo más presencia entre los viajes realizados por los británicos (el 92% acudieron por este motivo). En Alemania y los Países Nórdicos el peso de este tipo de turistas también fue elevado, con porcentajes próximos al 90%. En el lado opuesto, se situaron mercados como Italia y Francia, con pesos respectivos del 75% y del 71%. En Italia fue el motivo trabajo y negocios el que mayor protagonismo acaparó, en relación a lo sucedido en los demás mercados, mientras en el caso de Francia, los motivos personales fueron los que más destacaron.

En cuanto a las actividades realizadas en España, un año más la actividad preferida por los turistas en sus viajes a España fue la visita a los entornos culturales, pues más de la mitad de los turistas declararon haberla llevado a cabo. Por países, los más interesados en las actividades culturales son los turistas provenientes de los orígenes más lejanos; América Latina, Canadá, Estados Unidos, Japón y el resto del mundo, por encima del 80%, y los menos interesados los procedentes de las islas británicas y Portugal, apenas el 40%. La otra actividad recurrente en los turistas, tiene que ver con la diversión en visitas a discotecas, bares, etc. Esta actividad es compartida tanto por turistas de mercados lejanos como Canadá, Estados Unidos o el resto del mundo, como por otros más cercanos (Grecia e Italia). En todos esos casos, en torno a un tercio de los entrevistados declaran que han efectuado estas actividades. Algunos de los mercados más tradicionales del turismo español son los que se muestran menos activos a la hora de declarar actividades efectuadas en su viaje, en los turistas de Portugal, Reino Unido, Países Bajos o Irlanda, el porcentaje de turistas que no declara haber efectuado actividades en su viaje es el 30% o superior.

Por comunidades autónomas, la actividad cultural destaca en los turistas que han visitado el norte de España, y especialmente Madrid, donde más del 70% de sus turistas no residentes declaran que han tenido en cuenta la cultura a la hora de las actividades realizadas. Las actividades ligadas a la diversión destacan en las islas y también en Madrid, que, al igual que Cataluña, destaca por la realización de actividades ligadas al turismo gastronómico.

Por motivo del viaje, entre los turistas que eligieron como motivo principal el ocio, el 57% realizó actividades culturales, el 23% declaró asistir a discotecas y pubs, el 13%, realizó actividades deportivas y un 10% disfrutó de la gastronomía. Entre los turistas por motivos de trabajo o negocios, un 31% aprovechó para realizar actividades culturales, y alrededor de un 16% asistió a pubs, discotecas, un 14% se dedicó a actividades gastronómicas. Fueron los turistas por motivo estudios los que más asistieron a actividades culturales, un 79%, la siguiente actividad por la que se decantaron fue divertirse en pubs y discotecas, un 51%. La elección de actividades a realizar no son excluyentes, esto es, un turista por motivo de estudios puede hacer actividades culturales, gastronómicas e ir a discotecas simultáneamente.

El grado de satisfacción de los turistas internacionales es bastante alto, aunque mejorable. Concretamente, los turistas culturales puntúan su grado de satisfacción con un 8,4. Por productos, «las notas» de España en el año 2010 serían las siguientes (HABITUR, 2010):

- Alojamiento: 7,8
- Gastronomía: 8
- Ocio (oferta cultural, deportiva, nocturna): 7,6
- Entorno turístico (belleza, tranquilidad, seguridad, limpieza, etc.): 7,9
- Uso de transportes en destino (tren, bus, taxi, limpieza, etc.): 8
- Infraestructuras (carreteras, telecomunicaciones, aeropuertos): 8

Según datos de HABITUR (2010), entre los aspectos referentes al ocio que fueron analizados, los que más nota media alcanzaron fueron el disfrute de las playas y la oferta cultural con 8,2 puntos. Puede considerarse muy positivo no suspender en ninguno de los aspectos a los que se ha hecho referencia ni haber obtenido en ninguno menos de un notable.

3.5.3. Tendencias de la demanda turística cultural: el antes y el después de la crisis

Se estima conveniente realizar una breve aproximación a las tendencias de la demanda turística, a las que no escapa el segmento turístico cultural. Según datos recientes (HOSTELTUR, 2011), la crisis económica parece haber reeducado hábitos de consumo turístico. No

hace tanto que la literatura científica (Esteban, 2005; Serra, 2003) nos presentaba un turista

- más activo y participativo
- que buscaba más posibilidades entre las que elegir
- que fragmentaba las vacaciones
- que emplea canales de venta más directos
- bien informado
- que deseaba y configuraba un viaje a la carta
- que buscaba la calidad unida a la sostenibilidad
- concienciado con la preservación del medio ambiente
- más exigente en términos de calidad y sofisticación
- que apostaba por el viaje independiente frente al paquete turístico, al menos en los principales mercados emisores
- interesado en los viajes de largo recorrido
- con menos tiempo pero más dinero para viajar

Ciertamente, algunas de esas características se siguen contemplando en los turistas. Sin embargo, HOSTELTUR (2011) ha puesto de manifiesto que la crisis ha supuesto una cierta reorientación de algunas de estas tendencias:

- La obsesión por el *value for Money*. Una buena relación precio-calidad es el gran objetivo que se marcan muchos turistas para sus vacaciones en estos momentos. No buscan necesariamente el precio más bajo, sino aquel producto que les dé más por el mismo dinero.
- El regreso al paquete turístico. Los touroperadores señalan una clara vuelta del viaje organizado, pero no sólo como fórmula para controlar el presupuesto, sino especialmente con el objetivo de asegurarse un viaje sin contratiempos.
- Precios para volar como primer factor. El precio se mantiene como primer factor de decisión de compra. Tras la vuelta de los pasajeros *Business* a los aviones, se mantiene como tendencia desde el 2010 en el segmento de negocios.
- Viajes digitales. Internet y las nuevas aplicaciones online han impulsado nuevas tendencias de consumo y creado un nuevo pasajero digital que comúnmente va por delante del resto de la población en la adopción de nuevas tecnologías. Se ha detectado un considerable aumento de la utilización del móvil para hacer las reservas respecto a años anteriores.
- Bipolaridad del mercado. La crisis ha acentuado la tendencia

en el sector turístico hacia la bipolaridad entre dos tipos de consumidores: 1) quien adelanta sus reservas; y 2) el buscador de gangas. Según parece, la tendencia es buscar lo más barato, aunque hay un importante número de clientes que valoran mucho la relación calidad-precio.

- Más demanda de cruceros y larga distancia. Se aprecia un cierto declive del paquete clásico, pero se mantienen en alza los cruceros y las escapadas. Otro producto que parece que se recupera es la larga distancia. Se observa un cierto repunte en este tipo de viajes, que se podría consolidar en el transcurso del año.
- Resurgimiento de las escapadas. Se mantendrán las tendencias a picos de demanda en puentes, festivos, etc. Esta tendencia de viajar varias veces al año seguirá pues está muy ligada al cambio de costumbre en el plano laboral. Los clientes que han descubierto el *short breaks* seguirán con este estilo de viajar.
- La última hora ya no sube más. La tendencia a reservar a última hora continúa pero ya no es tan acentuada como en 2009 y 2010.

El medio ambiente relegado a un segundo plano. Respecto a la preocupación por el medio ambiente, aunque cada vez existe una conciencia mayor, hay que señalar que en estos momentos de crisis económica, el cliente lo relega a un segundo plano, depositando su mayor interés en conseguir un buen precio. Se puede afirmar que se está dando más importancia a este aspecto desde el lado empresarial, que empieza a adoptar estrategias sostenibles y a introducir medidas para reducir el impacto ambiental.

3.6. Los bienes culturales en el mercado turístico: oportunidades y problemas

En la actualidad, los bienes culturales se encuentran involucrados en las actividades turísticas y de ocio, nutriendo la oferta turística cultural de los destinos. Sin ellos, no sería posible la existencia del turismo cultural. Han sido muchos los autores que han intentado aportar una definición de «turismo cultural». Silberberg (1995:361) define el turismo cultural como las visitas realizadas por personas procedentes de lugares distintos al de la comunidad anfitriona, motivadas total o parcialmente por el interés por el patrimonio histórico, artístico o científico, o bien, por el estilo de vida ofrecido por una comunidad,

región, grupo o institución. Galí (2000:78) lo define como la tipología turística en la que se da un desplazamiento que responde a la motivación de ensanchar los horizontes personales, profesionales, emocionales y de relaciones por medio del contacto con el patrimonio y el territorio. Para la autora, el turismo cultural es el que «visita, estudia y vive el patrimonio fundamentalmente monumental y artístico». La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2002) considera que los atractivos del turismo cultural son estudios, cultura, arte, festividades, monumentos, sitios históricos o arqueológicos, manifestaciones folclóricas o peregrinaciones.

Como se señaló en anteriores apartados, la progresiva ampliación del concepto «patrimonio cultural» ha traído consigo una diversificación de las prácticas turísticas culturales. Estas prácticas surgen en torno a bienes patrimoniales de muy diversa naturaleza (monumentos, museos, fiestas tradicionales, usos y costumbres, etc.) pero todas son catalogadas como «turismo cultural».

García (2002:28-29) considera que el turismo cultural se encuentra en pleno crecimiento y que existen una serie de causas que explican su desarrollo, entre las que identifica las siguientes:

- Abundancia, diversidad e interés de recursos turísticos de esta índole.
- Demanda en la sociedad española de este turismo, por su desarrollo económico, social y cultural.
- Conquistas y reivindicaciones laborales y sociales, jornada de 8 horas, vacaciones pagadas, ...
- Disponer de más tiempo libre, fines de semana, puentes y vacaciones.
- Contar con medios de transporte, individual y colectivo, al alcance de casi todo el mundo.
- Haber hecho del turismo cultural una interesante actividad cultural y socioeconómica.
- Existencia de una cultura del ocio, con gran importancia del turismo cultural en ella.
- Ocupar gran parte del tiempo libre y vacaciones en turismo cultural, en alguna de sus formas.
- Deseo de la gente por conocer otros lugares y ciudades interesantes y actividades culturales.
- Haberse puesto de moda el turismo cultural, como antes lo estuvo el de sol y playa.

- Conservación, rehabilitación, señalización y promoción de los recursos turísticos culturales.
- Disponer de más y mejores infraestructuras y servicios en zonas interiores para el turismo.
- Interés de los gestores políticos, empresarios y sociedad por el desarrollo del turismo cultural.
- Incremento de las inversiones para conservar, promocionar y aprovechar estos recursos turísticos.
- Destacada y creciente participación de la tercera edad, asociaciones culturales y estudiantes.
- Política social en la que el turismo cultural tiene destacada participación.
- Realización de más y mejores estudios sobre el sector que favorecen su conocimiento y promoción.
- El haber convertido el turismo cultural en una «necesidad básica» para mucha gente.
- El que muchos recursos del turismo cultural son señas de identidad colectiva para muchos.
- Más y mejor promoción del sector a todos los niveles, aunque hay aún muchas deficiencias.

Como señalan Russo *et al* (2002), el turismo cultural conlleva la aparición de oportunidades, aunque también pueden surgir problemas cuando la gestión turística del patrimonio cultural no resulta adecuada. De hecho, como apuntan los autores, existen dos temas bastante recurrentes en la literatura científica sobre turismo cultural: 1) la compatibilidad entre el desarrollo de la industria turística y la preservación del patrimonio «fuera del mercado»; y 2) la existencia de sinergias y tensiones entre el sistema turístico global y el desarrollo socioeconómico local.

Considerable es el volumen de aportaciones realizadas a la literatura científica (Castro, 2005; De Esteban, 2008; Mason, 2006; McKercher *et al*, 2002; Toselli, 2006; Velasco, 2009) que se refieren a los aspectos positivos y negativos de la creación de productos turísticos a partir del patrimonio cultural. Toselli (2006:179) señala los siguientes:

Positivos:

- Revitaliza el interés de los habitantes por su cultura, expresada a través de sus costumbres, artesanías, folklore, fiestas, gastronomía, tradiciones, así como en la protección del patrimonio arquitectónico y artístico.

- Otorga un valor añadido o de diferenciación en los destinos turísticos ya desarrollados o maduros.
- Contribuye a atenuar o romper la estacionalidad en destinos cuya oferta principal se basa en productos de marcada estacionalidad (ejemplo: destinos de sol y playa).
- Ofrece posibilidades para el desarrollo de pequeñas localidades o comunidades rurales que, ante el emerger de las nuevas demandas turísticas, encuentran en el turismo cultural una oportunidad de desarrollo y diversificación de sus economías.
- Fortalece el desarrollo de políticas y programas conjuntos entre el sector turístico y cultural.
- Genera recursos para el mantenimiento, protección y mejora de los sitios de patrimonio.
- Promueve la comprensión y el entendimiento entre los pueblos, a partir de un conocimiento más profundo de la comunidad anfitriona por parte de los visitantes y viceversa.
- Brinda el marco ideal para la promoción de productos y artesanías locales.
- Recupera «viejos recursos para nuevos turismos» -en la expresión de Millán Escriche (2001)- puesto que a través de la puesta en valor de recursos de patrimonio tangible e intangible se recupera la herencia de los antepasados, que es integrada en proyectos de desarrollo local a través del turismo.

Negativos:

- Provoca un proceso de «desculturalización» del destino, incluso la banalización, o de acuerdo con Monreal (2002) de «autenticidad escenificada».
- Genera un sentimiento de rechazo por parte de las comunidades visitadas cuando no se respetan los sitios sagrados o las costumbres del lugar, o bien, genera inhibición cuando la comunidad siente invadido su espacio vital.
- Impulsa la mercantilización extrema de las tradiciones locales, despojándolas de su verdadero significado, convirtiendo la cultura local en un mero objeto de consumo.
- Propicia, en ciertos destinos, un mercado negro de antigüedades o bienes del patrimonio artístico.
- Origina un sentimiento de decepción o frustración por parte de los turistas cuando no se responde a sus expectativas «estereotipadas», es decir, cuando lo que esperan no se corresponde con la realidad (provocando esto por una falta

de comunicación y difusión responsable por parte de los planificadores o touroperadores). O, de acuerdo con Monreal (2002) provocado por la promoción de «imágenes culturales idealizadas», consecuencia de la manipulación en pos de objetivos meramente comerciales.

- Provoca «aculturación» en la población receptora, al adoptar ésta normas y patrones culturales a través del contacto con los turistas.

McKercher *et al* (2002) y Velasco (2009) consideran que el sector del turismo y el sector de la cultura se diferencian notablemente en algunos aspectos esenciales, como los fines, los actores principales, los destinatarios y los bienes de patrimonio (ver tabla 3.1). Así, mientras que el sector cultural estaría orientado al sector público y busca los beneficios sociales, el sector turístico está orientado al sector privado y busca principalmente los beneficios económicos. Los actores principales del sector cultural se encuentran en el ámbito público, mientras que los actores principales del sector turístico pertenecen al ámbito privado. El sector cultural se dirige al consumidor cultural, mientras que el sector turístico dirige sus acciones al turista-consumidor. El sector cultural considera que los bienes culturales son valiosos en sí mismo, en tanto que representación del patrimonio tangible e intangible. Sin embargo, para el sector turístico, los bienes culturales tienen un valor de consumo.

Tabla 3.1
Patrimonio y turismo: divergencias

	Patrimonio cultural	Turismo
Fines	Orientado al sector público Búsqueda de beneficios sociales	Orientado al sector privado Búsqueda de beneficios económicos
Actores principales	Sector público	Sector privado
Destinatarios	Consumidor cultural	Turista-consumidor
Bienes de patrimonio	Valioso para la comunidad Representación del patrimonio tangible e intangible	Valioso para los turistas como producto o actividad que completa el interés de un destino
Gestión de dichos bienes	Valor de existencia Se conserva por sus valores	Valor de consumo Se consume su apariencia

Fuente: McKercher et al (2002) y Velasco (2009:242).

Pese a lo indicado, esos mismos autores reconocen que son muchas las sinergias que se pueden generar de establecerse una buena relación entre quienes gestionan el turismo y los responsables de los bienes culturales. Los cambios de actitud que se están produciendo en ambos sectores facilitan el surgimiento de espacios para el entendimiento (ver tabla 3.2). El sector turístico busca la diversificación de productos para garantizar la competitividad, mientras que el sector cultural requiere incorporar criterios económicos para lograr la supervivencia del patrimonio. El sector turístico comienza a integrar la sostenibilidad en las políticas públicas, a la vez que en el seno del sector cultural empieza a articularse un subsector privado. La cultura necesita ampliar sus públicos y, simultáneamente, el perfil del turista se diversifica. El sector turístico está tomando conciencia de la escasez y la nula capacidad de renovación de los recursos turísticos patrimoniales, a la vez que el sector cultural contempla la necesidad de lograr la eficacia de la acción pública.

Para Castro (2005) los turistas culturales resultan mucho más interesantes para los destinos que otros turistas ya que, a nivel económico, su gasto es superior a la media y contribuyen a la conservación de los bienes culturales, por lo que se reducen los gastos en restauración. A nivel cultural, sus prácticas turísticas inciden en el aumento del respeto hacia los vestigios del pasado y hacia las tradiciones y costumbres locales, así como en la difusión de la cultura local y el intercambio cultural. En cuanto a la dimensión social, según defiende Castro, el turismo cultural favorece la valoración de la identidad cultural y puede contribuir a paliar situaciones de tensión social, como la que generan las tasas altas de desempleo. A nivel medioambiental, el turismo cultural puede favorecer el respeto y la conservación del medio ambiente; la preservación de la biodiversidad; la configuración de una visión integradora del territorio (esto es, patrimonio natural y patrimonio cultural).

Por tanto, el aprovechamiento turístico de los bienes culturales puede reportar importantes beneficios a todas las partes implicadas (turistas, empresarios turísticos, gestores culturales, administración pública, población residente, etc.), pero es necesario superar las barreras que se interponen en el entendimiento y profundizar sobre los puntos de interés común.

Tabla 3.2
Patrimonio y turismo: complicidades

	Patrimonio cultural	Turismo
Fines	Incorporar criterios económicos para garantizar la supervivencia	Necesidad de diversificar productos para garantizar la competitividad
Actores principales	Comienza a articularse un subsector privado	Comienzan a valorarse las políticas públicas que buscan la sostenibilidad
Destinatarios	Se busca ampliar los públicos	El perfil del turista se diversifica
Bienes de patrimonio	Otros valores entran en disputa: eficacia de la acción pública	Otros valores entran en disputa: conciencia de escasez
Gestión de dichos bienes	Comienzan a implantarse otros usos: educación, ocio... Se precisan nuevas formas de gestión	Crece el interés por la cultura Se buscan nuevas fórmulas de cooperación

3.7. La gestión turística sostenible del patrimonio cultural

3.7.1. Aportaciones relevantes a la literatura científica

En un nuevo contexto, en el que la sostenibilidad en el uso turístico del patrimonio cultural se impone, los gestores de destinos y productos culturales cuentan con diferentes aportaciones de quienes ya se han aproximado al estudio de estas cuestiones, que señalan que la gestión del turismo cultural no puede orientarse exclusivamente a la satisfacción de las necesidades del turista, sino que también debe responder a los intereses de los demás agentes y elementos presentes en el territorio. Su revisión permite apreciar que el concepto «*turismo sostenible*» se ha ido concretando y ha ido adquiriendo matices.

El Informe Brundtland (1987), realizado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, fue el primer documento que utilizó la expresión «desarrollo sostenible», definido como «aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». Este informe, presentado en la XLII Asamblea General de Naciones Unidas, cuestiona un modelo de crecimiento económico que no contempla las necesidades sociales y medioambientales.

Diversos organismos internacionales se han pronunciado al respecto del desarrollo sostenible, con alusiones más o menos directas a la actividad turística. La **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**⁴ ha convocado diferentes reuniones internacionales que han arrojado luz al respecto, como la *Cumbre para la Tierra*, más conocida como la Cumbre de Río, celebrada en Río de Janeiro en 1992, que dio lugar a una declaración internacional que recoge en 27 principios las pautas a seguir para lograr un desarrollo económico más sostenible. La declaración parte de la necesidad de erradicar la pobreza y poner freno a las actividades que resultan ambientalmente reprobables. Destaca que el documento invite a la participación de todos los agentes interesados, haciendo especial mención a las comunidades indígenas. Además de esta declaración, en la Cumbre de Río se aprobaron el Programa 21; la Declaración de Principios sobre los Bosques; y convenciones sobre cambio climático, diversidad y biológica y desertificación. A esta cumbre seguirían la *Cumbre para la Tierra+5*, celebrada en 1997, que tuvo como principal objetivo el análisis de la ejecución del Programa 21, y la *Cumbre de Johannesburgo*, celebrada en 2002, que condujo a la adopción de compromisos concretos en relación a dicho programa con los que se pretendía avanzar hacia un desarrollo más sostenible.

Pero la literatura científica pronto sería testigo de la aplicación del concepto «desarrollo sostenible» al ámbito turístico. Las primeras referencias al turismo sostenible aparecen en 1991, año en el que tiene lugar el XLI Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos en Turismo (AIEST), en el que se pone de manifiesto que no puede existir desarrollo turístico sostenible si las necesidades locales no se anteponen a los objetivos de la industria turística. En este congreso se define por primera vez el concepto «turismo sostenible» como «aquél que mantiene un equilibrio entre los intereses sociales, económicos y ecológicos».

Según Ivars (2001:11), heredero de estos planteamientos, que refleja en el gráfico 3.1, el turismo sostenible conlleva que se den simultáneamente la equidad social, la eficiencia económica y la conservación ambiental. Este autor concreta cada una de esas dimensiones de la sostenibilidad en aspectos específicos, útiles para valorar la gestión del destino, aunque también ambiguos, imprecisos y difíciles de medir.

⁵ ONU: www.un.org/es/

Gráfico 3.1

La visión de Ivars sobre la sostenibilidad en el turismo



Fuente: Ivars (2001:11).

Según la **Organización Mundial del Turismo** (OMT)⁶, la sostenibilidad se refiere a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo que el turismo sostenible debe: 1) dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica; 2) respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales; y 3) asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

La OMT se ha referido específicamente a la sostenibilidad en el turismo por medio de diversos documentos. La *Declaración de Manila*

⁶ OMT: http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html

(1980) ya señalaba la necesidad de estudiar posibles limitaciones al desarrollo del turismo para atenuar su influencia negativa y la obligación de respetar lo que llama el «patrimonio moral» de los pueblos. En el año 1985, aparecen la *Carta del Turismo y el Código del Turista*, que sientan las bases para un desarrollo turístico respetuoso con la población residente y los recursos endógenos. Estos documentos señalan el derecho de la comunidad anfitriona a acceder libremente a los recursos turísticos y velar por su conservación, así como a recibir respeto por parte de los turistas a sus costumbre, cultura o religión. Por su parte, el turista estaría obligado a respetar el orden establecido en las esferas política, social, moral y religiosa; a mostrar comprensión tanto a las costumbres y comportamientos de la población local como al patrimonio natural y cultural; y a no utilizar el turismo para explotar de ninguna manera a otras personas. La *Declaración sobre la Prevención del Turismo Sexual Organizado* (Cairo, 1995) constituye otro hito en la lucha contra el uso del turismo como medio para la explotación. La *Declaración de la Haya* (1989) plantea en su principio tercero que la integridad del medio natural, cultural y humano es condición fundamental para el desarrollo del turismo, por lo que invita a una gestión racional del turismo que, lejos de perjudicarlo, pueda contribuir a la protección y mejora del entorno físico y del patrimonio cultural, así como al aumento de la calidad de vida.

La Conferencia Internacional de Turismo Sostenible, celebrada en Lanzarote en 1995, dio lugar a una nueva declaración, la *Carta del Turismo Sostenible*, que parece cargada del espíritu de la Cumbre de Río (1992) a la que se hizo referencia anteriormente. Esta carta señala que el turismo debe desarrollarse bajo criterios de sostenibilidad (siendo el primer documento de la OMT que emplea esta palabra, «sostenibilidad»), de forma que resulte 1) soportable ecológicamente a largo plazo; 2) viable económicamente; y 3) equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. La carta señala como principales perjuicios de actuar de forma contraria a la indicada la degradación medioambiental y la pérdida de identidad local. El *Código Ético Mundial para el Turismo* (1999) concibe el turismo como un factor de desarrollo sostenible; un factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad; una actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino; y un vehículo para el entendimiento y respeto mutuo entre turistas y residentes. Por tanto, este código hace referencia a las diferentes dimensiones del turismo sostenible: la patrimonial, la económica y la social.

La *Declaración de Québec sobre Ecoturismo* (2002) diferencia el turismo sostenible, al que considera un concepto más amplio, del ecoturismo, que, según defiende, es un tipo de turismo caracterizado por los siguientes principios específicos: 1) contribuye activamente a la conservación del patrimonio natural y cultural; 2) incluye a las comunidades locales e indígenas en su planificación, desarrollo y explotación y contribuye a su bienestar; 3) interpreta el patrimonio natural y cultural del destino para los visitantes; 4) se presta mejor a los viajeros independientes, así como a los circuitos organizados para grupos de tamaño reducido. Por último, cabe hacer mención a la *Declaración de Djerba* (2003) sobre turismo y cambio climático, que reclama la atención de gobiernos, empresarios, comunidades locales y turistas para mitigar los efectos locales de este fenómeno global en los destinos.

Cabe recordar que esta investigación aborda la gestión de las rutas culturales, por lo que, tras este breve repaso de las aportaciones en materia de desarrollo sostenible, seguido de aquellas referidas al turismo en general, es preciso hacer referencia a las aportaciones específicas sobre turismo cultural sostenible. En el seno **de la Organización de Ciudades Patrimonio Mundial** (O.C.P.M.), surgió el *Llamamiento de Évora* (1997), dirigido a empresas, asociaciones, gobiernos, población residente y demás participantes en la gestión turística del patrimonio cultural urbano, que pretendía que los esfuerzos de todos esos agentes se orientaran hacia la mejora de la calidad de vida y el respeto a la identidad cultural de los residentes; la coordinación entre actores responsables de la gestión del patrimonio cultural; la organización de un Foro de la O.C.P.M., que reuniera a quienes se ocupan del desarrollo turístico de las ciudades históricas del mundo; y la creación de un Fondo Mundial que permitiera analizar el impacto del turismo en los monumentos de esas ciudades.

El Comité Internacional de Museos (ICOM) propuso la *Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural* (2000), un documento que vuelve a referirse a la necesidad de conciliar los intereses económicos, los sociales y los culturales. Según la carta, la gestión turística de los museos debe garantizar la permanencia de los bienes culturales e implicar a la población residente.

En cuanto al Comité Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS), ha generado documentos relevantes para la gestión turística sostenible del patrimonio cultural. Destacan sus Cartas de Turismo Cultural

(correspondientes a los años 1976 y 1999), que animan al diálogo entre los intereses del turismo y de la cultura. Los principios que las componen señalan la necesidad de hacer compatibles la experiencia del turista, que deberá ser satisfactoria; el beneficio de la comunidad anfitriona, que debería participar en la gestión; y la conservación y revalorización del patrimonio cultural. Especialmente significativo resulta que la carta de 1999 invite a las partes interesadas en el desarrollo del turismo cultural a formular pautas que faciliten la puesta en práctica de los principios que recoge. Ello pone de manifiesto que muchos documentos notorios adolecen de instrumentos que permitan su aplicación en la realidad. En último lugar, y dado que el objeto de la investigación son las rutas culturales, cabe hacer mención a la Reunión de Buró, celebrada en La Habana en 2005, que dio lugar a la *Carta de Itinerarios Culturales*, elaborada por el CIIC (Comité Internacional de Itinerarios Culturales, uno de los órganos de ICOMOS) y ratificada en la XVI Asamblea General de ICOMOS, en 2008. El documento, que hace referencia al aprovechamiento turístico de los itinerarios culturales, señala la necesidad de favorecer el disfrute de este tipo de bienes culturales con la creación de infraestructura turística de acceso, información e interpretación, aunque con la condición esencial de no atentar contra los valores históricos. Además, matiza que el uso turístico del itinerario deberá responder a los estudios previos de impacto ambiental y la participación prioritaria de la población residente y las empresas locales y regionales, evitando el monopolio de las multinacionales. La carta se centra en los itinerarios culturales, no en la totalidad de las rutas de turismo cultural. En el próximo capítulo se diferenciarán ambos conceptos.

3.7.2. Experiencias en gestión sostenible del turismo y el patrimonio cultural

En el apartado anterior, se recogían diversas contribuciones referidas a la gestión sostenible de la actividad turística. Han sido muchos los autores y las instituciones que han aportado su visión sobre la sostenibilidad en la gestión del turismo, de la ciudad y de la cultura, ofreciendo grandes planteamientos teóricos sobre la necesidad del equilibrio entre el interés económico, el sociocultural y el ambiental. Hacerlos presentes en la práctica profesional no es fácil. Sin embargo, hemos sido testigos de algunos intentos de gestión sostenible del turismo que merecen ser traídos a colación en el marco de este proyecto.

3.7.2.1. La ecotasa

La ecotasa de Baleares fue una iniciativa controvertida, aunque también admirada por gestores turísticos, académicos y asociaciones en defensa del medio ambiente. La ecotasa o impuesto ecoturístico tenía por objeto el gravamen de las estancias en hoteles y apartamentos de los turistas que visitaban las Islas Baleares. Con la ecotasa se pretendía que los propios turistas compensaran de alguna forma el desgaste medioambiental que la actividad turística supone para el destino. Se determinó que la ecotasa consistiera en un impuesto diario de entre 0,25 y 2 euros, de forma que pagaran más los turistas que más días iban a permanecer en las islas. La iniciativa recibió múltiples críticas procedentes principalmente de los empresarios turísticos, que veían peligrar su negocio, pues la ecotasa aumentaba el precio de sus servicios, perjudicando su competitividad. Según los estudios previos a la implantación de esta tasa, la recaudación anual podía alcanzar los 72.000 euros, que el gobierno balear iba a destinar a la mejora de las zonas turísticas y la recuperación de los espacios rurales y naturales (Santamarta, 2001). La ecotasa estuvo vigente dos años aproximadamente, desde mayo de 2001 hasta octubre de 2003. Durante ese tiempo, los fondos recaudados financiaron actuaciones bastante polémicas, como la compra de inmuebles históricos en el centro de Mallorca o el derribo de hoteles situados en primera línea de playa, que, según el equipo de gobierno en aquel momento, atentaban contra la integridad del paisaje. Cuando varió la constitución del Parlamento Balear, éste puso fin a la aplicación de la ecotasa, por considerarla una tasa injusta e inoportuna.

Pese a las críticas y a la reducida duración de la iniciativa, la ecotasa ha gozado de cierta aceptación en diversos foros patrimonialistas, habiendo existido otros intentos de implantación en otros destinos turísticos. Un ejemplo es el grupo Italia Nostra⁷, que ha solicitado a las autoridades italianas la adopción de medidas muy similares en la ciudad de Venecia, un ejemplo de destino turístico congestionado.

3.7.2.2. Control de la capacidad de carga y limitación del número de turistas

La limitación del número de turistas ha sido una de las medidas más extendidas en las últimas décadas. Determinar el número óptimo de visitantes es una labor complicada que siempre genera conflictos de

⁷ <http://www.italianostra.org/>

intereses. Como se señaló en el capítulo V, la capacidad de carga de un monumento o sitio histórico no siempre es fácil de medir, ni existe consenso aún acerca de los parámetros que habría que valorar para calcular el número exacto de visitantes que puede soportar el bien cultural sin ver comprometida su conservación. Además, la cifra en cuestión suele enfrentar a los defensores del patrimonio y a empresarios y agentes turísticos.

Machu Pichu, que acoge 2.500 visitantes al día, ha sido noticia recientemente porque el deterioro que los especialistas están observando en la ciudadela inca ha obligado a sus gestores turísticos a revisar las estimaciones sobre su capacidad de carga. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR)⁸ ha concluido que este sitio histórico puede recibir más de 5.400 visitantes al día, aunque no pueden visitarlo más de 2.200 personas en el mismo momento. La preocupación por la preservación de este patrimonio de la humanidad llevó a la UNESCO a estudiar la posibilidad de incluir a Machu Pichu en la Lista de Patrimonio en Peligro, lo que conlleva reducir el número de visitas. Ejemplos como éste demuestran que la determinación de la capacidad de carga no es fácil y los límites establecidos pueden requerir una revisión.

3.7.2.3. Planes de Excelencia y de Recualificación de Destinos Turísticos

Los Planes de Excelencia están dirigidos a los destinos tradicionales que muestran síntomas de pérdida de atractivo. Con ellos, se pretende promover la excelencia turística pero también impulsar proyectos de carácter demostrativo. Los Planes de Excelencia permiten ampliar y mejorar la oferta turística, renovar las infraestructuras y embellecer centros históricos y otros espacios turísticos. Córdoba, Ibiza, Alcalá o Santillana del Mar son algunos de los destinos turísticos españoles que se han beneficiado de la puesta en marcha de estos planes. Los Planes de Recualificación, en la línea de los anteriores, persiguen aumentar la calidad y la competitividad de los destinos y facilitar su diferenciación de los destinos competidores. El Plan de Recualificación de la Costa del Sol Occidental es un ejemplo ilustrativo de este tipo de planes.

Estos planes permiten a los destinos turísticos maduros mejorar en dos aspectos clave: calidad y sostenibilidad. Suponen una oportunidad para renovar su oferta turística, actualizar sistemas

⁸ <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>

de gestión obsoletos y mejorar la prestación de los servicios. Los cambios que estos planes introducen en su oferta habitual pueden hacerla más atractiva para los turistas y, además, favorecer un uso más sostenible de los recursos. Ejemplo de ello es la renovación de la planta hotelera que han experimentado algunos destinos turísticos, ya que la instalación de dispositivos inteligentes añade atractivo a los alojamientos pero también posibilita el ahorro de agua y energía.

3.7.2.4. Prohibiciones y multas

Las nuevas tecnologías han facilitado la detección y penalización de las acciones que atentan contra el patrimonio cultural, el medio ambiente o la calidad de vida de los destinos turísticos. Empieza a ser común la videovigilancia de museos y sitios de interés cultural, así como la presencia de personal de seguridad. Algunos de los centros históricos que han sido peatonizados con el objetivo de hacerlos más habitables y de alejar la contaminación del patrimonio histórico, como el de Granada, disponen de videocámaras mediante las cuales se vigila el tráfico, de forma que sólo los residentes que requieren aparcar en esta parte de la ciudad puedan acceder a la misma con su coche. La inobservancia de las normas locales se penaliza con una multa.

Por otra parte, la existencia de flujos turísticos puede incentivar el desarrollo de actividades como la prostitución y la mendicidad. Las autoridades de algunos destinos turísticos han creado multas para quienes practican estas actividades en los espacios públicos, considerando que atentan contra la imagen del destino y que incomodan a residentes y turistas. También existen multas para sancionar a aquellos turistas que adoptan comportamientos indeseables en el destino.

Cabe hacer mención también al tradicional control de aduanas y a los controles de seguridad de los aeropuertos y estaciones de tren. Estos dispositivos han permitido paliar el expolio de bienes culturales y de especies animales y vegetales del destino turístico, si bien es cierto que no siempre se encuentran activos, pues, en muchos casos, se utilizan simplemente como elementos disuasorios, por lo que la efectividad de los mismos es discutible.

3.7.2.5. Delimitación de zonas y creación de itinerarios

Otra de las medidas adoptadas para evitar que los turistas se conviertan en un problema para la conservación de los bienes culturales y naturales del destino turístico, ha sido la creación de itinerarios y la delimitación de zonas. Esta medida sirve para diferenciar qué espacios se pueden visitar y cuáles no. Esta medida es común en los espacios naturales protegidos, donde se permiten diferentes usos según la zona. Así, en zonas menos vulnerables es posible crear alojamientos, restaurantes o aparcamientos, mientras que en otras, más delicadas, sólo se permite acampar o ni siquiera está autorizado el acceso.

3.7.2.6. Variedad de precios para reconducir los flujos turísticos

Algunos destinos turísticos congestionados, como Venecia, ya han optado por utilizar precios diferentes según la fecha y la hora de la visita como mecanismo para evitar la concentración excesiva de visitantes en los hitos turísticos. Así, los turistas que deciden visitar los recursos turísticos del lugar en momentos de menor afluencia turística se benefician de mejores precios y de prestaciones excepcionales (visitas guiadas gratuitas, regalos, visitas teatralizadas, acceso a zonas restringidas, etc.). Los sistemas telemáticos de reserva y compra de entradas facilitan esta labor.



Capítulo 4

Las rutas culturales como producto turístico

4.1. Introducción

Volver la mirada a las reflexiones realizadas por quienes se han aproximado a nuestro objeto de estudio con anterioridad enriquece, sin duda, esta investigación. A continuación, se hace referencia a las principales aportaciones a la literatura científica en materia de gestión de rutas culturales, lo que permitirá abordar el estudio empírico que se presenta en capítulos posteriores. En primer lugar, y dada la notable confusión que se percibe en su revisión, se considera preciso diferenciar los conceptos de «itinerario cultural» y «ruta/itinerario turístico», de forma que se pueda discernir entre las rutas creadas con motivos turísticos y los bienes culturales que ostentan la declaración de itinerario cultural.

Han sido muchos los autores que han destacado los beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales que justifican la creación de rutas turísticas culturales (Briedenhann y Wickens, 2004; Fernández y Ramos, 2005; Pulido, 2006). Sin embargo, la gestión turística de este tipo de productos culturales suele incurrir en errores que, en ocasiones, impiden que las bondades que se atribuyen al desarrollo turístico (la creación de empleo, la generación de servicios, la mejora de las infraestructuras de transporte,...) lleguen a los territorios que atraviesan las rutas. Este capítulo recopila tanto las ventajas que supone la creación de rutas culturales, que otros autores han destacado en sus aportaciones, como las deficiencias de gestión detectadas por ellos.

La existencia de esos errores y sus graves consecuencias para el aprovechamiento turístico de los bienes culturales que se intentan revalorizar, invitan a reflexionar sobre cuáles son los elementos a los que siempre debería atender la planificación turística de las rutas culturales. Este capítulo también hace mención a los elementos considerados básicos en la literatura científica para desarrollar un proyecto turístico-cultural de estas características. Pero esos requisitos no dejan de ser sólo grandes intenciones. Se requieren, por tanto, pautas de actuación concretas que conduzcan a su consecución. Este capítulo recoge las contribuciones realizadas por otros autores a este respecto. Se trata de propuestas que pretenden constituir el marco metodológico para el diseño de rutas e itinerarios turísticos culturales.

4.2. No es lo mismo un itinerario cultural que una ruta turística cultural

Una ruta o itinerario turístico no es lo mismo que un itinerario cultural. Fernández y Guzmán (2005:106-107) consideran que una ruta turística se compone de una serie de locales dispuestos en red, que, debidamente señalizados, resultan de interés turístico. Según estos autores, la ruta «debe presentar una imagen integral a partir de la complementariedad entre sitios, servicios, atractivos y lenguaje comunicacional». La ruta turística es, por tanto, un producto o destino que nace de la combinación de recursos y servicios.

Por su parte, los itinerarios culturales constituyen una categoría patrimonial desde la declaración como tal del Camino de Santiago por parte del Consejo de Europa en 1987. A continuación, en 1993, fue incluido en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO. ICOMOS (2008:2) define el itinerario cultural como «toda vía de comunicación terrestre, acuática o de otro tipo, físicamente determinada y caracterizada por poseer su propia y específica dinámica y funcionalidad histórica al servicio de un fin concreto y determinado, que reúna las siguientes condiciones: a) ser resultado y reflejo de movimientos interactivos de personas, así como de intercambios multidimensionales, continuos y recíprocos de bienes, ideas, conocimientos y valores entre pueblos, países, regiones o continentes, a lo largo de considerables períodos de tiempo; b) haber generado una fecundación múltiple y recíproca, en el espacio y en el tiempo, de las culturas afectadas que se manifiesta tanto en su patrimonio tangible como intangible y c) haber integrado en un sistema dinámico las relaciones históricas y los bienes culturales asociados a su existencia».

Esto significa que el itinerario cultural constituye un bien cultural unitario, aunque integre otros bienes, no siendo únicamente la suma de éstos, como es el caso de las rutas turísticas. Como señala ICOMOS (2008:1), «el reconocimiento de los Itinerarios Culturales como un nuevo concepto o categoría patrimonial guarda armonía y no se solapa con otras categorías o tipos de bienes (monumentos, ciudades, paisajes culturales, patrimonio industrial, etc.) que pueden existir en su seno. Simplemente los enmarca en un sistema conjunto que realza su significado y los interrelaciona a través de una perspectiva científica que proporciona una visión plural, más completa y justa de la historia». Así, como defiende López (2006:21), los itinerarios culturales son el «resultado y testimonio de movimientos de personas, ideas,

conocimientos y valores a lo largo de la historia, además del reflejo de intercambios culturales, y los turísticos están condicionados por la demanda y uno de sus objetivos es el desarrollo del turismo cultural». Por tanto, mientras que las rutas turísticas se crean con fines comerciales, los itinerarios se descubren gracias a la investigación científica, siendo susceptibles de su aprovechamiento turístico.

Esta diferenciación exige algunas matizaciones. La creación de rutas culturales puede favorecer tanto el disfrute y el conocimiento de los turistas como el desarrollo económico de las zonas que atraviesan, lo que da sentido a su conformación. Por otra parte, cabe señalar que un itinerario cultural es un recurso turístico, es decir, un bien cultural que precisa de una gestión para su puesta en valor turístico. El hecho de que los gestores de muchas rutas turísticas se hayan limitado a asociar y promocionar de forma conjunta algunos recursos culturales a los que, en ocasiones, han dotado de una cierta infraestructura para la acogida de visitantes, no debe llevarnos a pensar que el itinerario cultural no requiere de una gestión para su introducción en el mercado turístico, al haberse encargado la historia de su trazado. La creación de un producto o destino turístico cultural es una actividad mucho más compleja. El itinerario cultural puede convertirse en un producto turístico si se acometen las actuaciones oportunas al respecto.

4.3. Ventajas de las rutas culturales y errores que impiden su aprovechamiento

La literatura científica se nutre de aportaciones que apuntan las múltiples ventajas de generar rutas turísticas tomando como base diferentes recursos territoriales. Ello parece justificar la presencia de este tipo de proyectos en muchos planes e iniciativas de turismo sostenible. Fernández y Ramos (2005:106-107) consideran que las rutas turísticas permiten consolidar la cultura productiva regional; dinamizar las economías regionales y locales; sensibilizar y concienciar de la importancia del patrimonio; incorporar a los grandes circuitos nacionales otros circuitos turísticos localizados en espacios marginados; y preservar el patrimonio.

Del mismo modo, Pulido (2006:111) se muestra favorable a este tipo de proyectos culturales debido a que, según el autor, su creación promueve la cooperación; abarata la gestión; permite una promoción e información unificada y un mejor acceso a los mercados; y, además, es un buen pretexto para impulsar mecanismos de intervención sobre

el territorio, como la construcción de carreteras y equipamientos; la mejora del transporte; la recuperación del patrimonio; la limpieza y adecuación de áreas urbanas degradadas o la señalización.

Por tanto, se deduce de la revisión de la literatura científica que son muchos los beneficios económicos, sociales, medioambientales y culturales que pueden derivarse de la creación de rutas turísticas. Sin embargo, los gestores de este tipo de productos culturales suelen cometer errores que dificultan el aprovechamiento de las ventajas anteriormente señaladas.

Según Pulido (2006:111-113), los problemas a los que suelen enfrentarse las rutas culturales para convertirse en auténticos productos turísticos son los siguientes: 1) existencia de un patrimonio cultural valioso, pero poca infraestructura turística (alojamiento, restauración); 2) problemas de carácter operativo, al haber diseñado la ruta incluyendo elementos patrimoniales de difícil, incluso imposible acceso. No hay garantía de acceso a los recursos (monumentos cerrados, llaves en paradero desconocido, aplicación discrecional de la apertura de los monumentos o admisión de visitantes, limitaciones numéricas de acceso,...), lo que no permite garantizar las operaciones turísticas; 3) la oferta de la ruta varía según la estacionalidad: precisamente, en las temporadas bajas, cuando se pretende atraer clientes que desestacionalicen la actividad turística, la oferta de recursos visitables, atractivos y variedad de oferta puede ser menor; 4) una visión exclusivamente de oferta, cuando el turismo es una actividad condicionada de forma determinante por el lado de la demanda; 5) mayor inversión en promoción que en creación y comercialización del producto; 6) consideración errónea de la ruta por parte de sus gestores, que la ven como algo estático, permanente y constante; 7) la ruta es un diseño intelectual, pero no existe como producto o servicio turístico. Existe como «idea» en los folletos de promoción turística, pero no está en venta como producto en agencias de viajes o centrales de reservas; 8) se cuenta con poca información sobre la ruta, o dicha información es mayoritariamente genérica, tópica, indiscriminada. No existe información interpretativa, ni selectiva; 9) existen grandes diferencias en las prestaciones de la oferta básica entre distintos puntos o etapas de la misma ruta, dificultando la percepción por parte del turista de un producto homogéneo, uniforme; 10) se cuenta con grandes diferencias, imprevisibles y casuales, en las prestaciones complementarias: guías de turismo, disponibilidad de información turística, etc.; 11) la ruta está más orientada a rentabilizarse por medio de la venta de productos en tiendas que por medio de la

calidad de las prestaciones turísticas de la propia ruta; 12) ausencia, o deficiencia, de señalización, que dificulta los recorridos auto-guiados; 13) en rutas que abarcan diferentes entes territoriales, la señalización varía de tamaño, forma, concepto, frecuencia y disposición durante una misma ruta (Vía de la Plata, Camino de Santiago,...); 14) carencia de verdaderos intérpretes del patrimonio cultural que hagan del viaje una experiencia única, atractiva y participativa.

Al respecto de los medios que persiguen la interpretación del patrimonio cultural, cabe añadir la reflexión de Sivan (2006:143-144), que plantea que los centros de interpretación son, en ocasiones, fundamentales para la divulgación de los recursos culturales, pero otras, parecen responder a un diseño estándar, «simples tiendas McDonald's». Sivan defiende que estos centros no son lo más importante y «no deberían surgir *a priori*, pero comienzan a ser solicitados y admirados por los planificadores turísticos, que necesitan productos que vender y los políticos algo que inaugurar».

Chías (2002:14), quien llegó a contabilizar 305 ofertas de rutas culturales sólo en España, opina que no todas pueden ser consideradas productos turísticos y señala que, en la mayoría de los casos, existe «mucho embalaje para poco contenido». Según este autor, las rutas presentan varios problemas en la actualidad:

- Generalmente, una ruta no se corresponde con una geografía administrativa, lo que genera conflictos de gestión entre las diversas administraciones locales implicadas en la misma (autonomías, diputaciones y ayuntamientos).
- En la definición de las rutas no hay adecuación entre el tiempo necesario para su recorrido, pocas veces explicitado como propuesta, y el tiempo disponible de los turistas culturales.
- Las propuestas de actividades a realizar son poco atractivas, excesivamente contemplativas y apenas consideran las experiencias vivenciales.
- Faltan detalles de actividades y servicios turísticos: dormir, comer, comprar,...
- Los contenidos informativos son inadecuados: no explicitan qué tiene de único la ruta, cuál es el interés de cada punto o por qué debería interesarle el viaje. Hay un exceso de texto, pocas imágenes sugerentes y la forma de presentación no facilita la auto-programación por parte del turista, que es la forma más usada de organización del viaje.

- Una promoción poco profesional: no hay planes integrales que optimicen las diferentes acciones y marquen prioridades de actuación. Los presupuestos son pequeños y dispersos.
- Casi nula presencia en las ofertas turístico-culturales de las agencias de viajes y touroperadores.

Se debe destacar que las nuevas tecnologías están generando importantes cambios en lo que a la comercialización de las ofertas turísticas se refiere. Al respecto de la promoción y distribución de este tipo de productos turísticos a través de Internet, Bellido (2006:51) opina que suelen darse algunas circunstancias que suponen una lacra para su efectiva introducción en el mercado turístico, tales como la irregular calidad de las páginas sobre rutas turísticas, por la diversidad de sus promotores (en general, las promovidas por instituciones públicas son de mayor calidad y presentan un aspecto más cuidado que los dependientes de particulares); la existencia de distintas direcciones, realizadas por promotores distintos, de un mismo itinerario, lo que crea saturación e incertidumbre; la poca utilización de las ventajas técnicas que Internet ofrece (por ejemplo, son escasos los enlaces hipertextuales. Los autores de estas páginas se limitan, en muchos casos, a volcar en este soporte folletos turísticos con información insuficiente y una presentación muy pobre. Estos enlaces permitirían conectar varios itinerarios entre sí y ofrecer una información más exhaustiva); escasa frecuencia de los mapas sensibles que aportan interactividad a la presentación y, en numerosas ocasiones, las imágenes digitalizadas no tienen la suficiente calidad; ausencia de música en estas páginas. Atender a este aspecto redundaría en una mayor difusión del patrimonio musical y podría contextualizar mejor el contenido del itinerario; y la escasa presencia de los itinerarios en Internet, en términos generales.

Esta breve revisión de las aportaciones de los autores que se han pronunciado al respecto de las rutas turísticas culturales permite detectar los aspectos susceptibles de mejora que suelen presentar este tipo de proyectos. Como se indicaba anteriormente, son muchos e interesantes los beneficios que se pueden derivar de las rutas turísticas cuando se encuentran bien gestionadas, pero ¿cuáles son las claves de esa gestión? ¿qué elementos deben estar presentes en una ruta cultural que aspire a formar parte del mercado turístico?

4.4. Requisitos que debería reunir la ruta turística cultural

Pese a que la literatura científica no ofrece demasiadas aportaciones al estudio de la gestión de las rutas culturales, algunos autores han señalado los elementos que deberían estar presentes en un proyecto de este tipo. Según López (2006:27), la creación de una ruta cultural implica: 1) seleccionar un motivo central atractivo que permita el conocimiento y la difusión del patrimonio; 2) presentar una oferta diversificada; 3) llegar al mercado a través de distintos medios: audiovisuales, Internet, bibliografía especializada, guías y folletos, prensa, etc.; 4) presentar una oferta accesible, entendiendo por *accesible*: a) adaptada en la medida de lo posible a los discapacitados; b) que permite llegar a los lugares incluidos en la ruta, que los monumentos estén abiertos y en condiciones para su visita; y c) adaptada a la sociedad a la que se dirige, lo que conlleva que la interpretación puede ser esencial para la puesta en marcha de estos proyectos mediante centro o aulas y paneles de interpretación; 4) generar beneficios económicos con la ruta, que repercutan en la creación de empleo y de empresas; parte de los beneficios deben destinarse a la conservación del patrimonio; 5) ser conscientes de que el patrimonio no es competencia única y exclusiva de una disciplina, sino que afecta a diversas áreas de conocimiento y que es la sociedad la que da sentido al patrimonio. Por ello, es esencial en la programación de estas rutas contar con la colaboración de profesionales procedentes de distintos sectores, que puedan ofrecer una visión global y de conjunto del proyecto.

Por su parte, Pulido (2006:113) considera que las características de la ruta turística cultural ideal son las siguientes: 1) se adapta a las variables funcionales de su demanda objetiva 2) alimenta las diferentes motivaciones de su demanda objetiva, individual o en grupo; 3) genera una experiencia emocional de alta intensidad; 4) incorpora un ocio creativo, ameno, enriquecedor, participativo; 5) permite disponer de alternativas: a incidencias climatológicas, a inaccesibilidad de determinados recursos; 6) tiene una imagen atractiva y fácil de recordar; 7) está prevista tanto para grupos organizados en origen –más homogéneos- como para grupos organizados en destino; 8) garantiza la respuesta a leves variaciones estacionales en sus prestaciones; 9) cuando está configurada como producto turístico, garantiza su operatividad a partir de unos mínimos de usuarios que el público objetivo conoce; 10) se puede contratar, comenzar y abandonar en diversos puntos clave de la propia ruta: 11) ofrece servicios específicos para viajeros individuales y en grupos pequeños de alta rentabilidad.

Por ello, este autor señala como elementos básicos para la configuración de rutas e itinerarios turísticos culturales los siguientes: 1) establecimiento de un eje temático, o hecho diferencial, claramente identificable por el público objetivo; 2) catalogación de puntos y elementos de mayor atractivo a partir de los recursos identificados en el inventario; 3) dosificación de los atractivos, alternando puntos de mayor y menor interés; 4) atención a diferentes motivaciones de la demanda; 5) señalización clara, unificada, interpretativa, durable y accesible a distintos tipos de público; 6) posibilidad de ser rentabilizada como producto o servicio turístico; 7) cierto consenso entre las entidades u organismos que regulan el acceso a los recursos; y 8) disponibilidad de personal de contacto bien capacitado en el área de influencia de la ruta.

Fernández y Ramos (2003), que también se han pronunciado al respecto, aportan algunas recomendaciones para que la ruta pueda tener éxito como producto turístico: 1) la ruta debe de construirse sobre la base de una actividad específica que la diferencie. Es decir, debe de tener un nexo, el elemento clave para que el turista se sienta atraído; 2) el itinerario turístico debe de desarrollarse sobre la base de una red viaria u otro tipo de vía de comunicación, fundamental para el traslado de los propios turistas. De no existir esta red vial, los creadores de la ruta deberían arbitrar medidas de transporte alternativas para los turistas; 3) el itinerario turístico debe de iniciarse en algún punto, en el cual la empresa organizadora de la ruta ofrezca al viajero todos los elementos necesarios para un correcto desarrollo del mismo; y 4) la ruta debe de estar perfectamente señalizada a lo largo de todo el recorrido, mostrando, cuando se considere necesario, mapas de información que permitan a los demandantes de este producto ubicarse correctamente en la ruta.

García (2004) añade a la lista de requisitos para abordar este tipo de proyectos la coordinación de actuaciones en materia turística de los diferentes agentes involucrados; la presencia de medios de transporte; la cooperación entre los sectores público y privado; la renuncia a visiones parciales o puristas, que pueden condicionar el trabajo y el resultado final; y el trabajo en red, que aminora las problemáticas coyunturales de algunas administraciones y permite desarrollar las actuaciones con mayor eficacia.

La literatura científica ha sido testigo de aportaciones que señalan la necesidad de seleccionar un tema central, que constituya el hilo

conductor de la ruta, detrás del que debe existir una oferta turística integral, que resulte versátil y atractiva, que incluya servicios públicos y privados, fruto de la coordinación de esfuerzos, y que se pueda adquirir por medio de los canales de distribución que se establezcan. A continuación, se presentan algunas propuestas de metodología de intervención que persiguen la consecución de estas grandes intenciones.

4.5. Propuestas metodológicas para el diseño de rutas turísticas culturales

No existen recetas para la creación de rutas culturales, ni para la configuración de ningún otro producto turístico, pero la literatura científica sí que ofrece algunas indicaciones para su diseño. Herbert (2001)¹ afirma que el proceso de construcción de una ruta turística comienza con la definición de un objetivo concreto que explique qué es lo que se quiere conseguir con dicha ruta turística. En segundo lugar, es necesario que los oferentes señalen cuáles son los valores y prioridades con los cuales se va a iniciar la creación de la ruta, y sus posibles ampliaciones y modificaciones. En tercer lugar, y una vez que el producto ya está en el mercado, debe de identificarse si la demanda turística ha aceptado el producto o, en su caso, establecer las pautas de mejora y modificación del mismo. Y en cuarto lugar, los creadores de la ruta deben de interpretar los datos que, poco a poco, vayan recibiendo de los propios turistas. Esta última etapa debe de desarrollarse a lo largo de toda la elaboración del producto para, de esta manera, ir adaptándose mejor a los gustos de los viajeros.

Janer (2003) defiende que, si la ruta se encuentra bien estructurada, sus gestores podrán responder a los siguientes ítems: 1) título de la ruta; 2) temática; 3) nombre del/de los municipio/s o comarcas; 4) medio de transporte; 5) duración de la ruta; 6) época del año; 7) dificultad; 8) descripción de la ruta; 9) esquema de la ruta; 10) informaciones prácticas y complementarias.

Para Torres (2003), el proceso de estructuración de una ruta histórico-artística consta de las siguientes fases: 1) recogida de información e inventario de la oferta, recursos y planta turística; 2) estudio de la demanda; 3) talleres con actores locales (empresarios; administraciones turísticas; entidades culturales; sociedad civil); 4) diagnóstico de

¹ Citado por López-Guzmán y Sánchez (2008:162-163).

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (D.A.F.O.); 5) líneas estratégicas; 6) acciones y proyectos; 7) plan de marketing estratégico; y 8) gestión, seguimiento, promoción y comercialización.

Por su parte, López (2006:32-33) añade que es difícil establecer una metodología única, aunque cree oportuno marcarse unas pautas a seguir, que podrían ser las siguientes:

- Cualquier proyecto, ruta o itinerario debe tener una justificación y/o una razón de ser.
- Objetivo general: Cuando se traza una ruta temática o un itinerario cultural es preciso tener muy claro cuál es el objetivo principal o general de la misma. En principio, la mayoría de los proyectos tendrán como prioridad el fomento del desarrollo turístico y económico de una zona determinada sin olvidar la importancia y el valor del patrimonio, que suele ser el recurso prioritario. Hay que tener muy claro para qué diseñamos nuestra ruta, qué pretendemos con ella, por lo que es necesario evitar la dispersión y procurar que nuestra meta se ajuste a la realidad, que no sea inalcanzable, ya que si esto sucede puede estar abocada al fracaso.
- Objetivos secundarios: Una vez marcado el objetivo principal, es conveniente señalar otros secundarios, que deben ser claros, concisos y mensurables, de tal forma que su consecución contribuya a lograr el principal.
- Inventario de recursos y recogida de información: Antes de iniciar el trazado de la ruta es necesario conocer los recursos con los que contamos y toda la información que se tiene de ellos para realizar un inventario. Debería ir acompañado de un estudio de las posibilidades que ofrecen los recursos, de su estado de conservación, de su viabilidad para incluirlos en nuestra ruta y de su posibilidad de integrarlos en una red. Es esencial establecer la relación entre ellos y al mismo tiempo marcar la importancia de cada uno para el desarrollo de nuestro proyecto.
- Estudio del mercado potencial: Es necesario hacer un análisis o estudio del posible mercado, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, a quién puede interesar, qué tipo de turismo, la población local, las infraestructuras turísticas (hoteles y restaurantes, el porcentaje de ocupación que tienen). Estos estudios no suelen hacerse pero son fundamentales, ya que nos permitirán establecer contactos

con las administraciones locales que pueden entender la viabilidad del producto y, por otra parte, nos permiten hacer un diagnóstico para conocer cuál es la situación real y establecer la viabilidad del proyecto.

- Creación de la ruta: Una vez realizados los pasos indicados, a la hora de crear la ruta, deben tenerse en consideración los siguientes aspectos: 1) accesibilidad; 2) la concentración o no de los recursos; 3) el acceso a la documentación sobre distintos aspectos de la ruta; 4) creación de la ruta: establecer las distintas etapas, explicación de las mismas, recorrido, etc.; 5) fecha más adecuada en la que realizar la ruta; 6) duración, aspecto esencial sobre todo cuando se trata de una ruta organizada; 7) temporalización: qué tiempo es preciso para realizar la ruta completa o una etapa de la misma; 8) financiación: al igual que en cualquier otro proyecto, es preciso establecer un presupuesto u contar con la aportación económica de las instituciones implicadas. Hay que contemplar los gastos que supone la puesta en marcha del proyecto, valorar en la medida de lo posible los beneficios que puede reportar; 9) diseñar un logotipo, unos hitos o señales que marquen el recorrido; en definitiva, crear una imagen que identifique nuestra ruta, que la convierta en singular y que facilite el recorrido al turista; 10) comercialización del producto: cualquier proyecto o ruta de turismo cultural debe ser promocionada o divulgada. Puede hacerse mediante diversos medios y contar con el apoyo de instituciones, empresas públicas y privadas; 11) evaluación de procesos y resultados: necesaria para comprobar si se cumplen los objetivos y adaptarse constantemente a la situación presente.

López-Guzmán, Lara y Merinero (2006:134-135) defienden que cuando la ruta turística se convierte en el elemento motriz de la generación de un producto turístico, la creación de la ruta se inicia con la realización de un inventario de los recursos con potencialidad turística del territorio afectado por la ruta y un análisis socioeconómico e institucional del área geográfica correspondiente. A continuación, se debe generar una estructura jurídica que se encargue de dinamizar «turísticamente» el territorio, puesto que las instituciones de éste es muy probable que, a diferencia del caso anterior, no tengan experiencia en política turística. La tercera fase consistiría en la realización de acciones de accesibilidad que incluiría toda una serie de proyectos que tengan como objetivo la mejora estética y la cualificación urbanística de los principales puntos

incluidos en el itinerario turístico, así como la dinamización del sector privado del territorio. A partir de esta fase, el resto de las actuaciones serían similares a las comentadas para el primer caso.

De la revisión de la literatura científica, se deduce que la puesta en marcha de este tipo de proyectos de turismo cultural debe responder a un proceso de planificación en el que deben concretarse aspectos básicos como qué se pretende conseguir con la creación de la ruta turística; cuáles son los recursos culturales con los que se puede contar y cuál es su potencialidad turística; quiénes serán los agentes involucrados y qué funciones desempeñarán; o quiénes son los destinatarios del producto y cuáles son sus preferencias.



Parte 3

Análisis de rutas culturales y propuestas para el Camino Real e Intercontinental



Capítulo 5

Consulta a expertos

5.1. Introducción

Como se señaló en el capítulo 1, en el que se presentaron la hipótesis, los objetivos de la investigación y el planteamiento metodológico general de este proyecto, el primer paso del estudio empírico fue la consulta a especialistas. Se requirió la colaboración de varios profesionales del campo de la gestión cultural y turística con el objetivo de que nos ayudaran a seleccionar las rutas e itinerarios culturales que analizaríamos en posteriores etapas de la investigación y de establecer las variables a analizar en los casos de estudio. Se estimó conveniente que la selección de los casos de estudios fuera guiada por expertos en la materia porque se pretendía evitar la arbitrariedad en la elección. Por otra parte, se deseaba seleccionar rutas e itinerarios divergentes en cuanto a público, desarrollo turístico, tipo de ente gestor, canales de distribución, etc. que permitieran conocer diferentes formas de gestión de los productos culturales. Se creyó oportuno contar con la opinión de un grupo de especialistas en la materia, pues podrían orientar nuestra atención hacia los casos de estudio de los que, por diferentes motivos, resulta interesante aprender.

La técnica de consulta elegida fue el *Focus Group* por varias razones. En primer lugar, permite recoger mucha información en poco tiempo. En segundo lugar, posibilita un cierto debate entre los participantes, puesto que se reúnen y aportan sus puntos de vista en presencia de los demás. En tercer lugar, es una técnica de investigación especialmente recomendada en el ámbito de la investigación comercial, cuando se trata de comparar productos y confrontar opiniones sobre sus características. En nuestro caso resultó idónea, pues se deseaba conocer la opinión sobre diversas rutas culturales para seleccionar aquellas que destacaran por su modelo gestión, su originalidad o su aceptación en el mercado turístico.

5.2. Qué es un *Focus Group*

Es una técnica de investigación cualitativa muy empleada en el ámbito de la investigación comercial (Edmunds, 1999). Su aplicación supone reunir a un conjunto de participantes que discutirán sobre un tema, aportando su visión e interactuando con los demás. Edmunds (1999) lo define como una metodología exploratoria que no nos conducirá a porcentajes ni a datos estadísticos, pero que permite al investigador capturar elementos y comentarios subjetivos y evaluarlos. Normalmente, se emplea para probar conceptos, nuevos productos

y mensajes, aunque, como señala Fern (2001), también puede ser el medio para confirmar modelos, hipótesis y teorías cuando se aplica en el ámbito científico.

Como toda técnica de investigación, presenta ventajas e inconvenientes, que ya han sido señaladas por diferentes autores (Edmunds, 1999; Fern, 2001; Greenbaum, 1998; Kitzinger y Barbour, 1999). Una de las principales ventajas que ofrece es que posibilita conocer la opinión de los participantes consumiendo poco tiempo, a diferencia de otras técnicas, como, por ejemplo, el análisis *Delphi*, que obliga al conductor de la investigación a acometer un largo proceso de muestreo que suele constar de varias rondas y requerir la participación a distancia de un nutrido grupo de expertos, cuya disposición a participar no suele ser la misma que la que presentan cuando se reúnen físicamente. Además, el contacto directo entre los participantes, así como entre éstos y el moderador, disminuye la probabilidad de que aparezcan errores de interpretación de las cuestiones planteadas por el estudio. En cuanto a las desventajas más destacadas en la literatura científica, se encuentra que las respuestas de los individuos consultados no son, en general, completamente independientes, sino que suelen ajustarse al contexto en el que se produce la conversación, a lo que se suma la dificultad para reunir a los participantes, especialmente cuando se precisa un perfil muy concreto. Este último problema pueden solucionarlo, en parte, las nuevas tecnologías.

No se puede afirmar que siempre resulte una técnica eficaz. Resultará oportuna o no según el tipo de investigación que nos dispongamos a abordar. Edmunds (1999) recomienda utilizarla para probar nuevos conceptos; evaluar promociones; desarrollar cuestionarios; generar ideas nuevas; conocer la posición de un producto o servicio; comprobar el uso de un producto. Sin embargo, la desaconseja cuando se pretende tomar una decisión final; investigar sobre cuestiones extremadamente subjetivas y personales; contestar a preguntas relativas a una cantidad, que, quizás deberían ser respondidas tras la utilización de una técnica cuantitativa; para establecer un precio para un producto o servicio; o como forma de ahorrar el dinero o el tiempo requerido por otra técnica de investigación cuantitativa.

Kotler y Kotler (2001) señalan que, en algunas situaciones, no resultaría recomendable emplear un *Focus Group*. Estos autores la desaconsejan en casos como los siguientes: cuando es probable que la interacción del grupo al que se pretende consultar sea limitada o improductiva;

cuando la presión ejercida por el grupo inhibiría ciertas respuestas y modificaría los resultados; cuando la sensibilidad del tema a tratar impediría a los individuos a expresarse abiertamente en público; cuando el tema exige una mayor profundidad en las respuestas individuales; cuando es necesario conocer cómo se entrelazan diferentes actitudes comportamientos en un patrón individual y cuando resulta muy difícil reunir a los participantes.

De la revisión de las aportaciones de diferentes autores (Edmunds, 1999; Fern, 2001; Greenbaum, 1998; Kitzinger y Barbour, 1999), se concluye que el correcto desarrollo de un *Focus Group* exige emprender un proceso que consta de diferentes fases:

- 1) **determinación de objetivos**, que deberán ser claro y concretos para evitar dispersiones durante la discusión del grupo;
- 2) **elección de los participantes**, cuyo número y características dependen del objeto de estudio, aunque siempre deberán ser conocedores de la materia a tratar;
- 3) **elección del lugar en el que se desarrollará el *Focus Group***, siendo imprescindible que éste resulte accesible para los participantes potenciales;
- 4) **invitación** a la participación a quienes respondan al perfil requerido por la investigación;
- 5) **definición de una guía de discusión**, que deberá recoger los distintos asuntos a tratar, incluyendo tanto preguntas específicas como alusiones y comentarios dirigidos a estimular la conversación si fuera necesario. Ello no implica que la discusión se vaya a desarrollar de acuerdo a un orden establecido, sino, simplemente, que el moderador contará con un documento cuando ésta tenga lugar que le permitirá asegurarse de que ninguna cuestión relevante queda sin tratar, pudiendo fluir la conversación de una forma distinta;
- 6) **realización del *Focus Group***, durante el cual el moderador debe procurar que los participantes se centren en el tema que le ocupa y asegurar que todos los invitados tienen la oportunidad de presentar su visión y sugerencias. El *Focus Group* se suele grabar para recoger mejor las ideas y para poder repasar los aspectos cruciales y las respuestas a preguntas específicas;
- 7) **obtención de conclusiones**, que suelen estar basadas principalmente en las respuestas mayoritarias, aunque también se pueden señalar los comentarios inesperados, lo que permite la consideración de todos los puntos de vista.

Todo lo expuesto pone de manifiesto que la figura del moderador es fundamental, de forma que depende de éste, en gran medida, que la realización del *Focus Group* conduzca a la consecución de los objetivos de la investigación. Edmunds (1999:71) señala que moderar un *Focus Group* requiere experiencia; capacidad para la organización; flexibilidad; buena memoria; ser receptivo, sabe escuchar; no ser conformista con los resultados de investigación, invertir tiempo en nuevas comprobaciones y capacidad para la gestión del tiempo.

5.3. Focus Group sobre rutas e itinerarios culturales

5.3.1. Características de la muestra y del proceso de muestreo

Pese a que se procuró reunir a un número mayor de colaboradores, finalmente fueron ocho las personas que constituyeron el panel de expertos. Sus perfiles profesionales resultan heterogéneos, lo que, sin duda, enriqueció el debate. Se contó con la participación de una especialista en cuestiones relacionadas con el urbanismo y el paisaje urbano; un profesional perteneciente al área de cultura de una administración pública; un estudioso del patrimonio histórico y el desarrollo territorial; una persona dedicada al estudio de la gestión de espacios públicos y su uso turístico; dos profesionales ligados a la ordenación del territorio; un arquitecto dedicado profesionalmente a la consultoría; y una profesional ligada al área de turismo de una administración local. Se consideró indispensable reunir a un grupo de especialistas con perfiles profesionales heterogéneos, pero todos ellos vinculados, de una u otra forma, a la gestión cultural pues, de lo contrario, los resultados derivados del empleo de la técnica podrían haber resultado pobres e imprecisos (ver tabla 5.1).

El proceso de muestreo comenzó con un primer contacto telefónico. Se les indicó cuáles eran los objetivos perseguidos con este proyecto –analizar la gestión de diversas rutas e itinerarios culturales, conocer pautas de actuación y elaborar herramientas para una gestión más sostenible– y de qué manera podían colaborar con nosotros –freciéndonos su visión sobre estas cuestiones y ayudándonos a seleccionar los casos de estudio-. Se solicitó su permiso para grabar el encuentro –sólo voz- con la intención de recoger mejor sus comentarios y poder revisarlos tras la sesión de trabajo.

El lugar y la fecha de realización del *Focus Group* fueron seleccionados conforme a las necesidades y deseos manifestados por el conjunto

de los participantes. Concretamente, tuvo lugar en el mes de abril de 2012, durante la celebración de un encuentro científico que facilitó que los especialistas consultados se reunieran físicamente. Se desestimó la posibilidad de recurrir a las nuevas tecnologías para propiciar el encuentro. La sesión de trabajo duró algo menos de dos horas.

No se consideró oportuno elaborar un cuestionario estructurado para los participantes. Durante la sesión, el moderador dispuso de materiales que habían sido consultados en anteriores etapas de la investigación, como artículos científicos y diversas publicaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Se creyó conveniente contar con estos materiales de trabajo para poder consultarlos en el momento de debatir sobre las variables a valorar en el estudio de casos.

Tabla 5.1
Resumen de los aspectos metodológicos del *Focus Group*

Técnica de investigación	<i>Focus Group</i>
Tipo de técnica de investigación	Subjetiva y cualitativa
Criterios de selección de la técnica de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de debate multidisciplinar • Ahorro de tiempo que supone su aplicación en comparación con otras técnicas de investigación que implican recurrir a especialistas
Tamaño de la muestra	8
Caracterización de la muestra	<ul style="list-style-type: none"> • una especialista en cuestiones relacionadas con el urbanismo y el paisaje urbano; • un profesional perteneciente al área de cultura de una administración pública; • un estudioso del patrimonio histórico y el desarrollo territorial; • una persona dedicada al estudio de la gestión de espacios públicos y su uso turístico; • dos profesionales de la ordenación del territorio; • arquitecto consultor; • una profesional ligada al área de turismo de una administración local.
Objetivo	Conocer la opinión de especialistas acerca de qué variables analizar en el estudio de casos y qué experiencias someter a análisis.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Resultados del Focus Group

5.3.2.1. Selección de variables a analizar

Se solicitó a los especialistas consultados su colaboración para definir los aspectos que se analizarían en el estudio de casos. Se deseaba que nos orientaran en la investigación ayudándonos a concretar las variables que serían objeto de estudio al analizar la gestión de distintas rutas culturales. Se informó a los especialistas de nuestros objetivos: analizar diferentes experiencias reales, detectar aciertos y errores en la puesta en valor y explotación turística y elaborar herramientas de apoyo a la gestión. Deseábamos que nos ayudaran a seleccionar los aspectos a los que debíamos dirigir nuestra atención al desarrollar el estudio de casos para poder adquirir una visión completa de cada uno de los proyectos analizados.

Ya en los primeros momentos del *Focus Group* varios de los participantes señalaron la necesidad de analizar aspectos económicos, pero también sociales, culturales y medioambientales. Existió bastante consenso en torno a la idea de que el *desarrollo* no se refiere sólo a aspectos económicos, y se nos invitó a analizar las rutas culturales seleccionadas atendiendo no sólo a la repercusión económica que había supuesto su puesta en marcha, sino también a la incidencia de la ruta en la vida de la población residente en el territorio y en la conservación del patrimonio. Los especialistas consultados realizaron algunas propuestas y éstas fueron discutidas por el grupo. El siguiente paso fue intentar ordenarlas en bloques temáticos que facilitaran el trabajo a realizar en posteriores etapas de la investigación. Así, con las aportaciones de los participantes, se definieron tres bloques de ítems a analizar en los casos de estudio:

1. La dimensión económica: la ruta como producto cultural atractivo y rentable

Según los especialistas consultados, la primera parte del análisis de la gestión de una ruta o itinerario cultural debería referirse a los aspectos económicos. Es necesario evaluar la demanda, la oferta y la penetración entre los diversos actores que operan en la ruta (ver tabla 5.2.). Con respecto a la demanda turística, es preciso analizar el número de turistas que la ruta logra atraer, sus características y los motivos que llevan a los usuarios a querer consumir ese producto cultural. También es importante valorar el grado de satisfacción de los

usuarios, la popularidad alcanzada por la ruta y si se está captando a los segmentos deseados, o si por el contrario, la oferta cultural de la ruta atrae a un público diferente.

En cuanto a la oferta, los profesionales consultados nos invitaron a analizar qué recursos aglutinan las distintas rutas, valorando su singularidad. Por otra parte, según el panel de expertos, es preciso analizar el tejido empresarial relacionado con la ruta, así como los puestos de trabajo creados y la satisfacción de los recursos humanos, porque ello nos proporciona mucha información acerca del impacto que la ruta puede estar teniendo en la economía local. Se consideró muy importante conocer la repercusión de la ruta en materia de riqueza y empleo, y comprobar si se crea o no empleo de calidad.

Por último, se nos propuso valorar tres aspectos en los que muchas rutas culturales fallan según los especialistas consultados: existencia de una estrategia compartida por los diversos agentes que intervienen en la ruta, bien sea en su planificación y gestión, bien sea en la prestación de servicios ofrecidos en el marco de la misma (administraciones públicas varias, empresarios, residentes, operadores turísticos); existencia de canales de comercialización de la ruta (comprobando si es posible la contratación de la ruta o por el contrario se debe contratar cada uno de los servicios individualmente); y la coherencia en la promoción (directamente relacionado con lo anterior, pues no es lo mismo que la ruta se promocioe de una forma coherente e integral, que la coexistencia de materiales promocionales elaborados por diferentes agentes de forma descoordinada).

Tabla 5.2.
Variables: dimensión económica

1. Dimensión económica
1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda
1.1.1. N° de turistas que recibe
1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto medio, estancia media).
1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos, el trato dispensado por la población residente, la calidad paisajística, etc.).
1.1.5. N° y tipo de quejas y reclamaciones
1.1.6. Segmentos deseados
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico
1.2. Estructura de la oferta: recursos, servicios, infraestructura, empleo.
1.2.1. Recursos turísticos con los que cuenta la ruta
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos turísticos o las empresas
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta
1.2.5. Infraestructura de transporte existente
1.2.6. N° de puestos de trabajo que ha generado la ruta
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto de trabajo
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo
1.3. Compenetración de actores
1.3.1. Existencia (o no) de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administración turística, administración cultural, empresarios, residentes, operadores turísticos, etc.).
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta
1.3.3. Coherencia en la promoción turística

Fuente: Elaboración propia.

2. La dimensión social: la ruta como proyecto que atiende a las necesidades sociales

Se nos propuso un segundo bloque de ítems referentes a la dimensión social. El panel de expertos nos planteó la necesidad de valorar la incidencia de las rutas que íbamos a analizar en la calidad de vida de la población residente en el territorio en cuestión. Según defendían varios de los expertos consultados, es importante conocer si la ruta está consolidando servicios públicos y privados de los que también puedan disfrutar los propios residentes, o si por el contrario, la puesta en marcha de la ruta está entorpeciendo el desarrollo de su vida

cotidiana o restándole calidad de vida a la población (por ejemplo, si se producen colapsos en los servicios básicos como consecuencia del aumento de usuarios, por una mala gestión, o si se ha producido un incremento de los precios que limita su poder adquisitivo). Así, se consideró fundamental valorar la satisfacción de la población y profundizar en los impactos de la puesta en valor turístico de los recursos culturales en su vida cotidiana.

Por otra parte, se nos invitó a investigar si las rutas que se iban a analizar responden o no a diversas necesidades sociales. Concretamente, se nos propuso valorar la accesibilidad física a la ruta, esto es, cuándo se puede acceder al producto cultural y en qué condiciones de acceso; la accesibilidad intelectual pues, según opinaron algunos de los profesionales consultados, este tipo de productos culturales no siempre resultan accesibles a la demanda en el plano intelectual, ofreciendo folletos poco o nada adaptados al nivel de conocimiento de sus usuarios o centros de interpretación donde les resulta complicado disfrutar y desarrollar actividades distendidas; y la accesibilidad económica pues, según el panel de expertos, es importante, especialmente en las rutas auspiciadas por los poderes públicos, ofrecer precios asequibles, que favorezcan que todos podamos ejercer nuestro derecho a la educación y la cultura.

Tabla 5.3.
Variables: dimensión social

2. Dimensión social
2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte, sanitarias, culturales, etc.).
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).
2.2. Adaptación a las diversas necesidades sociales
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).

Fuente: Elaboración propia.

3. La dimensión patrimonial-ambiental: la ruta como medio para la conservación y la revalorización

El tercer bloque de ítems se refiere a la dimensión patrimonial-ambiental (ver tabla 5.4). Como se indicó anteriormente, los especialistas consultados coincidieron desde los primeros momentos de debate en que el análisis de los casos de estudio debía comprender una aproximación a aspectos no estrictamente económicos. Defendieron la necesidad de contemplar aspectos patrimoniales, dado que las rutas e itinerarios culturales vertebran recursos de difícil o imposible renovación, que constituyen su principal atractivo. Varios de los participantes consideraron que la actuación del ente gestor de la ruta con respecto a los recursos patrimoniales define el espíritu del equipo de trabajo y que ese espíritu y talante puede ser un buen indicador de la progresión que tendrá el proyecto.

Tras un intenso debate, se logró ordenar las ideas propuestas por los especialistas a este respecto. Se manifestaron a favor de analizar la incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural. Para analizar esa incidencia, nos propusieron estudiar la contribución de la ruta a la conservación de los recursos culturales (por ejemplo, por medio de la financiación); la fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico; y el respeto de los límites de capacidad de carga. En nuestra opinión, ciertamente se trata de variables relevantes para conocer la incidencia de la ruta en la conservación y la revalorización del patrimonio cultural. Es importante conocer cuántos recursos económicos se destinan al patrimonio cultural tras su explotación turística. La ruta puede contribuir a la conservación del patrimonio y dotarlo de una cierta autogestión si parte de los ingresos por turismo se destina a la financiación de labores de limpieza o restauración. Por otra parte, analizar la fidelidad a la realidad histórica y cultural del territorio es fundamental para revalorizar el patrimonio, pues no puede haber revalorización si no se está ofreciendo un producto cultural auténtico, basado en estudios científicos en materia de patrimonio cultural.

En cuanto a la capacidad de carga, cabe señalar que no existe consenso en la literatura científica con respecto a los métodos para su determinación. No existe acuerdo sobre cómo se mide la capacidad de acogida de un monumento o bien cultural. En el marco de esta investigación se ha atendido la sugerencia del panel de expertos sobre la necesidad de valorar la capacidad de carga. En el estudio de casos,

que se presenta en el próximo capítulo, se ha analizado si se respetan o no los límites en cuanto a aforo. Pero se cree necesario señalar que los límites de aforo pueden haberse establecido incorrectamente por el ente gestor.

Por otra parte, se nos propuso valorar el impacto medio-ambiental de la ruta. Se nos sugirió analizar si la ruta genera contaminación acústica y visual, residuos o modificaciones en los patrones de comportamiento de las especies autóctonas, indagar sobre el uso de recursos naturales como el agua o el suelo que se realiza en el marco de la ruta y estudiar la posible contribución de la ruta a la conservación medioambiental.

Tabla 5.4.
Variables: dimensión patrimonial-ambiental

3. Dimensión patrimonial-ambiental
3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contando con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).
3.1.3. Respeto de los límites impuestos por la capacidad de carga
3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta
3.2.4. Residuos que genera la ruta
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2. Selección de rutas e itinerarios culturales

Seleccionar las rutas e itinerarios culturales no fue tarea fácil. Se solicitó al panel de expertos que realizara propuestas para el estudio de casos que nos disponíamos a realizar. Los profesionales consultados señalaron algunas experiencias que les parecía interesante analizar,

bien fuera por su originalidad, por su modelo de gestión, por su éxito en cuanto a aceptación en el mercado turístico, por el papel que la población residente desempeña en el proyecto o por las deficiencias detectadas por ellos en materia de planificación y gestión turística. A continuación, se presenta la recopilación de sus propuestas:

- Vía de la Plata
- Camino de Santiago
- Camino de la Lengua Castellana
- Ruta Bética Romana
- Ruta de los Nazaríes
- Ruta del Vino Montilla-Moriles
- Ruta de Don Quijote
- Ruta de la cultura del vino en La Rioja
- Ruta de los Castillos y las Batallas
- Ruta del Tempranillo
- Ruta del Vino de Navarra
- Ruta de los Bécquer
- Rutas literarias
- Ruta del Vino Ribera del Duero
- Ruta de los Dioses de Méjico
- Ruta del Conde-Duque de Olivares
- Ruta Maya
- Ruta del Esclavo
- Ruta de la guerra civil española
- Rutas gastronómicas
- Rutas patrimoniales nocturnas en destinos de sol y playa
- Camino del Cid

Tras recoger las aportaciones del panel de expertos, era preciso tomar decisiones. No era posible realizar un estudio pormenorizado de todas las propuestas realizadas, pues ello excedía los objetivos de esta investigación. Por ello, se realizó una criba de entre las propuestas recibidas. Finalmente, se seleccionaron los siguientes casos de estudio:

- El Camino de Santiago
- El Camino del Cid
- La Ruta de los Castillos y las Batallas
- La Ruta patrimonial nocturna *Antequera Luz de Luna*
- Ruta gastronómica *Sabores de San Sebastián*
- Rutas literarias de la empresa Cultruta
- Ruta del Vino Montilla-Moriles

Fue preciso establecer criterios para realizar la criba. Se deseaba conocer casos de gestión pública y de gestión privada, que presentaran diferentes modelos de gestión. También se pretendía reunir una muestra de casos de estudio heterogénea, en la que estuvieran presentes rutas basadas en diferentes tipos de bienes culturales (bienes histórico-artísticos, gastronomía, literatura, patrimonio inmaterial, cultura popular, etc.). Por otra parte, se atendió al criterio geográfico, pues se pretendía realizar un análisis en profundidad, con el correspondiente trabajo de campo. Por tanto, se tuvo en cuenta la cercanía a las rutas y se descartaron las rutas internacionales, que no ajustaban a las limitaciones presupuestarias de este proyecto de investigación.

Así, se optó por las rutas e itinerarios indicados. El Camino de Santiago fue uno de los casos de estudio más destacados por los especialistas consultados. Constituye un referente en la materia y fue el primer itinerario cultural declarado como tal. Aúna tradición y éxito comercial. Es un caso de estudio ineludible en una investigación de estas características. Pero éste no fue el único camino legendario seleccionado para nuestra muestra. También se eligió el Camino del Cid, que es una apuesta más reciente que sigue los pasos del Camino de Santiago, si bien es cierto que se encuentra en un estadio mucho más preliminar en su desarrollo turístico.

Se seleccionaron también dos rutas patrocinadas por la Administración Pública: la Ruta de Castillos y Batallas, que atraviesa la provincia de Jaén, y la ruta nocturna *Antequera Luz de Luna*. Se trata de dos rutas monumentales que enlazan bienes histórico-artísticos de gran relevancia. También se seleccionaron dos rutas creadas por iniciativa privada: la ruta gastronómica *Sabores de San Sebastián* y las rutas literarias de la empresa Cultruta, que conducen a los visitantes a los escenarios de diversas novelas ambientadas en la ciudad de Barcelona. Se consideró interesante conocer dos experiencias de gestión pública y dos experiencias de gestión privada. Por último, se seleccionó una ruta del vino, la Ruta del Vino Montilla-Moriles, lo que nos permitiría aproximarnos a la realidad de las rutas enológicas, tan destacadas en el panorama turístico actual y en las que se han depositado muchas expectativas en el medio rural.



Capítulo 6

Estudio de casos

6.1. Introducción

Este capítulo recoge la metodología y resultados del estudio de casos realizado. Se analiza la gestión de las rutas e itinerarios culturales seleccionados en etapas anteriores de la investigación. Se pretende extraer conclusiones para la gestión de los productos culturales y para reconducir proyectos ya puestos en marcha. La realización de este análisis de experiencias ha permitido identificar buenas y malas prácticas, conocer diferentes formas de asumir la gestión de un producto cultural y comprobar que el patrimonio puede ser un gran recurso para el desarrollo territorial cuando se realiza una utilización responsable.

6.2. La técnica del estudio de casos

6.2.1. Qué es un estudio de casos

Vázquez (1995:33) lo define como una «metodología que estudia la realidad, sometiéndola a un análisis detallado de sus variables y de la interacción que se produce entre ellas y con respecto al entorno», lo que, en su opinión, conlleva algunas de las posibilidades científicas: a) «es eficaz como forma de acercamiento a la realidad; b) permite su identificación/reconocimiento/comprensión; c) opera a través de la descomposición y análisis de la realidad en sus variables más significativas; d) se trata de un método apropiado para el estudio de los fenómenos complejos, caracterizados por la interacción entre sus variables; e) resulta adecuado para el examen de las realidades susceptibles de tratarse como “sistemas abiertos”, que interactúan con su entorno».

Quintana (1995:43) considera que el estudio de casos «se inscribe dentro de la inducción científica, en que a partir de unas observaciones dadas se pasa a afirmar una regla general». Jacuzzi (2005:4), refiriéndose a la aplicación de esta técnica a la investigación social, opina que el estudio de casos «intenta realizar inferencias válidas a partir del estudio detallado de acontecimientos que no se desarrollan en un laboratorio, sino en el contexto de la vida social e institucional y, aún así, se espera que brinde un conocimiento científico». Según defiende, los estudios de caso «explican resultados empíricos a través del examen de mecanismos causales, definidos como aquellos factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos, porque en la sociedad y en la naturaleza existen relaciones

complejas de origen causal y estas relaciones pueden ser estudiadas a través de casos». Por su parte, Yin (1989) define esta técnica como la investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando no están claros los límites entre el fenómeno y el contexto, y en la que se utilizan múltiples fuentes.

Por tanto, de todas estas aportaciones se deduce que es una técnica de investigación que consiste en el análisis de casos representativos de la realidad a la que se refiere el estudio del que se puede derivar conocimiento científico. Ello implica que la selección de los casos objeto de estudio es un paso fundamental en la aplicación de esta técnica.

6.2.2. Cómo se hace

George y Bennett (2005) y Yin (1994) coinciden al considerar que un estudio de casos consta de las siguientes fases:

1. Diseño del estudio: Se deben establecer los objetivos del estudio y se elabora la estricta de investigación. Según Jacuzzi (2005), es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, la generación de teorías, la interpretación de significados, o la elaboración de una guía para la acción. Por su parte, Yin (1994) afirma que el diseño de investigación se compone de cinco componentes: 1) las preguntas del estudio; 2) sus proposiciones, si existieran; 3) su unidad de análisis (pueden ser varias); 4) la lógica que vincula los datos con las proposiciones; y 5) los criterios para interpretar los hallazgos. Las preguntas de investigación desencadenan la búsqueda de datos para extraer conclusiones. El diseño del caso vincula las preguntas, los datos, y las conclusiones.

2. Realización del estudio: Se prepara la recogida de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.

3. Análisis y conclusiones: Se debe analizar la evidencia. Esta fase se suele completar con la elaboración de un informe de trabajo y la difusión de los resultados de investigación.

6.2.3. Cuándo se debe aplicar

Jacuzzi (2005:6) considera que los diversos métodos de investigación social presentan ventajas y desventajas, por lo que se debe elegir

aquel que resulte oportuno al tipo de problema abordado y sus circunstancias. Para él, en la decisión de «qué método elegir deben considerarse tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, (b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia, y (c) la “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico. Cada método se aplica en situaciones específicas. Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo».

Según Bonache (1998), la realización de estudios de casos resulta oportuna en determinadas situaciones:

- Cuando se quieren «construir» o «depurar» teorías: Cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar o se desea construir teoría, que es, esencialmente, algo que nos permite saber el por qué (Sutton y Staw, 1995)¹ y, por tanto, describir, explicar y predecir el fenómeno a estudiar. En la medida en que los casos tienen este vínculo con la teoría, poseen valor e interés tanto para los académicos como para los profesionales. A estos últimos les interesa la validez de las predicciones de los modelos teóricos para que sirvan de guía en la toma de decisiones. A este respecto, cabe añadir la reflexión de Jacuzzi (2005), que considera que un aspecto valioso de las teorías es su capacidad explicativa, que, en manos de los gerentes, se transforma en un arma operativa y, en manos de los académicos, contribuye a la acumulación del conocimiento.
- Para analizar procesos de cambio organizativo: Los métodos cuantitativos permiten conocer un cambio, pero no saber qué procesos lo determinaron, ni qué grupos de interés estuvieron involucrados. El estudio de casos posee la capacidad de explicitar el cómo y el por qué del cambio.
- En los estudios interculturales: Es capaz de revelar los distintos significados que un mismo concepto tiene para individuos de distintas culturas.
- Cuando queremos analizar fenómenos inusuales o secretos: Puede permitir obtener información inusual que difícilmente podría obtenerse con otros procedimientos, como la encuesta.

¹⁰ Citado por Bonache (1998:9).

6.2.4. Las críticas que suele recibir

El estudio de casos comparte la mayor parte de las críticas que sufre con otras técnicas de investigación cualitativa. Según Sutton (1997)², para que una investigación sea considerada valiosa o aceptable tiene que ser rigurosa, lo que equivale a decir fiable, válida y generalizable, por lo que las técnicas cualitativas suelen ser más cuestionadas que las cuantitativas. Bonache (1998) destaca que el estudio de casos recibe principalmente dos críticas: 1) el sesgo del investigador. La realización de un estudio de casos conlleva que el investigador elija el fenómeno a estudiar y el marco teórico, pondere la relevancia de las distintas fuentes y analice la conexión causal entre los hechos, lo que lo aparta de la imagen del investigador «objetivo» que trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos. Como consecuencia de ese grado de implicación, sus estudios son acusados de poco objetivos; y 2) la segunda crítica es que la ciencia trata de lo universal, y los casos, cuando no son realmente representativos pueden no tener paralelo alguno. Es decir, sus detractores opinan que los estudios de casos no permiten generalizar los resultados.

Sin embargo, estos argumentos, contrarios a esta técnica, han sido refutados. Existen diferentes respuestas. Bonache (1998) señala que unas critican la metodología cuantitativa y otras, que asumen los valores de la metodología cuantitativa, tratan de incrementar el rigor de los estudios de casos.

Los críticos de los estudios cuantitativos señalan que la relación entre variables correlacionadas es simétrica, la relación causal no lo es. Además, como afirman Sutton y Staw (1995)³, la mera constatación de correlaciones entre variables no constituye un argumento teórico, pues la cuestión clave es por qué existe tal correlación y en qué sentido opera (cuál es la relación de causalidad). Por ello, cuando se estudian los fenómenos en su contexto real, los casos pueden analizar la relación causal entre variables. Por otra parte, la segunda crítica a la metodología cuantitativa es que tampoco controla el sesgo del investigador e, incluso, puede introducir otros sesgos. Las encuestas postales típicas de la metodología cuantitativa son un ejemplo, ya que las mismas preguntas pueden tener distintos significados para los encuestados. Frente a esta limitación, el investigador que realiza un

¹¹ Citado por Bonache (1998:16).

¹² Citado por Bonache (1998:18).

estudio de casos puede detectar esa situación y ofrecer un análisis con un mayor nivel de autenticidad.

En cuanto a lo inapropiado de la generalización de los resultados obtenidos, quienes apuestan por la fiabilidad de los estudios de casos sin cuestionar el rigor de los estudios cuantitativos, defienden que, pese a que la generalización estadística es una de las vías más utilizada en los trabajos empíricos, no es la única. Según Chalmers (1992)⁴, los experimentos son, desde Galileo, la vía esencial para llegar a las generalizaciones. Los experimentos utilizan la «lógica de la replica», que es precisamente la utilizada en los estudios comparativos de casos. Por tanto, los estudios de caso pueden dar a conocer lo que ocurre realmente, en contraste con lo que literatura científica considera que debería suceder, y permiten una mayor comprensión de los del fenómeno que se analiza (De Esteban, 2008; Veal, 2007).

Por tanto, el estudio de casos es una técnica de investigación válida para el análisis de las relaciones causales, oportuna cuando además de querer contestar al *qué* o al *cuánto*, se quiere responder al *cómo* y al *por qué*. Los resultados que proporcione serán generalizables en la medida en la que el/los caso/s estudiados, que constituyen la muestra resulten representativos.

6.2.5. Estudio de casos no es lo mismo que *Benchmarking*

No se debe confundir el estudio de casos realizado en el marco de esta investigación con un *Benchmarking*. La revisión de la literatura científica ha permitido conocer las aportaciones realizadas desde dos ámbitos distintos: el científico y el empresarial. En éste último, el *Benchmarking* es una técnica de investigación comercial bastante extendida. Pero *Benchmarking* y «estudio de casos» son expresiones que se refieren a distintos tipos de estudio. *Benchmarking* hace referencia al análisis de las organizaciones competidoras por parte de aquellas que pretenden mejorar en el ejercicio de su actividad profesional (Boxwell, 1998; Valls, 1995), mientras que «estudio de casos», como se indicaba en el apartado anterior, se refiere a la metodología empleada para obtener conocimiento científico por inducción, a partir del estudio de diferentes ejemplos de los que se desprenden conclusiones aplicables y extrapolables a otras situaciones análogas.

¹³ Citado por Bonache (1998:29).

Estas técnicas se emplean con propósitos y en contextos diferentes. Así, el *Benchmarking* es realizado por una organización que pertenece al mismo sector que aquellas que son objeto de estudio y que está interesada en la obtención de un beneficio individual, generalmente, el aumento de su competitividad en el mercado en el que opera, mientras que el estudio de casos suele tener otro tipo de promotor, que pretende obtener conclusiones y sentar bases conceptuales y/o metodológicas. Que ambas técnicas difieran en cuanto a sus objetivos conlleva otra notable diferencia: el *Benchmarking* atiende exclusivamente a los casos de éxito, mientras que el estudio de casos puede abordar todo tipo de ejemplos.

6.3. Metodología aplicada en el estudio de casos sobre la gestión de las rutas culturales

Todos los casos de estudio evaluados han sido sometidos al mismo esquema de análisis, indicado en el capítulo anterior. Los diferentes ítems señalados por los especialistas consultados se recogieron en una ficha para facilitar la recopilación de información (ver anexo). Se respondió a los diferentes ítems utilizando fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son los testimonios o evidencias «de primera mano» que aportan información sobre el objeto de la investigación, mientras que las secundarias suponen una interpretación de las primarias (Corbetta, 2009).

En este estudio de casos sobre rutas culturales, las fuentes primarias fueron los informantes clave (gestores, informadores de oficinas de turismo, guías, empresarios vinculados a la ruta, etc.); los organismos oficiales que nos suministraron información (Consejerías de Gobernación; Turismo; Cultura; otros entes dedicados a la estadística; etc.) y los generados tras la observación directa, gracias al trabajo de campo. Las fuentes secundarias fueron obras bibliográficas, memorias de proyectos de investigación y los informes derivados de los equipos gestores de las rutas (planes estratégicos y turísticos, observatorios turísticos, informes extraordinarios, etc.).

Todas esas fuentes nos permitieron conocer a fondo cada una de las rutas e itinerarios culturales seleccionados y aproximarnos a realidades muy diferentes, pues esta investigación nos ha llevado de la ciudad al medio rural, y del patrimonio histórico-artístico al patrimonio inmaterial. Ha sido una gran oportunidad para conocer mejor a los diferentes actores que intervienen en la industria turística,

comprender sus necesidades y valorar otros puntos de vista. También para entender que la cultura y la economía no se distancian tanto y que la complicidad entre todos los agentes que operan en el territorio es fundamental para generar desarrollo.

6.4. Resultados del estudio de casos sobre la gestión de las rutas culturales

A continuación, nos aproximamos a cada uno de los casos de estudio. Se recomienda la consulta del anexo, en el que aparecen las fichas para la valoración de la gestión de las rutas culturales que se emplearon en el estudio de casos.

6.4.1. Camino del Cid

El Cantar de Mío Cid es el primer poema épico de la literatura española. Fue compuesto hacia 1140 para celebrar las hazañas del Cid y copiado hacia 1307 por Per Abbat. Se componen de tres partes: 1) el cantar del destierro; 2) el cantar de las bodas; y 3) el cantar de la afrenta de Corpes. Los acontecimientos que narra el cantar tuvieron lugar en municipios de las actuales comunidades de Castilla y León, Castilla-La Mancha; Aragón y la Comunidad Valenciana, suponiendo para ellos un recurso turístico. El consorcio *Camino del Cid*, del que forman parte las Diputaciones de Burgos, Soria, Guadalajara, Zaragoza, Teruel, Castellón, Valencia y Alicante, está desarrollando la difícil tarea de coordinar las actuaciones orientadas a su puesta en valor.

El consorcio *Camino del Cid* es una entidad de naturaleza pública y sin ánimo de lucro, que se creó en el año 2002. Sus principales actuaciones han sido la creación y mantenimiento de una página web que ofrece información sobre el camino y los diferentes servicios que puede necesitar el turista si se decide a recorrerlo; la señalización del camino; y el desarrollo de las acciones promocionales orientadas a dar a conocer la puesta en marcha del proyecto. También han realizado esfuerzos considerables para animar a los diferentes actores, como ayuntamientos o empresarios, a sumarse a la idea.

Imagen 6.1. Logotipo del Camino del Cid.
Fuente: Consorcio Camino del Cid.



Se debe tener en cuenta que en España las competencias en materia de turismo y cultura se encuentran descentralizadas, por lo que la normativa de las distintas comunidades autónomas puede diferir. Ello, junto con el hecho de que algunos de los escenarios de las hazañas del Cid son hoy municipios o pedanías casi despoblados, ha obligado al consorcio a prestar atención a los desequilibrios en la oferta. Sirvan de ejemplo los servicios de alojamiento: mientras que algunos municipios, como las capitales de provincia, ofrecen una gran variedad de establecimientos hoteles, existen localidades en las que los ayuntamientos han tenido que construir albergues o ceder espacios públicos para acoger a los caminantes. Otra cuestión importante en relación a la oferta es que los recursos turísticos no son excesivamente singulares y la ruta no goza del posicionamiento del que sí disfrutaban algunos de sus competidores. Pese a todo, según el consorcio, el camino ha ganado popularidad y presencia en Internet en los últimos cinco años, debido a la intensificación de las acciones promocionales. En 2011 recorrieron el camino unos 4000 visitantes, según datos procedentes de las oficinas de turismo y los albergues.

Hasta el momento, se han dedicado más esfuerzos en adecuar la oferta turística y paliar las diferencias existentes entre tramos, que en atender a la demanda. Se dispone de pocos datos sobre los turistas. Se sabe que la mayoría son españoles, procedentes del País Vasco, Cataluña y Madrid, con un interés cultural desigual. Muchos son senderistas que ya han recorrido otros caminos históricos, como el Camino de Santiago, que parece constituir una referencia para los gestores del Camino del Cid. En cuanto a los segmentos deseados, parece que aún no se ha identificado al público objetivo, si bien es cierto que el consorcio muestra una cierta inclinación por los turistas

culturales (especialmente por la demanda interesada en la Edad Media); los turistas idiomáticos y aquéllos que presentan motivaciones deportivas, como senderistas y ciclistas. El equipo gestor ha puesto en marcha un sistema para conocer mejor a la demanda. Consiste en expedir un «salvoconducto», a modo de pasaporte, en el que quedan registrados los tramos recorridos. Para ello, es necesario que el turista acuda a los puntos de sellado, que son oficinas de turismo y alojamientos, lo que permite obtener datos sobre él. Con el objetivo de motivar la visita a los puntos de sellado, se ofrece una pulsera de regalo si se tienen cuatro sellos en el salvoconducto y descuentos en los establecimientos hoteleros que forman parte de la red de alojamientos *Camino del Cid*. Se trata de un sistema barato y eficaz para obtener información sobre los visitantes y poder elaborar estadísticas que pudieran proporcionar datos interesantes en el futuro y orientar la toma de decisiones de los gestores de la ruta.

En cuanto a la compenetración de actores, el consorcio parece ser el gran protagonista en la gestión de la ruta y el motor de este proyecto. Como se indicaba anteriormente, ha acometido acciones dirigidas a ilusionar a otros actores, como la creación de la mencionada red de alojamientos, que busca generar un cierto asociacionismo, además de crear conciencia de equipo. Uno de los retos a los que se enfrenta es la coordinación en lo que a la promoción turística se refiere. Actualmente, las páginas web de las Diputaciones involucradas cuentan con enlaces a la web del consorcio, pero el propio consorcio ha manifestado en diferentes medios de comunicación que este aspecto es susceptible de mejora. Las diferentes acciones publicitarias no siempre están coordinadas, no facilitan que el público potencial de este camino histórico se haga una idea precisa sobre la oferta turística existente.

De la misma manera que aún no se dispone de demasiados datos sobre la demanda, también se adolece de información sobre la percepción de la población residente acerca del proyecto. La incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población es modesta, pues si bien es cierto que se han creado algunos servicios públicos, estos están orientados a satisfacer a la demanda, no a los lugareños. No obstante, éstos se podrían estar beneficiando de las mejoras en la señalización, por ejemplo.

Sobre la accesibilidad, cabe señalar que la ruta resulta accesible económicamente, pero las personas con discapacidad podrían encontrar demasiadas dificultades en el camino, que, quizás, no es aconsejable

para ellas en este momento. De hecho, la web del consorcio señala la existencia de tramos que podrían resultar dificultosos incluso para senderistas y ciclistas. Se trata de un proyecto que aún se encuentra en una etapa bastante preliminar, por lo que el grado de acondicionamiento de establecimiento e infraestructuras aún resulta deficiente. Ello nos invita a reflexionar sobre la necesidad de implantar de manera generalizada el diseño universal en nuestras vidas, en lugar de realizar continuamente adaptaciones y reparaciones sobre construcciones que en el momento de su creación no atendieron a las necesidades de todos.

Se trata de una ruta bastante fiel a la obra literaria, que cuenta con el beneplácito de estudiosos de la historia y que contribuye a la revalorización patrimonial. El visitante puede disfrutar de los escenarios sobre los que habla el Cantar de Mío Cid. Este proyecto está contribuyendo a la recuperación de un elemento esencial de la cultura española y despertando el interés por la literatura. Actualmente, el equipo gestor de la ruta se plantea participar en iniciativas de fomento de la lectura. En cuanto al medio ambiente, no se dispone de datos suficientes para valorar su impacto ambiental.

El Camino del Cid es un proyecto ambicioso que se enfrenta a competidores con mayor tradición turística, como el Camino de Santiago, sin gozar de su popularidad y posicionamiento. La falta de compenetración entre los actores puede convertirse en un *hándicap*. Se valoran positivamente los grandes esfuerzos realizados por el consorcio por lograr una cierta coordinación interadministrativa, pese a las dificultades que supone establecer acuerdos con ocho provincias pertenecientes a cuatro comunidades autónomas diferentes. Sería interesante desarrollar mecanismos propios que permitieran distribuir la oferta o negociar con operadores que facilitaran su introducción efectiva en el mercado turístico. Estos agentes podrían ayudar a definir el público objetivo, que, en este momento, parece difuso.

Se adolece de información sobre la percepción de la población y sobre la capacidad de carga de los parajes y monumentos. Conocer esos datos y actuar en consecuencia es fundamental para que la gestión turística de la ruta resulte sostenible.

6.4.2. Ruta de los Castillos y las Batallas

La Ruta de los Castillos y de las Batallas es un proyecto promovido por la Diputación Provincial de Jaén y algunos ayuntamientos de las

provincias de Jaén, Granada y Ciudad Real. Incluye algunos de los numerosos castillos de la provincia de Jaén así como los escenarios de importantes batallas desarrolladas en este territorio: Baécula (208 a.n.e.), las Navas de Tolosa (1212) y Bailén (1808). Pretende ser un viaje a la Edad Media y recordar el papel que jugó la provincia de Jaén como tierra de frontera entre cristianos y musulmanes.

La Diputación Provincial de Jaén intenta generar actividad turística en torno a algunas de las fortalezas de la provincia, promocionándolas y dotándolas, en algunos casos, de centros de acogida de visitantes. Su labor es loable. La compenetración entre actores participantes en la gestión turística de la ruta es mejorable, pero se están realizando importantes esfuerzos en la actualidad. Un aspecto algo problemático es el de la promoción. Cada agente (empresa, administración) desarrolla sus propias acciones publicitarias. Cada ayuntamiento hace mención a sus propios recursos y en pocas páginas web y folletos se encuentran alusiones al conjunto de la ruta o se indica la pertenencia a ésta, a excepción de la propia web de la ruta y los materiales editados por la Diputación Provincial de Jaén. También se debe destacar que los castillos más señeros de la provincia no guardan una cierta «fidelidad» a la ruta que la ayude a ganar credibilidad, sino que forman parte de otras rutas, como las impulsadas por la Fundación *Legado Andalusi*.

En cuanto a la comercialización, la provincia se mantiene alejada de la actividad de los touroperadores. Existió durante un tiempo una empresa, la Comercializadora de Turismo de Jaén, encargada de la promoción y venta de los productos turísticos de la provincia. Actualmente, y tras la salida de la administración pública del panel de socios, su futuro es incierto. Se debe señalar que la puesta en marcha de este ente para la comercialización de los productos turísticos de la provincia de Jaén supuso una apuesta decisiva por el desarrollo turístico de la provincia y tuvo consecuencias positivas para dar salida a diversos productos creados desde varias administraciones públicas y grupos de desarrollo local, pero la crisis ha azotado considerablemente a la provincia de Jaén que no ha podido mantener una estructura en la que el sector público era un pilar fundamental.

Imagen 6.2.
Logotipo de la Ruta de los Castillos y de las Batallas.
Fuente: Diputación Provincial de Jaén.



Un análisis detenido de la oferta permite detectar la existencia de desequilibrios. No todos los castillos son igual de singulares, destacando los de Baños de la Encina (uno de los castillos más antiguos de Europa, con una fisonomía muy peculiar), Alcaudete y Alcalá La Real. También varían en prestaciones y equipamientos, pues mientras algunos presentan un aspecto ruinoso otros cuentan con centros de interpretación. El castillo de Alcaudete es accesible para las personas con discapacidad y constituye un extraordinario ejemplo de buenas prácticas al respecto, mientras que otros son completamente inaccesibles. Con respecto a los desequilibrios en la oferta cultural de la ruta de los castillos y las batallas, se debe valorar que se trata de una ruta que atraviesa municipios muy diferentes, pues difieren en número de habitantes, densidad de población, actividades económicas. Resulta lógico que en aquéllos de mayor tamaño y más orientados al turismo exista una oferta turística de mayor trayectoria y un patrimonio mejor conservado, mientras que otros, cuya economía depende principalmente de la agricultura, más despoblados y donde se dedican menos recursos económicos al patrimonio, ofrezcan una oferta más modesta. Se debe valorar el esfuerzo realizado por la Diputación Provincial de Jaén en la puesta en valor del patrimonio que compone esta ruta cultural. El ente provincial ha tomado conciencia de los desequilibrios existente en la oferta de la ruta y ha invertido muchos recursos en mejorar su calidad, especialmente en aquellos municipios de menos de 20.000 habitantes y con mayores dificultades económicas y técnicas, procurando que la inclusión en la ruta de municipios más empobrecidos supusiera una oportunidad para su economía.

Por otra parte, los castillos también difieren en cuanto a su gestión. Unos cuentan con personal contratado por el ayuntamiento

correspondiente para que ofrezca visitas guiadas al turista. Sin embargo, han aparecido algunas empresas de servicios turísticos y animación en torno a algunos castillos, que parecen ser las que realmente están generando empleo y un cierto desarrollo económico en los municipios en los que operan. Se debe destacar que al frente de esas empresas hay emprendedores entusiastas y de alta cualificación (historiadores del arte, arqueólogos, diplomados en turismo, etc.). Estas divergencias también resultan comprensibles, pues mientras que en municipios de mayor tamaño y con mayor afluencia turística, los propios ayuntamientos facilitan la prestación de servicios de guía, en otros municipios el ayuntamiento no puede permitirse mantener a este tipo de personal. Gracias a las ayudas al emprendimiento y a la valentía de algunos jóvenes emprendedores cualificados que no han querido abandonar su provincia ni renunciar a utilizar sus conocimientos académicos para labrarse un futuro profesional, se han creado varias empresas, micropymes, que ofrecen visitas guiadas y otras actividades culturales. Estos emprendedores están dando vida a los municipios, contribuyendo a que se conceda al patrimonio cultural la importancia que merece y convirtiéndolo en un recurso para el desarrollo territorial.

Por último, se debe señalar que también varía el precio de la entrada a los castillos, siendo asequible en bastantes castillos, pero no tanto en otros. Por tanto, dentro de la ruta encontramos auténticos productos turísticos, pero también castillos que no se encuentran acondicionados para la visita. A ello se suma la existencia de muchas rutas de castillos, lo que dificulta el logro de un cierto posicionamiento. En cuanto a la planta turística, se debe señalar el predominio de establecimientos hoteleros y de restauración de nivel bajo, que pueden perjudicar al atractivo de la ruta.

En cuanto a la demanda, no existen muchos datos oficiales sobre quienes consumen esta ruta a pesar de que la Diputación Provincial de Jaén cuenta con un observatorio turístico. Este sistema de información turística aporta datos sobre el conjunto de la provincia y sobre los dos principales destinos turísticos de la misma: el conjunto formado por Úbeda y Baeza y el Parque Natural de Cazorla, Segura y Las Villas. A través de los empresarios locales e informadores turísticos se ha podido saber que los turistas no suelen realizar la ruta entera, sino visitar algún castillo. Según parece, los que gozan de una mayor afluencia son los de Alcalá La Real, Alcaudete y Jaén capital. Predomina la demanda nacional y se reciben muchos grupos de escolares que,

en ocasiones, proceden de la misma provincia. No se recogen datos sobre el público en todos los castillos, y en algunos las preguntas se refieren al lugar de procedencia y el número de acompañantes en la visita, siendo prácticamente nula la información relativa a los motivos que llevaron al turista a visitar ese castillo y su grado de satisfacción tras la experiencia. Se acusa la falta de definición del público objetivo. Se trata de un proyecto de marcada orientación social que está incidiendo positivamente en la calidad de vida de la población. La ruta ha desencadenado la mejora de algunas infraestructuras de transporte. Además, una parte importante de los trabajos de restauración y consolidación han sido llevados a cabo por escuelas-taller, con las que se pretende que colectivos en riesgo de exclusión se formen y aumenten sus posibilidades de encontrar un trabajo. Por otra parte, cada verano se desarrolla un programa de animación que comprende teatro, mercados y cenas medievales, etc. Según algunos empresarios, la mayor parte de los usuarios de estas actividades son habitantes de la propia provincia de Jaén. La ruta goza del visto bueno de la población residente, que se muestra satisfecha en términos generales.

En cuanto a la accesibilidad, como se indicaba anteriormente, varía según el castillo. Actualmente, se están acometiendo acciones para mejorarlas en todos los sentidos. El castillo de Alcaudete es un referente del turismo accesible. Sobre la accesibilidad intelectual, se han instalado paneles informativos en prácticamente todos los elementos que forman parte de la ruta cultural. La mayor parte de estos paneles presentan la información en varios idiomas y en braille. Los paneles más sofisticados también cuentan con audio, que puede activarse de manera táctil o por la simple aproximación del usuario al panel.

A nivel patrimonial, la ruta está favoreciendo la revalorización de los castillos y una parte importante del presupuesto con el que se ha contado para la puesta en marcha del proyecto se ha dedicado a su conservación y restauración. Además, diferentes profesionales del ámbito universitario y del patrimonio cultural han desarrollado tareas de asesoramiento para el equipo gestor de la ruta, lo que lleva a pensar que ésta resulta fiel a la realidad histórica y cultural de la provincia de Jaén.

En cuanto al medio ambiente, la ruta no genera contaminación y los residuos que pueden ir apareciendo en el castillo son eliminados por los servicios de limpieza habilitados por cada ayuntamiento. Así, se trata de un proyecto respetuoso con el medio ambiente y el patrimonio

cultural, que mira a los intereses y necesidades de la población residente. Quizá es mejorable, pues carece de suficiente visión de mercado. Parece más una estrategia promocional para que los diferentes castillos ganen notoriedad en el mercado turístico cultural, que una auténtica oferta.

A modo de sugerencia, se debe señalar que al castillo de Alcaudete podría interesarle unirse a otros elementos accesibles o semiaccesibles de Andalucía y entrar a formar parte de los paquetes turísticos que configuran touroperadores especializados en turismo accesible o para personas mayores. Quizá le resultaría más productivo ser el único castillo y la única componente jiennense dentro de un paquete, que promocionarse junto a otros castillos de la misma provincia.

6.4.3. Rutas literarias en Barcelona

Barcelona ha sido fuente de inspiración de muchos escritores. De ahí que varias empresas se plantearan ofrecer un producto de ocio cultural que permite conocer los rincones de la ciudad en los que se desarrolla la trama de diferentes obras literarias, como *La Sombra del Viento* (Carlos Ruiz Zafón); *La catedral del Mar* (Ildefonso Falcones); o *Nada* (Carmen Laforet). Acompañados de un guía, los turistas se sumergen los escenarios de sus novelas favoritas.

Esta ruta consigue atraer a los segmentos deseados y complacerlos. Registra un número de usuarios considerable (más de 400 usuarios al mes) que manifiestan un alto grado de satisfacción. Predomina la demanda catalana, algo que no supone ningún inconveniente para las empresas que ofrecen estas rutas, pues, según afirman sus propios gestores, la cercanía y la renovación de la oferta permiten fidelizar al cliente. Es un producto cultural que no sólo consumen los turistas, sino también la población residente. Entre los usuarios comunes se encuentran los grupos de escolares, ya que los profesores ven en la ruta una oportunidad de fomentar la lectura. Las empresas suministradoras han logrado reunir estos datos porque pasan a sus usuarios encuestas de calidad. Suelen interesarse por la opinión del turista sobre la logística; la actitud del guía; y la fidelidad histórica de la ruta. También les piden datos como el código postal, que les permite conocer la procedencia.

Barcelona goza de una ventaja comparativa importante, ya que han sido muchos los artistas, no sólo escritores, que se han convertido a

la ciudad en el escenario de sus creaciones. Esto supone un recurso turístico, pero es necesario generar un producto en torno a él para que realmente se integre en la oferta turística de la ciudad. Esta ruta puede alargar la estancia en la ciudad; contribuir a la desestacionalización; y constituir una oferta diferente para quien ya conoce Barcelona, si bien es cierto que muchos de sus usuarios son excursionistas, que contribuyen a la presión turística de la ciudad pero poco a la economía local. Además, este producto ha creado empleos cualificados en seis pequeñas empresas y los recursos humanos se muestran satisfechos con la labor que realizan.

Los actores que participan en la gestión del destino se encuentran compenetrados y comparten una misma estrategia. Las empresas que ofrecen estas rutas literarias apoyan el posicionamiento de Barcelona como destino cultural y cosmopolita. Son conscientes del entorno en el que operan y su promoción es coherente con la imagen de ciudad cultural de Barcelona. Además, la oferta turística del destino, de la que forma parte este producto, no sólo se distribuye a través de intermediarios, sino que, el destino cuenta con un ente dedicado a la promoción y venta de servicios turísticos, *Turisme de Barcelona*, creado en 1993 por iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona y la Cámara de Comercio de la ciudad. Las empresas suministradoras de la ruta también la distribuyen directamente, siendo posible comprarla cómodamente a través de Internet.

La ruta supone una nueva oportunidad cultural para la población residente, lo que incide positivamente en su calidad de vida, si bien es cierto que ésta muestra un cierto malestar por la excesiva presencia de turistas en su ciudad. En cuanto a la accesibilidad, los jóvenes y los usuarios de ciertos servicios bancarios pueden disfrutar de descuentos. Los guías que acompañan al grupo se adaptan a sus necesidades específicas y favorecen la comprensión, por lo que la accesibilidad intelectual está garantizada. La accesibilidad física de las personas con movilidad reducida depende de la ruta elegida. Desde la página web de la empresa suministradora, se ofrece información sobre la accesibilidad del recorrido y las dificultades que presenta. La mayor parte de ellas es accesible con alguna dificultad. Pocas presentan una dificultad media.

Las rutas están permitiendo conocer espacios de la Barcelona antigua desconocidos incluso para una parte de la población residente, contribuyendo a su reconocimiento. Por otra parte, estas rutas

llevan los efectos de la actividad turística a otras zonas de la ciudad, contribuyendo a la desconcentración turística en las zonas más visitadas y, en cierta manera, a su conservación. Son rutas fieles a las obras literarias en las que se basan. Se trata de recorridos que se desarrollan en su mayoría en espacios públicos al aire libre, por lo que, en principio, no plantean problemas en relación a la superación de la capacidad de carga del patrimonio.

En cuanto al medio ambiente, estas rutas no generan contaminación visual, pues no se encuentran señalizadas; ni acústica, ya que, cuando se atiende a grupos grandes, se utilizan transmisores para que los turistas escuchen bien las explicaciones sin que el guía tenga que elevar el tono de la voz. Tampoco se generan residuos, a lo que se suma que las vías públicas en el que se desarrollan las rutas están sujetas al plan de limpieza municipal.

Se trata, por tanto, de una ruta bastante sostenible, que ha convertido un recurso en producto turístico. La oferta es atractiva y original. Las empresas promotoras son conscientes de que su producto se inserta en un destino que persigue un posicionamiento determinado y han generado una oferta congruente. El producto contribuye a la educación y a la cultura; desvía flujos turísticos hasta otras zonas de la ciudad y atiende a las necesidades sociales. Además, es respetuoso con los recursos turísticos en los que se apoya y con el medio ambiente urbano. Es un producto rentable para sus promotores y coherente con el resto de la oferta turística del destino.

Imagen 6.3. Rutas literarias en Barcelona.

Fuente: Icono Servicios Culturales.



6.4.4. Ruta Antequera, Luz de Luna

Antequera engloba el 80% del patrimonio cultural de la provincia de Málaga y sus gestores quieren que se consolide como ciudad cultural. El número de turistas que recibe cae en los meses de verano, justo cuando mayor es la afluencia turística de la Costa del Sol. Sus buenas comunicaciones suponen una gran oportunidad para que los turistas que visitan otros municipios malagueños completen su estancia con una ruta cultural. Esta actividad se desarrolla por la noche, por lo que se adapta a las necesidades de la demanda, que durante el día pretende disfrutar de otros atractivos, como la playa y el sol, y que podría declinar la invitación si la ruta tuviera lugar en un horario diferente, afectado por las altas temperaturas estivales de Andalucía. Ya se han celebrado nueve ediciones y el número de visitantes sigue creciendo.

Este producto está resultando muy atractivo. En el verano de 2012, un año especialmente complicado para la industria turística por las circunstancias económicas internacionales, disfrutaron de la ruta 8.300 usuarios, que, en su mayoría, buscaban complementar su estancia con una actividad cultural y manifestaron un grado de satisfacción elevado. La inclusión en la ruta de hitos como la plaza de toros o el museo taurino hace presagiar que los gestores del producto pretenden atraer también a turistas extranjeros. Sus gestores nos confirmaron que se trata de puntos de interés obligados por la petición de los visitantes.

Se debe señalar que la ruta ha sido concebida desde su puesta en marcha como una acción promocional, como una inversión orientada a dar a conocer Antequera a su público potencial. Se trata de una «muestra» gratuita de Antequera, de un producto que completa la oferta de otros destinos cercanos. Siendo conscientes de qué público desean tener, los promotores de la ruta van a buscarlo y aprovechan una de sus grandes oportunidades, la buena accesibilidad a Antequera. Probablemente este tipo de promoción sea más efectiva que acudir a una feria de turismo, donde su oferta turística-cultural se diluiría, o distribuir folletos, a lo que se suma que mantienen puestos de trabajo en temporada baja. Por tanto, se trata de una estrategia adecuada e inteligente.

En cuanto a la incidencia de la ruta en calidad de vida de la población residente en Antequera, este producto, que también puede ser consumido por los lugareños, implica la ampliación del horario en

el que se puede acceder a los monumentos, por lo que se mejora un servicio público. La ruta se adapta a las diversas necesidades sociales, especialmente a las económicas, ya que es gratuita, aunque no es posible que las personas con movilidad reducida accedan cómodamente a todos los monumentos que incluye. La accesibilidad intelectual ha sido uno de los aspectos más cuidados, pues un guía acompaña a los visitantes todo el tiempo, ofreciendo indicaciones sobre los monumentos y el paisaje, y todos los puntos de interés turísticos en los que se realizan paradas cuentan con documentación para los visitantes.

Imagen 6.4. Visitas al patrimonio cultural de Antequera.

Fuente: Turismo de Antequera.



La ruta resulta respetuosa con los recursos turísticos que los que se apoya. Se cuenta con guías especializados cuyas explicaciones son fieles a la realidad histórica y cultural de la ciudad; la ruta contribuye al reconocimiento del patrimonio cultural; y, pese a que no se conoce de forma exacta la capacidad de carga de los monumentos involucrados en el proyecto, sí que se respeta el aforo de cada uno de ellos. En cuanto a la conservación del medio ambiente, la ruta no genera contaminación visual ni acústica, ni genera más residuos que la actividad normal que tiene lugar en las vías públicas. Además, se cuenta con servicios de limpieza municipales.

Se concluye que los promotores de la ruta gozan de un gran conocimiento de la realidad en la que les ha tocado operar. Saben en qué tipo de destino quieren convertir a Antequera y dónde está

la demanda que les interesa. Son conscientes de que entre sus oportunidades se encuentran las buenas comunicaciones y la cercanía que ello supone a la Costa del Sol. Actúan en lo local, pero piensan en lo global, más allá de los límites administrativos de su municipio.

La ruta supone una acción promocional del destino que, además, constituye una nueva actividad cultural para los residentes, permite mantener puestos de trabajo en temporada baja, es respetuosa con el medio ambiente y contribuye a la revalorización del patrimonio cultural. Por tanto, su gestión se puede considerar sostenible y ejemplarizante.

6.4.5. Ruta gastronómica *Sabores de San Sebastián*

Se trata de un producto joven descubierto en el desarrollo de la investigación. Ha sido puesto en marcha por un grupo de empresarios hosteleros de San Sebastián y una empresa municipal, la Sociedad «*San Sebastián Turismo-Donostia Turismoa, S.A.*», que fue creada en 2006 y tiene por objeto la promoción, desarrollo y potenciación de las actividades económicas y sociales que contribuyan a impulsar el desarrollo del turismo en San Sebastián. Esta sociedad ha sido galardonada con la «Q» de la calidad turística que concede el Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE).

San Sebastián es conocida mundialmente como capital gastronómica. En San Sebastián, comer es un arte sensorial capaz de provocar todo tipo de emociones y sensaciones. De ahí, que se ideara una ruta gastronómica que empezó a ser ofrecida en el mes de marzo de 2010. Se ofrece descubrir, acompañados de un guía profesional, los lugares imprescindibles de San Sebastián, sus secretos mejor guardados y las anécdotas más curiosas de la ciudad, además de degustar en tres bares de la parte vieja donostiarra, un pincho y una bebida especialmente seleccionados para acercarnos a la riqueza gastronómica de esta ciudad.

Los promotores de esta ruta han tomado conciencia de las ventajas comparativas de la ciudad de San Sebastián. Su extraordinaria gastronomía ya disfruta de una gran popularidad. Es el único lugar del mundo que cuenta con 16 estrellas Michelin y ha visto nacer a cocineros de prestigio internacional como Arzak o Berasategui. San Sebastián forma parte de la Asociación Española de Destinos para la Promoción del Turismo Gastronómico y se ha sumado al Club de Producto *Saborear España*, con el que se pretende mejorar y diversificar

la imagen internacional de España, desarrollar experiencias alrededor de la cultura gastronómica, generar productos y definir nuevas formas de comercialización y promoción. Por tanto, este destino cuenta con recursos singulares y un posicionamiento claro.

La empresa municipal *San Sebastián Turismo* se ha encargado de convertir un recurso en producto turístico, creando una ruta gastronómica que conduce a los visitantes a los restaurantes y mesones donde se sirven los pinchos típicos de San Sebastián. La ruta no sólo permite degustar los sabores de San Sebastián, sino que también se puede conocer cómo se elaboran los platos. El público que desean captar los promotores parece coincidir con el que se atrae. Según sus propios gestores, este producto se dirige a personas interesadas en la gastronomía y la tradición, que valoran la calidad y los detalles. La ruta supone una nueva fuente de ingresos para las empresas que forman parte del proyecto y satisface las necesidades de una demanda que busca conocer espacios y productos tradicionales, no «para turistas». La compenetración entre los actores que operan en el destino es buena. Existe coherencia entre la promoción realizada por la empresa municipal y las acciones publicitarias de las empresas privadas, que destacan los mismos valores del territorio. Además, la empresa *San Sebastián Turismo* cuenta con una central de reservas que distribuye los diferentes productos turísticos del destino a través de Internet. Cuando se contrata la ruta *Sabores de San Sebastián*, se solicita información del usuario, como la edad, el número de personas que lo acompañaran o el código postal, por lo que el sistema de reservas favorece el conocimiento de la demanda.

Aunque no se cuenta con datos precisos sobre la percepción de la población residente, se ha sabido por los propios gestores de la ruta que existe un cierto sentimiento de orgullo en ella, que no parece molesta por la puesta en marcha de un producto que descubre a los turistas lugares que, hasta ahora, le eran desconocidos y parecían reservados a la comunidad local. Ello puede deberse a que la ruta se ofrece solamente algunos días y a una hora concreta (de 11.30 horas de la mañana a 13.30). Concretamente en verano sólo se oferta los martes y los jueves, no los fines de semana. Los horarios permiten que el consumo de la ruta finalice antes de que los lugareños acudan a los mesones tradicionales de la parte vieja de su ciudad. De coincidir ambos públicos, los restauradores no podrían ofrecer explicaciones sobre sus creaciones culinarias y los residentes podrían sentirse molestos al ver ocupados los mesones de siempre. Por tanto, se

trata de un producto que contempla las necesidades de la población residente y que hace compatibles los usos turísticos y no turísticos.

Imagen 6.5. Ruta gastronómica Sabores de San Sebastián.

Fuente: San Sebastián Turismo.



En cuanto a la atención a la diversidad, se han cuidado bastante la accesibilidad física y la intelectual. Los guías de la ruta ofrecen explicaciones que facilitan la comprensión de los usuarios. Los establecimientos que forman parte de la ruta cuentan con al menos un aseo accesible y un acceso accesible. Si bien lo ideal sería que ningún usuario tuviera que acceder a los establecimientos por una entrada distinta de la principal, se valora positivamente que la ruta resulte accesible para todos los posibles usuarios.

La accesibilidad económica se ha trabajado menos. No se ofrecen precios especiales para grupos días gratuitos, ni otro tipo de descuentos. Existe un precio único para la ruta gastronómica: 16 euros por persona. No se cobra nada a los niños, pero sus consumiciones no están incluidas. La ausencia de esfuerzos por procurar la accesibilidad económica responde a la estrategia del equipo gestor. Correlacionando los resultados obtenidos para el indicador que se refiere a la accesibilidad económica y para el que se refiere a los segmentos deseados, se puede deducir que se busca un turista que valore la calidad y la buena mesa y esté dispuesto a pagar por ello. Parece que los gestores de la ruta quieren adaptarse a los gustos identificados en su público objetivo y hacer desistir a quienes no se corresponden con ese perfil. Llama la atención que los niños no paguen entrada pero tampoco consuman, quedando desatendidos en el marco de la ruta. Quizás se pretenda desalentar el consumo de las familias con niños pequeños.

Esta ruta trae consigo la revalorización y conservación de las recetas tradicionales, de la gastronomía típica. Los pinchos que se ofrecen a los turistas son obra de cocineros fieles a la cultura gastronómica del lugar. Además, la ruta es respetuosa con el medio ambiente, ni siquiera requiere señalización. No se genera contaminación y cada establecimiento cuenta con mecanismos para eliminar los residuos. Se trata, por tanto, de una ruta atractiva para el turista y coherente con la estrategia del destino, que atiende, en parte, a las necesidades sociales y mantiene vivo un aspecto de la cultura tan definitorio como la gastronomía. Destaca la compenetración y entendimiento existentes entre los sectores público y privado.

6.4.6. Ruta del Vino Montilla-Moriles

La inclusión de esta ruta enoturística en el estudio de casos posibilita que el patrimonio inmaterial y el industrial también tengan cabida en esta investigación, en la que se hace presente el medio rural de la mano de esta ruta. Los vinos de Montilla-Moriles son excelentes embajadores de Andalucía, que deben su actual prestigio a una larga tradición vinícola y de años de crianza. La Ruta del Vino de Montilla-Moriles ofrece la oportunidad de conocer los secretos de esta cuidada labor que es, además, un sello de identidad de la Campiña Sur Cordobesa. Actualmente, se continúa trabajando para convertir esta ruta en un destino enoturístico mejor posicionado. De hecho, desde el año 2006, se viene desarrollando el plan de dinamización del producto turístico *Ruta del Vino Montilla-Moriles*.

Esta ruta está permitiendo que núcleos de población que, quizás, no tendrían capacidad de atraer a los turistas por sí solos, pero que sí cuentan con recursos turísticos interesantes, logren convertirse en un destino turístico en conjunto. No se trata de una unión artificiosa, fruto de una estrategia comercial, sino que los nueve municipios que integran la ruta comparten una misma idiosincrasia, actuando la cultura del vino como común denominador, ya que todos se encuentran bajo una misma denominación de origen. El hecho de que diferentes municipios constituyan un mismo destino turístico invita a configurar una ruta para presentar la oferta en el mercado turístico.

Esta ruta empieza a ganar popularidad pero se encuentra peor posicionada que otras rutas enoturísticas, como la Ruta de La Rioja o la del Vino Ribera del Duero. De hecho, según el observatorio turístico

de ACEVIN¹⁴, existe vinculación entre la calidad de los vinos y la elección del destino, algo que juega a favor de aquellas rutas cuyos vinos disponen de un mayor reconocimiento en el mercado vitivinícola o cuyas bodegas hacen más promoción y son más conocidas. Algo que sí la diferencia de otras rutas enoturísticas es haber sido certificada como *Ruta de España*. Certificar estas rutas corresponde a ACEVIN y a la Secretaría General de Turismo de España, que utilizan como herramienta un Manual de Calidad que fija unos estándares. Una vez certificadas, las rutas deben pasar auditorías continuas que permiten a dichos entes asegurarse del mantenimiento de esos estándares. La Ruta del Vino Montilla-Moriles superó el proceso de auditoría en 2005 y, desde entonces, la certificación de calidad ha sido renovada en todas las ocasiones¹⁵

Principalmente se visitan las bodegas y los establecimientos donde se puede degustar el vino y la gastronomía. Esta ruta supone una nueva fuente de ingresos para las bodegas en un momento en el que el consumo de vino decae en España y la actividad agrícola recibe menos ayudas europeas¹⁶. No crea puestos de trabajo, pero contribuye al mantenimiento de los existentes. La adecuación de los recursos humanos al puesto ocupado varía. Existen muchas pequeñas empresas familiares, como bares, restaurantes y establecimientos hoteleros, en las que la formación y la experiencia de los diferentes miembros de la familia difieren. En relación a los establecimientos, también cabe señalar que predominan los de nivel más bajo en algunos de los municipios integrados en la ruta, lo que puede suponer un *hándicap* para lograr el posicionamiento con destino enoturístico.

Se dispone de algunos datos sobre la demanda de la ruta cordobesa aunque no sean completamente exactos. Según los gestores de las diferentes bodegas que forman parte de la ruta, el número de visitantes al año supera los 7.000, concentrándose principalmente en los meses de primavera y otoño, en puentes y fines de semana. ACEVIN proporciona datos sobre la demanda de las rutas del vino

¹⁴ Se pueden consultar las conclusiones de ese informe en este enlace: <http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=55>

¹⁵ Fuente: Dossier de prensa de la Ruta del Vino Montilla-Moriles, disponible en su página web.

¹⁶ Fuente: Diario digital www.nexotur.es. Número correspondiente al 18 de agosto de 2010.

españolas. Según datos procedentes de su observatorio turístico¹⁷, la mayoría son españoles; entre los extranjeros destacan los alemanes, estadounidenses y franceses; predominan las personas de entre 40 y 60 años, siendo muy pocos los usuarios de menos de 25 años; suelen preferir los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas y su gasto medio diario es superior al de otros turistas. Suelen manifestar un alto grado de satisfacción y su principal motivación es el vino y el disfrute de la gastronomía tradicional, aunque estas rutas no sólo atraen a expertos, sino también a aficionados. Las empresas participantes en el proyecto están empezando a conocer a su demanda y actuar conforme a la información disponible. Siendo conscientes de que no todos los enoturistas gozan de un elevado conocimiento en la materia, se ofrecen actividades como cursos de cata o visitas guiadas a los viñedos.

Imagen 6.6. Ruta del vino Montilla-Moriles.

Fuente: Dossier de prensa de la Ruta del Vino Montilla-Moriles.



En cuanto a la compenetración de actores, existe complicidad entre ellos. La página web de la ruta anuncia todos los servicios disponibles y permite acceder a la web de los diferentes establecimientos, siendo muchos los que permiten realizar reservas a través de Internet. Además de este medio de comercialización directa, algunos operadores turísticos ofrecen las rutas del vino españolas en paquetes. Si bien las rutas culturales no suelen formar parte de los catálogos de las agencias de viajes, las rutas enoturísticas constituyen una excepción. Existen incluso operadores especializados, que desean atraer a los turistas del vino, unos turistas con poder adquisitivo y que valoran la

¹⁷ Fuente: Se pueden consultar las conclusiones de ese informe en este enlace: <http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=55>

calidad. Destaca que estos intermediarios suelen estar especializados en enoturismo y no siempre son empresas demasiado grandes. La promoción también es coherente. Todos los agentes involucrados en la ruta hacen referencia a ésta en sus medios publicitarios.

La ruta incide en la calidad de vida de la población residente porque mantiene vivas las empresas de esos municipios. La percepción de los residentes no se conoce con exactitud, pero, según los profesionales consultados –gestores de las bodegas y empresas turísticas involucrados en el proyecto–, se tiene una visión favorable del desarrollo turístico de la comarca. Se tienen expectativas sobre sus efectos económicos.

En cuanto a la accesibilidad, no todos los atractivos de la ruta (lagares, bodegas) son accesibles para las personas con movilidad reducida. Se abre todos los días del año. Los días laborables suele ofrecerse una única posibilidad de visita al día. Se ofrecen visitas guiadas. En diferentes idiomas con cita previa. El precio de la visita a la bodega con degustación oscila entre los 3 y los 10 euros, según la empresa. Se suelen realizar descuentos para grupos grandes y existen alojamientos y restaurantes de diferentes precios.

La ruta es respetuosa con el patrimonio. Contribuye a la revalorización y difusión de la cultura del vino y mantiene vivo el patrimonio inmaterial (los oficios, los conocimientos) es fiel a la tradición y se respeta el aforo de los establecimientos que se visitan.

Rutas como ésta nos ayudan a comprender mejor la Convención Europea del Paisaje. Lo que da la tierra genera patrimonio. En torno a ello aparecen formas de producción, festividades, conocimientos que se transmiten de generación en generación, etc. Desarrollando esta actividad turística en torno al vino, se pretende contribuir a la conservación del paisaje y generar nuevas vías para que los habitantes de ese territorio sigan viviendo del viñedo. Se desea que los recursos endógenos, que confieren carácter al lugar y forman parte de su idiosincrasia, sigan siendo rentables y estando presentes. Cuando sustituimos un uso de la tierra por otro, arrancamos más de lo creemos.

La ruta debe enfrentarse a sus dificultades para diferenciarse y mejorar su posicionamiento. Para lograrlo, el sector privado juega un papel fundamental. Se valoran muy positivamente la penetración de actores y los esfuerzos orientados a la revitalización del patrimonio

cultural, que favorece que se genere una actividad económica rentable y sostenible.

6.4.7. Camino de Santiago

El Camino de Santiago ha conducido a los peregrinos hasta los restos del Apóstol Santiago desde la Edad Media. La imagen con la que se presenta este caso es muy simbólica para quienes hemos recorrido este itinerario. Se trata del Monte del Gozo, el primer lugar del camino desde el que se pueden observar las torres de la catedral de Santiago de Compostela. Aún quedan veinte kilómetros para poder pisar la Plaza del Obradoiro, pero son muchos más los kilómetros que se han dejado atrás.

Imagen 6.7. Monte del Gozo.

Fuente: Santiago Turismo (www.santiagoturismo.com).



Este camino el primer Itinerario Cultural Europeo declarado por el Consejo de Europa (1987). Su declaración llevó a ICOMOS a considerar que era preciso crear una nueva figura patrimonial que fuera más allá de la declaración de los diferentes hitos patrimoniales que se encuentran en el camino. Así, en el seno de ICOMOS, apareció el CIIC (Comité Internacional de Monumentos y Sitios) y el camino fue incluido en la lista del patrimonio mundial de la UNESCO como Itinerario Cultural en 1993. Muchos han sido los agentes públicos y privados responsables de su consolidación como oferta turística.

El Camino de Santiago se beneficia de su singularidad. Es reconocido internacionalmente, siendo una de las marcas turísticas siempre presentes en las acciones promocionales de España en el exterior. Es el primer Itinerario Cultural Europeo, ha sido galardonado con el Premio Príncipe de Asturias a la Concordia y se encuentra firmemente posicionado. El camino une diferentes destinos turísticos. Lo cierto es que existen varios Caminos de Santiago: el camino francés; el portugués; el inglés; el primitivo; la Vía de la Plata; y el camino del norte, siendo el francés el que mayor número de peregrinos registra. Cada uno atraviesa distintas comunidades autónomas, por lo que la oferta a lo largo del mismo camino puede diferir un poco.

En cuanto a los peregrinos, su número es considerable, multiplicándose en año santo. Según datos de la Delegación Diocesana de Peregrinaciones del Arzobispado de Santiago de Compostela, durante el año 2008 (el que mayor afluencia turística presenta de los últimos años) realizaron el camino 125.141 peregrinos. El año 1999 constituye un récord, pues fue año jubilar y llegaron a Santiago de Compostela once millones de personas.

Recorren el camino personas de todas las edades, si bien es cierto que, como se diagnóstico con motivo del plan de dinamización de los Caminos de Santiago, predominan los jóvenes. Entre los motivos para realizar el camino suelen encontrarse la espiritualidad, el disfrute del paisaje y la naturaleza y la práctica de deporte. En términos generales, los peregrinos manifiestan un alto grado de satisfacción. Destaca que este turista gaste poco, siendo muchos los peregrinos que gastan menos de veinte euros al día. Se debe tener en cuenta que existe una amplia oferta de servicios turísticos que se adaptan a todos los públicos y que muchos peregrinos hacen uso de infraestructuras habilitadas por iniciativa municipal para dormir. Precisamente, el plan de dinamización socioeconómica de los Caminos de Santiago, ha querido responder a esta situación procurando generar ofertas que respondan a las necesidades de nuevos segmentos y conlleven un gasto medio diario mayor. Una de las acciones acometidas ha sido establecer un acuerdo de colaboración con la cadena hotelera Paradores, de forma que una de las posibilidades por la que puedan optar los turistas sea alojarse en edificios históricos y disfrutar de la gastronomía.

Existe compenetración entre los actores participantes en la gestión. Uno de los actores a los que resulta difícil involucrar en este tipo de proyecto es la Iglesia, que, en este caso, parece tener asumido que esta

peregrinación no sólo tiene carácter religioso, sino que tiene una fuerte componente cultural y lúdica. Las diferentes comunidades autónomas por las que discurre el camino desarrollan sus propias acciones de promoción, pero todas hacen referencia a él. Ya que el camino incluye diferentes destinos, la coordinación y cooperación entre ellos es un aspecto importante sobre el que se debe seguir trabajando.

En cuanto a la comercialización, COMPOSTUR, la empresa municipal de Santiago de Compostela, es el touroperador oficial de la ciudad de Santiago, gestionada bajo concesión por la agencia mayorista-minorista *Viajes Vitoria*. Esta sociedad cuenta con una central de reservas que permite contratar tanto el alojamiento como otros servicios, no quedando limitado su ámbito de actuación a la ciudad de Santiago, sino extendiéndose a los municipios del camino francés y del camino del norte, los dos caminos más transitados. Por otra parte, muchas agencias de viajes se ocupan de la comercialización conjunta, si bien es cierto que muchos peregrinos organizan su propio viaje contactando directamente con las empresas cuyos servicios va a necesitar o haciendo uso de infraestructuras municipales y buscando el resto de los servicios cuando ya está haciendo el camino.

El Camino de Santiago parece incidir positivamente en la calidad de vida de la población, pues se adecantan continuamente las infraestructuras de las que hacen uso los peregrinos, como albergues o polideportivos. También se refuerza la atención sanitaria en año jubilar. Esta cuestión es relevante, porque los peregrinos podrían colapsar los servicios públicos de salud en los años de afluencia masiva, restando calidad de vida a la población residente. Además, en algunas comunidades autónomas, como Navarra, se acondicionan los caminos y se eliminan los residuos que hayan podido producir los caminantes gracias a un dispositivo de limpieza que emplea durante algunos meses a personas desempleadas. No obstante, algunos estudios, como el desarrollado por Gigirey (2003), demuestran que los residentes podrían estar sintiendo un cierto malestar por la concentración masiva de turistas en algunos hitos culturales durante algunos meses del año, que podría estar llevándolos a cambiar sus patrones de comportamiento y a visitar sus iglesias y monumentos cuando no están siendo fotografiados por los visitantes.

En cuanto a la accesibilidad, el camino resulta accesible intelectual y económicamente. Como se señalaba antes, hay muchas formas de hacer el Camino de Santiago. Se puede optar por alojarse en un

parador o emplear otro tipo de alojamientos que no suponen ningún gasto. La accesibilidad de las personas con movilidad reducida es uno de los retos a los que se enfrenta, pues este tipo de usuarios necesitan mucha ayuda en determinados tramos.

Este camino es un itinerario cultural, no una ruta turística de nueva creación. Las actuales ofertas turísticas en torno a él son fieles al camino recorrido durante siglos y permiten mantenerlo vivo. La única duda que surge en relación a la dimensión patrimonial es si se estará respetando o no la capacidad de carga de algunos hitos, pues ésta no se conoce de forma exacta y monumentos como la catedral de Santiago suelen recibir un gran número de peregrinos, especialmente elevado en año santo. Según los gestores de la ruta, se conoce el aforo máximo y se respeta, pero admiten cierto descontrol durante los años jubilares.

En cuanto al patrimonio natural, el camino resulta bastante respetuoso con el medio ambiente. Se desconoce en qué medida los peregrinos están alterando los patrones de comportamiento de las especies autóctonas, pero se estima que no se está atentando contra los usos habituales en el camino, pues este camino se recorre desde la Edad Media, es decir, no se trata de una actividad turística de reciente creación que corrompa la normalidad del lugar.

El camino se ha señalado con flechas amarillas y mojones de piedra con un símbolo, la concha. Se trata de una señalización bien integrada en el contexto y que no produce contaminación visual ni perturbación de la calidad del paisaje.

Por último, cabe señalar sobre la posible generación de residuos que, como se indicaba anteriormente, en algunas zonas, como Navarra, se ha puesto en marcha un dispositivo de limpieza y recogida de residuos que, además, da empleo a personas desempleadas, y se han dispuesto papeleras y contenedores a lo largo del camino, que facilitan la recogida de residuos y el reciclaje.

El Camino de Santiago constituye una oferta turística atractiva y goza de singularidad y popularidad. Contribuye a la revalorización del patrimonio. Próximamente, podría ser más rentable gracias a la configuración de diferentes ofertas que responden a las inquietudes de diferentes segmentos. Requieren especial atención la compenetración entre actores participantes en la gestión, la percepción de la población

sobre la masificación de determinados hitos y la capacidad de carga de algunos atractivos del camino.

6.5. Conclusiones del estudio de casos

Del estudio de casos realizado se desprenden pautas para reconducir proyectos actuales y para acometer futuras experiencias. A continuación, se presentan las conclusiones del análisis:

- I. Los gestores turísticos deben analizar los recursos existentes en el ámbito territorial en el que operan e identificar aquellos que resulten singulares y diferenciadores.
- II. Los productos más consistentes parecen ser aquellos que son fruto de una estrategia consensuada o, al menos, compartida por todos los agentes que operan en el destino. Es importante que todos los actores tengan la misma visión del destino. Los productos deben ser coherentes con la estrategia del territorio en el que se insertan, al margen de que sus promotores sean entes públicos o empresas privadas. De lo contrario, les resultará más difícil atraer usuarios y podrían perjudicar a la imagen del territorio.
- III. El proceso de configuración de la oferta turística debe desencadenarlo el análisis de la demanda, si bien es cierto que se debe atender también a las necesidades del territorio. Aunque algunas ofertas pueden resultar atractivas para muchos segmentos, es importante definir cuál es el público objetivo, cuál es nuestro target. Tener claro a quién se dirige la oferta facilita la toma de decisiones y puede abaratar costes (por ejemplo, los relativos a la promoción).
- IV. Aunque parezca una cuestión muy obvia, es preciso generar canales de distribución directa o indirecta adecuados. Algunas de las rutas analizadas son difíciles de contratar. Desarrollar mecanismos de reserva puede resultar muy interesante para los gestores turísticos, ya que algunos no sólo permiten distribuir la oferta, sino que también sirven para conocer mejor a la demanda e, incluso, constituyen dispositivos de control del número de visitas, pues una vez completado el cupo diario no es posible seguir realizando reservas para esa fecha. Así, un instrumento que favorece el consumo se convierte, a la vez, en aliado de la conservación.
- V. Puede que no todas las rutas que aspiran a convertirse en productos turísticos lo logren. No siempre resulta igual de

oportuno ordenar la oferta turística en base a una ruta. Puede ser una opción muy interesante cuando el destino está constituido por varias localidades que comparten la misma identidad y que no tendrían capacidad para atraer a los turistas por separado pero sí en conjunto. La ruta cultural vertebró la oferta turística.

- VI. El sector público juega un papel fundamental, pero no puede asumir todas las responsabilidades. No todas las administraciones públicas muestran el mismo dinamismo. Mientras que unas se ocupan principalmente de la promoción turística, otras se asocian al sector privado y lo entusiasman para dotar a sus destinos de auténticas organizaciones gestoras (DMOs, esto es, *Destination Management Organizations* en la literatura científica).
- VII. Una gestión turística sostenible implica atender a las necesidades de la población y del patrimonio. Se debe conocer la percepción de los residentes acerca de la actividad turística. Algunos de los proyectos analizados inciden positivamente en la calidad de vida de los lugareños, bien sea creando empleo; ofreciendo nuevas oportunidades culturales para ellos; o mejorando las infraestructuras y servicios públicos de los que hacen uso turistas y residentes. Por otra parte, la actividad turística cultural se apoya en recursos que no pueden ver comprometida su conservación. Lo ideal es que con el precio de las entradas a los bienes culturales se contribuya a su mantenimiento.



Capítulo 7
El Camino Real e
Intercontinental.
Cuadro de mando para
una gestión
sostenible

«Imagínese que entra en la cabina de un moderno avión a reacción, y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría usted con respecto a viajar en ese avión, después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?

Pregunta: Me sorprende ver que maneja usted el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?

Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio.

Pregunta: Bien. La velocidad aérea parece importante. Pero, ¿qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría un altímetro?

Respuesta: Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.

Pregunta: Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene un indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?

Respuesta: Tiene razón. El combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos en el consumo de combustible.

(...) Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave. (...) Navegar con las organizaciones de hoy en día a través de complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet. ¿Por qué hemos de creer que los ejecutivos necesitan algo menos que una batería de instrumentos para guiar a sus empresas? Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos (...) para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros».

Kaplan y Norton (2002:13-14).

7.1. Introducción

En este capítulo nos aproximamos al concepto del cuadro de mando integral. En primer lugar se explica cómo surgió esta herramienta de apoyo a la gestión y el uso que se le ha dado en el ámbito empresarial. A continuación, se revisan las aportaciones de los autores que han defendido la necesidad de su uso en el ámbito de la gestión turística y de la gestión del territorio, entusiasmados por los extraordinarios resultados que este instrumento ha proporcionado en el mundo empresarial. Se trata de una herramienta de control que suministra información sobre los aspectos más relevantes para la gestión y que facilita la toma de decisiones.

Posteriormente, centraremos nuestra atención en el Camino Real e Intercontinental, el itinerario cultural por el que se está apostando en este momento desde organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) o el Comité Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC). Después de proporcionar algo de información al lector sobre este proyecto cultural para que comprenda su importancia y su fundamentación histórica, se presenta una propuesta de cuadro de mando integral para la gestión sostenible del Camino Real e Intercontinental, adaptada a su idiosincrasia y a sus características particulares. Para la elaboración de esta propuesta ha resultado fundamental la realización del estudio de casos que se desarrolló en etapas anteriores de la investigación, porque ha permitido identificar los indicadores a los que se debe atender para mantener un control sobre el desarrollo turístico de las rutas e itinerarios culturales, paliar los posibles efectos negativos y lograr que la puesta en valor del itinerario cultural redunde en el territorio y la población.

7.2. ¿Qué son los cuadros de mando?

El concepto de cuadro de mando integral aparece con Kaplan y Norton en 1992. Los autores lo conciben como un instrumento que traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Según defienden, el cuadro de mando, formado por diversos indicadores, proporciona a los empresarios y directivos las herramientas necesarias para lograr el éxito competitivo futuro, sin descuidar la consecución de los objetivos financieros. Kaplan y Norton (2002) señalan que el cuadro de mando debe medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: finanzas; clientes; procesos internos; y formación y crecimiento.

Ya que los cuadros de mando se componen de diversos indicadores, cabe señalar qué se entiende por indicadores en la literatura científica. La Organización de Naciones Unidas (ONU) (1999) define los indicadores como instrumentos que sirven para clarificar y definir objetivos e impactos de forma clara, que se diseñan para constituir un patrón a partir del cual conocer y evaluar el progreso con respecto a las metas establecidas. En cuanto a la elección de los indicadores, Kaplan y Norton (2002) consideran que cada empresa debe seleccionar los que resulten más oportunos para ella, no siendo recomendable copiar o extrapolar los indicadores que utilizan otras compañías. Cada organización es diferente y los indicadores deben responder a la situación concreta de cada una. Los indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización y proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

No obstante, se debe matizar que, para Kaplan y Norton (2002), un cuadro de mando no es un simple sistema de medición. No se debe concebir como una mera colección de indicadores de actuación financiera y no financiera. Si el cuadro de mando, como se indicaba anteriormente, transforma el objetivo y la estrategia en objetivos e indicadores tangibles, éste se puede utilizar para gestionar la estrategia de la organización a largo plazo. Los ejecutivos que se han decidido a aplicarlo «han descubierto que el cuadro de mando les permite llenar el vacío que existía antes entre el desarrollo y la formulación de la estrategia y su puesta en práctica o implantación» (Kaplan y Norton, 2002:205). De hecho, según afirman los autores señalados, algunas empresas están usando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, tales como: 1) aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia; 2) comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; 3) planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; y 4) aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

Según Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando responde a las cuatro barreras a las que suele enfrentarse la implantación eficaz de la estrategia, identificadas por estos autores: 1) visiones y estrategias que no son procesables: la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos, lo que dificulta actuar en consecuencia; 2) estrategias no vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamentos: las exigencias a largo plazo de la estrategia no se traducen en objetivos para departamentos, equipos o individuos; 3) estrategias que no están vinculadas a la

asignación de recursos a corto y largo plazo: la provisión de fondos no está relacionada con las prioridades estratégicas; 4) *feedback* táctico, no estratégico: falta de *feedback* sobre la forma en la que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando.

Alabarta *et al* (2007) consideran que, en las últimas décadas, las empresas se han preocupado especialmente por el control financiero. Sin embargo, en los últimos años, las organizaciones han despertado a una nueva perspectiva. Según parece, las empresas se han dado cuenta de que gestionar los negocios atendiendo únicamente a las magnitudes financieras resulta insuficiente. Así, como defienden Alabarta *et al* (2007), esto significa que es preciso abordar el cuadro de mando desde otro enfoque, desde una vertiente mucho más amplia que la estrictamente financiera, que no se refiere a todos los aspectos que sería importante atender. Según el autor, el objetivo del cuadro de mando es permitir a los directivos de la empresa ejercer el control sobre las variables clave de un solo vistazo. Es evidente que la información financiera es fundamental para cualquier empresa u organización pero, como apuntan diversos autores (Camaleño, 2004; López *et al*, 2007; Martínez, 2005), los resultados financieros se conocen cuando éstos ya se han producido, por lo que sería recomendable analizar otras variables que sean la causa de esos resultados. Esas variables deberían recibir la atención de los directivos en el proceso de planificación y durante la toma de decisiones. Partiendo de estas consideraciones, y sin olvidar el concepto de cuadro de mando que aportan Kaplan y Norton (2002), el cuadro de mando debe entenderse como una herramienta de gestión, como un panel en el que se encuentran los indicadores de funcionamiento de la empresa. De ahí, que esta herramienta se compare con el cuadro de instrumentos de un avión o un barco en la literatura científica.

Olve *et al* (2004) definen el cuadro de mando integral como un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante un conjunto de medidas. Para estos autores, el cuadro de mando se caracteriza por ser integral, puesto que lo que se pretende es lograr una descripción completa de lo que se necesita saber sobre el negocio; y por mostrar aspectos tanto internos como externos del negocio; y por estar vinculado a supuesto causa-efecto. Así, «desde su aparición, el concepto de cuadro de mando integral ha sido ampliamente adoptado como un nuevo enfoque del control de la gestión, tanto empresarial como gubernamental. Un cuadro de mando es un formato genérico fácil de entender que sirve para describir las ambiciones y logros de una organización o empresa. Ha demostrado ser útil para:

- Comunicar intenciones estratégicas, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas.
- Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, las relaciones con clientes o la tecnología de la información y cuál será su compensación en el futuro.
- Supervisar y recompensar dichas actividades» (Olve *et al*, 2004:23).

En cuanto al funcionamiento del cuadro de mando, Alabarta *et al* (2007) explican por medio de un símil cómo debería funcionar esta herramienta. Según estos autores, cuando viajamos en un coche debemos controlar diversos factores, tales como la velocidad, las revoluciones, la temperatura del motor o el nivel de combustible disponible en el depósito. Sin embargo, no prestamos atención a otros detalles por considerarlos más nimios. Así, no nos fijamos en cuestiones como el recorrido de los pistones dentro del cilindro, el volumen del combustible que se utiliza en cada combustión o el caudal de aire que entra por las rejillas de ventilación. No obstante, sí que deseamos que aparezca en el salpicadero una señal de alarma si algo que no controlamos habitualmente se estropea. Este símil resulta bastante ilustrativo, pues permite entender qué es un cuadro de mando y qué tipo de información es necesario incluir en el mismo. El cuadro de mando debe constar de indicadores que proporcionen información para la predicción y la gestión propias de cada organización.

La implantación de un cuadro de mando en una organización se justifica por la necesidad de medir las magnitudes clave para la buena marcha de la empresa. Como apuntan Alabarta *et al* (2007), sólo se puede gestionar lo que se puede medir y los resultados de los estudios realizados al respecto demuestran que aquellas empresas que atienden sistemáticamente las medidas en el proceso de gestión alcanzan mejores resultados en los aspectos que estiman importantes.

Diversos autores (Alabarta *et al*, 2007; Camaleño, 2004; López *et al*, 2007; Martínez, 2005) advierten que es frecuente querer controlar todo lo que ocurre en la empresa, pero que éste es un gran error. Desde la literatura científica se recomienda evitar caer en esta tendencia puesto que atender a demasiados indicadores conlleva que los costes derivados del análisis sean elevados. Así, podría ocurrir que, finalmente, el gasto que supone la puesta en marcha del cuadro de mando no compense los beneficios que puede reportar el uso de indicadores.

Por otra parte, un gran número de magnitudes puede resultar difícil de analizar, por lo que es mejor optar por un cuadro de mando más simple, tanto por motivos económicos como por razones logísticas. Por tanto, el «panel de control» de la empresa no debe incluir todas las variables medibles. Debemos prescindir de aquellas que no aporten información relevante y apostar únicamente por aquellas que reflejan la situación real de la organización.

En cuanto al formato que puede tener el cuadro de mando, las variables pueden aparecer en formato gráfico. Sería recomendable que el cuadro de mando resultara muy visual, por lo que se pueden emplear gráficos de evolución; gráficos de alarma (un semáforo, por ejemplo), gráficos de posición; o cualquier otro gráfico que facilite la comprensión de la información a los responsables de analizarlo (Alabarta *et al*, 2007; Martínez, 2005). Trasladar el cuadro de mando a una aplicación informática puede resultar de gran ayuda.

Así, como señalan Alabarta *et al* (2007:21), «el concepto de cuadro de mando se basa en el equilibrio, por lo que nos debe dar una visión equilibrada de nuestra empresa. Para ello, debemos abordar varios puntos de vista, que nosotros definimos como: 1) estrategia; 2) financiero; 3) procesos internos; 4) marketing y fuerza de ventas; y 5) recursos humanos. Así pues, el cuadro de mando debe establecer un equilibrio entre los indicadores de rendimiento financiero y no financiero, al igual que entre las medidas internas y externas. Se trata de un único documento para la dirección de la empresa, y de aquí la denominación original de Kaplan y Norton como «cuadro de mando equilibrado» o «balanced score card». En resumen, se trata de crear un sistema que nos permita iniciar acciones de futuro teniendo en cuenta lo ocurrido en el pasado». Por tanto, el objetivo para quienes se plantean la implantación de un cuadro de mando en su empresa u organización es establecer medidas de control por medio de indicadores. Es necesario saber dónde se quiere llegar, puesto que, de lo contrario, el cuadro de mando quedaría reducido a un mero instrumento de control. El cometido del cuadro de mando es constituir una herramienta de apoyo a la gestión que facilite la toma de decisiones empresariales. Si bien es cierto que no siempre los objetivos se pueden cuantificar, desde la literatura científica se recomienda definir dónde se desea llegar traduciendo las intenciones en números.

Existe un considerable consenso en la literatura científica (Amado, 2001; Camaleño, 2004; López, *et al*, 2007; Martínez, 2010) en torno a

que los cuadros de mando son herramientas de comunicación y que se utilizan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de la empresa. El cuadro de mando permite controlar los resultados alcanzados en las distintas dimensiones a las que hace referencia y plantear acciones correctoras necesarias para cumplir la estrategia acordada. Olve *et al* (2004) consideran que, frente a otras herramientas de gestión, los cuadros de mando destacan por su formato -casi simplista, pues se utiliza un número restringido de indicadores para analizar los resultados financieros; la interrelación con los clientes; los procesos internos; y el aprendizaje y el desarrollo- y por la vinculación de las distintas medidas.

Por tanto, los cuadros de mando favorecen que se lleve a cabo la estrategia prevista y pueden posibilitar cambios de comportamiento por medio de la información que proporcionan. Los cuadros de mando permiten traducir la estrategia y los objetivos generales en actividades concretas, lo que facilita que los integrantes de la empresa u organización puedan contribuir en su actividad cotidiana a la consecución de los propósitos.

7.3. Cuadros de mando para la gestión del turismo

7.3.1. Consideraciones generales

señalaba en el apartado precedente, los cuadros de mando pueden ser herramientas de apoyo a la gestión apropiadas para valorar la consecución de los objetivos marcados. Estos instrumentos pueden proporcionar información relevante y orientar el proceso de toma de decisiones. Así, apoyándonos en la información suministrada por diversos indicadores, es posible introducir acciones correctoras.

Siguiendo estos planteamientos, desde este proyecto se apoya la idea de utilizar los cuadros de mando para la gestión sostenible del turismo. Los cuadros de mando podrían favorecer la aparición de una gestión turística más sostenible, pues permitirían valorar la labor de los gestores turísticos y emprender actuaciones públicas y privadas que pudieran paliar efectos indeseables. Así, los cuadros de mando podrían convertirse en un instrumento clave para los gestores turísticos, que encontrarían en él una herramienta básica para llevar a la práctica sus estrategias.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) (2005), referente para quienes investigan sobre el sector turístico, anima a empresarios y

autoridades locales a utilizar indicadores para lograr un desarrollo sostenible de los destinos turísticos. Esta organización ha arrojado luz al respecto. La OMT (2005) considera que el desarrollo sostenible de los destinos turísticos se logra cuando se produce el equilibrio entre el uso óptimo de los recursos ambientales, el respeto a la autenticidad sociocultural, la consecución de beneficios socioculturales para la comunidad anfitriona y la satisfacción del turista por medio de una experiencia turística de calidad.

Esta organización recomienda el uso de indicadores porque ha corroborado a través de diversos estudios que la planificación y la gestión del turismo en muchos destinos se han desarrollado sin suficiente información, lo que puede conllevar la aparición de innumerables perjuicios. La OMT señala que los indicadores pueden medir 1) cambios en las estructuras turísticas y factores internos; 2) cambios en los factores externos que afectan al turismo; y 3) repercusiones del turismo. Los mejores indicadores serían los que responden a riesgos y preocupaciones respecto de la sostenibilidad del turismo y facilitan información que puede ayudar a circunscribir problemas y evaluar respuestas. En cuanto a las ventajas de operar sobre los destinos turísticos empleando indicadores, la OMT (2005) destaca las siguientes:

- Refuerzan y mejoran los procesos
- Favorecen un uso más adecuado de las fuentes de información y la identificación de otras nuevas
- Mejoran la recopilación de datos y los procesos de análisis
- Mejoran la presentación de informes y la comunicación de la información a las partes interesadas

Los indicadores son básicos para supervisar la aplicación cuando existen objetivos claros. Según la OMT (2005), los indicadores son instrumentos que ayudan a lograr los fines, pero trabajar con ellos no constituye un fin en sí mismo. Los indicadores no resuelven los problemas, sino que se limitan a informar, contribuyendo a una mejor comprensión. Si esa información es atendida, se pueden plantear soluciones más eficaces.

La OMT (2005) considera que el número de indicadores que se deben emplear para gestionar de forma sostenible un destino turístico depende de la cantidad de recursos disponibles, las fuentes de información preexistentes, el tamaño del destino turístico en cuestión, los

problemas detectados y la actitud adoptada por las partes interesadas. Para que los indicadores sean herramientas útiles es necesario que se puedan medir. La OMT señala que es preciso enfrentarse a dos dificultades para medir los indicadores: la disponibilidad de datos y la falta de capacitación. La recopilación directa de la información suele ser cara y requerir tiempo, por lo que la OMT recomienda aprovechar al máximo las fuentes de información existentes, algo que no siempre es posible. Por otra parte, algunos indicadores pueden requerir una capacitación técnica en materias no estrictamente turísticas. Podría ocurrir que fuera necesario contar con especialistas pertenecientes a diversas disciplinas para medir los indicadores seleccionados.

Las distintas partes interesadas en el destino turístico pueden participar en el proceso de elaboración de los indicadores. La OMT (2005:31) identifica a los agentes potenciales del turismo que deberían participar en este proceso. Éstos son las comunidades locales – grupos comunitarios locales; grupos nativos y culturales; dirigentes tradicionales; empleados del sector privado; propietarios de bienes y edificios; arrendatarios-, el sector público –autoridades municipales; autoridades regionales; ministerios nacionales; organismos que trabajan en ámbitos que afectan al turismo; organismos interesados en la planificación o el mantenimiento de determinadas atracciones- y el sector privado –touroperadores; agencias de viajes; servicios de alojamiento, restauración, atracciones y sus asociaciones; transporte y otros proveedores de servicios; guías, intérpretes y proveedores de equipo; y proveedores del sector-.

Para la OMT (2005:45), el proceso de elaboración de los indicadores debe constar de las siguientes fases:

1. Identificación de los temas prioritarios
2. Análisis de las fuentes de datos disponibles (lo que puede conllevar la detección de una falta de datos, que a su vez puede conducir a utilizar otras metodologías de medición y a establecer objetivos para mejorar o crear fuentes de información).
3. Control de la aplicación y elaboración de otros indicadores nuevos.

En cuanto a la selección de los temas prioritarios, las reuniones y las entrevistas a las partes interesadas son las técnicas más utilizadas para detectar los asuntos que requieren atención preferente. Involucrar

a las partes interesadas puede resultar muy beneficioso de cara a la aplicación efectiva del cuadro de indicadores, ya que si éstas están de acuerdo con los temas prioritarios y con los indicadores seleccionados es más fácil que se interesen y que utilicen esta herramienta.

Por último, cabe hacer referencia a las recomendaciones de la OMT con respecto a la selección de indicadores. Según esta organización, es preciso que cada destino turístico tenga su propio sistema de indicadores, creado conforme a sus necesidades específicas. La OMT parece seguir los planteamientos de Kaplan y Norton (2002), pues estos autores también consideran inapropiado adoptar cuadros de indicadores diseñado para otras organizaciones.

7.3.2. Propuestas para la implantación de cuadros de mando en el sector turístico

Aunque son muchas las voces que recomiendan emplear cuadros de indicadores específicos para cada destino turístico, la literatura científica recoge aportaciones de diversos autores que han seleccionado los indicadores que han creído indispensables para gestionar el turismo de forma sostenible.

Ivars (2001) es uno de los primeros autores en proponer un cuadro de mando para la gestión sostenible de los destinos turísticos. Según afirma, no pretende presentar un cuadro de indicadores inamovibles, sino una recopilación de indicadores que pueden resultar oportunos para valorar la gestión turística de los destinos en términos generales. Ivars clasifica los indicadores en grandes grupos:

1. Indicadores del modelo territorial turístico
 - Recursos turísticos actuales
 - Recursos turísticos potenciales
 - Estructura territorial
 - Estructura económica
 - Estructura demográfica
 - Estructura de la oferta y la demanda turística
2. Indicadores de presión
 - Presión humana
 - Cambios en los usos del suelo
 - Consumo de energía
 - Generación de residuos
 - Contaminación atmosférica
 - Intensidad media de tráfico

3. Indicadores de estado/calidad
 - Calidad de vida residencial
 - Satisfacción de la demanda turística
 - Calidad atmosférica y confort climático
 - Recursos hídricos
 - Biodiversidad
 - Conservación del litoral
 - Calidad del agua del mar y continentales
 - Contaminación acústica
 - Paisaje
4. Indicadores de respuesta política y social
 - Planeamiento urbanístico, ordenación del territorio y protección del medio ambiente
 - Agenda 21 local
 - Planificación turística
 - Presupuesto verde
 - Instrumentos económicos
 - Ordenanzas ambientales
 - Regulación administrativa de las empresas
 - Medidas empresariales
 - Actuaciones de colectivos sociales
 - Tratamiento de aguas residuales
 - Tratamiento de residuos
 - Energías renovables
 - Conservación del litoral

Por su parte, Valls (2004) propone utilizar cuadros de mando para la gestión de los destinos turísticos y afirma que estas herramientas resultan más fiables cuando existe una estrategia consensuada por todas las partes interesadas y cuando el rol de los diferentes agentes que operan en el destino está bien delimitado. Este autor también apoya la creación de cuadros de mandos específicos para cada destino, cuadros de indicadores que atiendan a sus características individuales y propias. Por ello, Valls propone una serie de variables, a las que llama variables críticas, que podrían utilizarse en la mayoría de los destinos turísticos, pero invita al diseño de cuadros de mandos adaptados a la realidad local de cada destino. Este autor clasifica las variables en seis grupos: infraestructuras y recursos, actividades y procesos, relaciones, habitantes, turistas y organizaciones, resultados relativos a la sostenibilidad económica, resultados relativos a la sostenibilidad social y resultados relativos a la sostenibilidad medioambiental.

Sancho y Ruiz (2004) también han apostado por los sistemas de indicadores para gestionar los destinos turísticos de forma sostenible. Concretamente, proponen un sistema de indicadores concebido para ser aplicado en los espacios naturales protegidos. Las autoras han definido los indicadores que consideran más relevantes para controlar y evaluar la gestión del turismo en este tipo de destinos. Estos indicadores se pueden clasificar en categorías: grado de protección y planificación oficial administrativa, determinación de la calidad del medio físico y de los recursos naturales, gestión turística del parque e indicadores socioeconómicos.

Por último, y dado el protagonismo del patrimonio cultural en este proyecto, cabe hacer mención a la aportación realizada por el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH) (1999), relativa a las ciudades monumentales. Tras una reunión científica que convocó a diversos profesionales del campo de la cultura en Sacramento (Uruguay), se alcanzó un considerable consenso en torno a los indicadores con los que sería necesario operar para valorar el grado de conservación de las ciudades históricas. El Acta de Sacramento (1998) recoge indicadores referidos a valores territoriales, urbanos, arquitectónicos, ambientales y paisajísticos, sociales, culturales e históricos.

7.4. El Camino Real e Intercontinental

El Camino Real e Intercontinental es una de las grandes apuestas culturales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y del Comité Internacional de Itinerarios Culturales (CIIC). Se trata de un itinerario internacional que facilitó el comercio entre Europa y América, pero también el intercambio cultural y la transferencia mutua de conocimientos tecnológicos.

Recientemente, se propuso el estudio y promoción del itinerario cultural para su aprobación por el Comité Científico Internacional de Itinerarios Culturales. El CIIC está amparando al itinerario, procurando su puesta en valor, su documentación histórica y estudio científico y el desarrollo sostenible de las distintas áreas que atraviesa. En estos momentos se están acometiendo grandes esfuerzos para diseñar una estrategia viable para su revalorización y rehabilitación integral, contando para ello con la colaboración de los Comités Nacionales de ICOMOS (Comité Internacional de Monumentos y Sitios) de España y de los países latinoamericanos.

Este camino histórico unió tres continentes durante la Edad Moderna (siglos XVI, XVII y XVIII), que fueron Europa, América y el sudeste asiático. El camino enlazó durante siglos puertos y ciudades y sirvió para conferir estabilidad al modelo económico colonial de la Monarquía Española. El proyecto de estudio, rehabilitación y puesta en valor del Camino Real e Intercontinental está sirviendo para rescatar del olvido esta vía de comunicación que vertebró en su día las comunicaciones intercontinentales, tanto desde el punto de vista de la obra colonizadora, como del sistema político-administrativo, comercial-defensivo y, especialmente, cultural.

Como señala el CIIC¹⁸, el Camino Real se estructura en dos ejes o itinerarios en los que se definió la ruta obligada de tránsito entre la Península Ibérica, Canarias, América y Filipinas por una parte (eje Este-Oeste) y entre el Caribe, América del Norte y América del Sur, por otra. Por tanto, el Camino Real engloba el Sur de la Península Ibérica, el Archipiélago Canario, América y Filipinas. Su autenticidad está garantizada por la amplia documentación existente, en la que queda constancia de las normativas, instrucciones y documentos en los que se reglamenta el itinerario completo, sus escalas, periodicidad, fechas, mercancías, etc. El Archivo de Indias, por ejemplo, dispone de abundante documentación que permite conocer las relaciones comerciales entre España e Iberoamérica durante el Antiguo Régimen.

ICOMOS y el CIIC se han propuesto los siguientes objetivos en relación al Camino Real e Intercontinental:

- 1) Conservar el patrimonio cultural del corredor histórico
- 2) Fomentar el estudio del periodo prehistórico y colonial, así como documentar su efecto en los recursos naturales y culturales de la época, y promover la preservación de los recursos naturales e históricos que subsisten
- 3) Favorecer el intercambio de información cultural, científica y técnica entre los países integrados en la ruta cultural
- 4) Buscar una mejor comprensión sobre las sociedades autóctonas que habitan en su recorrido, tanto aquéllas que sufrieron los cambios de la cultura euroamericana, como las comunidades supervivientes, buscando también estimular el trabajo y el bienestar de las sociedades indígenas existentes en la actualidad

¹⁸ www.icomos-ciic.org

Imagen 7.1. Monopolio comercial de España en América y Asia*

Fuente: www.createhistoria.com

*En rosa, los territorios españoles en la etapa colonial.



- 5) Promover el crecimiento económico a nivel local, así como estimular el desarrollo comunitario, y al mismo tiempo promover un turismo cultural nacional e internacional sensible a la conservación
- 6) Impulsar programas de inversión en el corredor histórico
- 7) Fomentar y fortalecer los lazos formales entre todos los países representado en el itinerario en lo que concierne a la presentación de recursos culturales y naturales compartidos.

Así, se puede afirmar que contemplan la puesta en valor del Camino Real e Intercontinental como la vía para conservar y revalorizar el patrimonio de los diferentes enclaves que une el itinerario, pero también para diversificar la economía de los territorios que atraviesa la ruta. Por tanto, una puesta en valor turístico responsable podría traer consigo considerables beneficios de índole económica, pero también cultural, a lo que se suma que la puesta en marcha de un proyecto cultural internacional supone acercar a España e Iberoamérica y reforzar sus lazos culturales e históricos.

7.5. Un cuadro de mando para el Camino Real e Intercontinental

Desde este proyecto, se propone un cuadro de mando integral para la gestión del Camino Real e Intercontinental. Antes de presentarlo, cabe recordar algunas cuestiones ya señaladas en apartados anteriores. El cuadro de mando debe ser específico para la organización, o el destino turístico, o la empresa, o el equipo humano que lo va a utilizar. Debe adecuarse a sus necesidades concretas y ofrecerle la información que precisa para tomar decisiones y establecer controles. Se trata de diseñar un «panel de control» que nos informe del estado de las variables que resultan más interesantes para la actividad en cuestión. En cuanto a la cantidad de indicadores, no debe obsesionarnos el número. No tienen que ser ni muchos ni pocos. El número dependerá del cometido y la complejidad de la tarea. Se deben seleccionar los indicadores precisos para poder obtener la información clave para la gestión.

En el caso del itinerario cultural, se creyó necesario establecer tres tipos de indicadores: económicos, sociales y patrimoniales. No podemos olvidar que, como señalaban Kaplan y Norton, el cuadro de mando tiene como objetivo fundamental llenar el vacío existente entre los objetivos generales que se han planificado y las acciones concretas a desarrollar. Si los objetivos del itinerario cultural son de índole económica, social y patrimonial, deberemos seleccionar indicadores de distintos tipos, que permitan conocer si el equipo gestor del itinerario se está aproximando o no a la consecución de esos objetivos, en qué se está fallando y qué aspectos requieren un esfuerzo mayor. Pese a que esta herramienta haya sido utilizada principalmente en el ámbito de la empresa, ello no condiciona su utilización en otros ámbitos en los que pudiera ser preciso añadir indicadores de naturaleza no económica. Que se empleen técnicas ensayadas en el mundo empresarial no significa que se vaya a gestionar el territorio como si de una empresa se tratara.

7.5.1. Indicadores económicos

Los indicadores económicos se refieren a tres variables: demanda turística, empleo y desarrollo económico, y producto turístico (ver tabla 7.1.). Un aspecto fundamental dentro de la dimensión económica es el estudio de la demanda. Es indispensable conocer si existen fuentes para obtener información sobre los usuarios, conocer sus quejas, su gasto y estancia medios, su número, fidelidad y las actividades

que realizan. Observar la evolución de estos indicadores permitiría comprobar a los gestores del itinerario si las acciones dirigidas a la demanda turística están dando resultado o no. También les puede orientar de cara a introducción acciones correctoras. Se trata de datos que nos permiten hacernos una idea de la respuesta de los usuarios ante la oferta turística del itinerario.

Tabla 7.1.
Cuadro de mando: indicadores económicos

Dimensión económica	
Variables	Indicadores
1. Demanda turística	1.1. Existencia de fuentes para conocer la opinión de los usuarios
	1.2. Periodicidad en la recogida de información sobre la atención a la demanda turística
	1.3. Nº de quejas y reclamaciones
	1.4. Nº de acciones correctoras introducidas para dar respuesta a las observaciones de la demanda
	1.5. Nº de actores locales que participan en la elaboración de respuestas a la demanda turística
	1.6. Gasto medio diario
	1.7. Estancia media del turista
	1.8. Nº de turistas registrados en las atracciones turísticas
	1.9. Fidelización de turistas
	1.10. Actividades realizadas por los turistas durante su estancia
2. Empleo y desarrollo económico	2.1. % de puestos de trabajo pertenecientes al sector turístico en el destino
	2.2. % de empresas turísticas en el destino
	2.3. % de empresas turísticas que permanecen en activo todo el año
	2.4. Gasto público dedicado a turismo en el territorio
	2.5. % de clientes de los negocios locales que son visitantes

3. Producto turístico	3.1. N° de recursos turísticos inventariados
	3.2. N° de recursos turísticos habilitados para su visita pública y disfrute
	3.3. N° de recursos que cuentan con alguna figura de protección o certificación
	3.4. N° de productos turísticos creados en el último año
	3.5. Número de apariciones del itinerario en los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales
	3.6. N° de reservas realizadas a través de Internet

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es preciso analizar los indicadores relativos al empleo y el desarrollo económico. La mayor parte de los indicadores de este tipo se refieren al empleo creado y a las empresas que directa o indirectamente se nutren de la actividad del itinerario cultural. Es donde verdaderamente se puede comprobar si la puesta en marcha del proyecto tiene incidencia en la economía local. También se cree conveniente conocer el gasto público en turismo, pues este indicador evidencia si existe o no una apuesta real por el turismo por parte de los poderes públicos.

El apartado «producto turístico» incluye varios indicadores en los que se diferencian recursos y productos. Como se indicó en los primeros capítulos, recurso turístico no es igual que producto turístico. Para poder hablar de producto turístico es preciso que exista una propuesta de contenido, una adaptación a la demanda. Es necesario que se haya habilitado el bien cultural para la visita pública. Por eso se propone utilizar distintos indicadores que permitan conocer con exactitud cuántos recursos turísticos forman parte del itinerario cultural a su paso por cada una de las regiones involucradas y cuántos de ellos se pueden considerar realmente productos dispuestos para su consumo en el mercado turístico.

El uso habitual del cuadro de mando permitiría conocer la evolución de estas variables y comprobar el avance real en el proceso de puesta en valor turístico de los bienes patrimoniales involucrados en el itinerario cultural. Por último, se han incluido indicadores relativos a la promoción y la distribución, que informarían al equipo gestor sobre la introducción real del itinerario en la industria turística.

7.5.2. Indicadores patrimoniales

Los indicadores patrimoniales que se sugieren se refieren a la conservación del patrimonio, su puesta en valor y su capacidad de carga (ver tabla 7.2.). Se cree importante cuantificar las acciones de limpieza, recuperación y conservación patrimonial y conocer su periodicidad. Estos datos permiten conocer el grado de implicación con los recursos culturales y el compromiso con su conservación que ofrecen los gestores del Camino Real, por lo que se trata de indicadores relevantes. En cuanto a la puesta en valor del patrimonio, se cree necesario manejar indicadores que informen sobre las acciones acometidas para convertir los recursos turísticos en productos, los ingresos que genera el patrimonio y el porcentaje del precio de las entradas que se destina a su conservación, y la participación de especialistas, guías cualificados y voluntarios culturales en el proyecto. Se recomienda la utilización de estos indicadores porque permiten tomar conciencia de la riqueza que el patrimonio genera y de qué parte se le devuelve, no siendo recomendable la descompensación (sería preferible no invertir grandes cantidades de recursos económicos en el patrimonio si existen otras necesidades sociales más acuciantes, así como dedicar parte de los recursos que genera el patrimonio a su propia conservación y restauración).

Por último, la propuesta de cuadro de mando integral incluye indicadores relativos a la capacidad de carga. Como se indicó en otros capítulos, no existe consenso en el ámbito científico respecto al método idóneo para determinar la capacidad de acogida de los bienes patrimoniales. No obstante, se creyó oportuno añadir indicadores que obliguen a los gestores del Camino Real a preguntarse por la participación de especialistas en la determinación de la capacidad de carga de los bienes culturales que aglutina el itinerario, por el número de turistas que reciben al día y por el respeto de los límites establecidos. Tener esa información delante en el proceso de gestión puede fomentar una gestión más sostenible.

Tabla 7.2.
Cuadro de mando: indicadores patrimoniales

Dimensión patrimonial	
Variables	Indicadores
1. Conservación del patrimonio	1.1. Acciones acometidas para la recuperación y conservación del patrimonio
	1.2. Periodicidad de las acciones de limpieza y conservación del patrimonio
	1.3. Periodicidad con la que profesionales especializados supervisan las labores de conservación
2. Puesta en valor del patrimonio	2.1. Acciones acometidas para la conversión de los recursos en productos turísticos en el último año
	2.2. % del precio de las entradas destinado a la financiación de gastos del patrimonio
	2.3. Participación de especialistas en la materia capaces de garantizar la fidelidad a la realidad local en el proceso de puesta en valor
	2.4. Ingresos generados por los atractivos turísticos
	2.5. Número de guías especialistas
	2.6. Número de voluntarios culturales
3. Capacidad de carga	3.1. Participación de especialistas capaces de valorar la capacidad de carga en el proceso de puesta en valor
	3.2. Nº medio diario de turistas que se concentran en los atractivos turísticos del destino
	3.3. Nº de días al año en que la cifra recomendada se excede
	3.4. Nº de días al año que los atractivos turísticos del destino no se pueden visitar

Fuente: *Elaboración propia.*

7.5.3. Indicadores sociales

La puesta en marcha del proyecto no puede perjudicar la calidad de vida de la población. Se cree oportuno valorar la conformidad de la población residente con la actividad turística generada por la puesta en valor del itinerario cultural. Por ello, se propone atender al número de quejas y reclamaciones que los ciudadanos, las empresas y las asociaciones presenten en relación a la actividad turística generada.

También se considera recomendable conocer qué parte de la población censada en las diferentes regiones por las que transcurre el Camino Real se manifiesta satisfecha con la actividad turística. Conocer esta información no es necesariamente caro ni difícil. En algunos destinos turísticos se realizan encuestas a la población periódicamente, o se emplean *Focus Group*. Otra opción es utilizar *opinómetros*, unos dispositivos que se instalan en los espacios públicos y que permiten canalizar las opiniones de vecinos y usuarios. Se trata de una posibilidad más sofisticada que ha dado buen resultado en algunos destinos.

También es importante controlar la evolución de los indicadores referentes a la seguridad y la criminalidad. Se sugiere atender al número y tipo de denuncias presentadas por visitantes y residentes y al número de accidentes que hayan podido tener lugar en el marco del itinerario cultural. Realizar un seguimiento de estas variables permitiría detectar aspectos susceptibles de mejora y proponer soluciones que mejoraran la experiencia turística y la calidad de vida de la población residente.

Se cree conveniente añadir indicadores que puedan informar sobre el bienestar social. Los indicadores se refieren a diversos servicios públicos y privados y a la renta per cápita. El objetivo es valorar si la presencia de los turistas en el territorio ha favorecido la prestación de mejores servicios públicos y el incremento del bienestar o social o si, por el contrario, una gestión deficiente ha provocado que los turistas entorpezcan el desarrollo de la vida de los residentes. El uso de estos indicadores pondría de manifiesto la realidad social favoreciendo, de ser necesaria, la adopción de medidas correctoras.

Tabla 7.3.
Cuadro de mando: indicadores sociales

Dimensión social	
Variables	Indicadores
1. Conformidad de la población residente con la actividad turística	1.1. N° de quejas y reclamaciones de los ciudadanos, empresas y asociaciones ante las autoridades competentes en relación a la <u>actividad turística</u>
	1.2. N° de personas censadas en el destino turístico que se muestran favorables a la <u>actividad turística</u>
2. Seguridad/criminalidad	2.1. N° y tipo de denuncias por parte de <u>turistas</u>
	2.2. N° y tipo de denuncias por parte de los <u>residentes en el destino turístico</u>
	2.3. N° de accidentes ocurridos en el marco de la <u>ruta en último año</u>
3. Bienestar social	3.1. N° de centros de atención sanitaria
	3.2. Tiempo medio de espera en los centros de <u>atención sanitaria</u>
	3.3. N° y tipo de comercios
	3.4. Oferta cultural y de ocio
	3.5. Renta per cápita
	3.6. Comunicaciones existentes en el territorio
4. Accesibilidad	4.1. Horario de apertura y cierre de <u>infraestructuras turísticas</u>
	4.2. N° de establecimientos e infraestructuras turísticas accesible para todos (diseño universal)
	4.3. % de recursos turísticos que cuentan con recursos interpretativos (paneles explicativos, folletos, cuadernos didácticos, guías de <u>monumento, etc.</u>)
	4.4. % de recursos turísticos cuya visita es <u>gratuita</u>
	4.5. % de recursos turísticos cuya visita no es gratuita pero que ofrecen precios especiales para grupos o colectivos económicamente <u>sensibles.</u>

Fuente: *Elaboración propia.*

Por último, se cree conveniente analizar la accesibilidad física, intelectual y económica. Se incluyen en el cuadro de mando indicadores relativos al horario de apertura, la accesibilidad universal de los establecimientos e infraestructuras participantes en el itinerario cultural, la cantidad de recursos turísticos que cuentan con dispositivos interpretativos para facilitar la comprensión de sus valores patrimoniales a los visitantes y los recursos turísticos gratuitos o que ofrecen precios especiales. Se trata de indicadores que pueden hacer tangible de algún modo los esfuerzos de los gestores del Camino Real por atender las diversas necesidades de sus usuarios.

7.5.4. Últimas consideraciones sobre el cuadro de mando

El cuadro de mando integral que se propone en el marco de esta investigación podría constituir una interesante herramienta de apoyo a la gestión para el equipo técnico que condujera el proyecto del Camino Real e Intercontinental. Tras la revisión de la literatura científica, la consulta a especialistas y la realización del estudio de casos, se cree conveniente proponer la constitución de un equipo gestor que facilite la coordinación entre los agentes que operan en los diferentes países que forman parte del itinerario cultural. De crearse una estructura para la gestión del itinerario, éste sería el ente más apropiado para manejar y actualizar el cuadro de mando integral. Igualmente sería recomendable que los indicadores se utilizaran en los diferentes enclaves que une el itinerario, para conocer los resultados y la evolución de las variables en cada zona concreta. De existir grandes diferencias entre zonas, el equipo gestor tendría una idea más precisa de los aspectos susceptibles de mejora gracias al cuadro de mando.

El Camino Real e Intercontinental es un *macroproyecto* que requiere un importante esfuerzo logístico y grandes dosis de compenetración entre actores, pero también supone una gran oportunidad para España e Iberoamérica de enriquecerse mutuamente del intercambio de conocimientos y de reforzar lazos económicos y culturales.



Parte 4

Conclusiones



Capítulo 8

Conclusiones y últimas reflexiones

8.1. Conclusiones

Sólo cuando se vuelve la mirada al capítulo I, que recogía las expectativas, hipótesis y objetivos de los que partía esta investigación, se es consciente de que éste ha sido un intenso proceso de aprendizaje que ha permitido adquirir nuevos conocimientos aplicables a España e Iberoamérica. El capítulo II analiza el papel del turismo en el desarrollo territorial. Se ha podido comprender mejor la contribución de la actividad turística al producto interior bruto y su aportación a la balanza de pagos, su capacidad para crear empleo y su contribución a la conservación del patrimonio urbano.

El capítulo III nos aproximó a la modalidad turística cultural. Este capítulo permite comprender que el concepto de «patrimonio cultural» se encuentra en constante evolución y cada vez aglutina más bienes culturales. La naturaleza de esos bienes resulta heterogénea, pues el patrimonio incluye tanto los bienes histórico-artísticos como el patrimonio inmaterial (gastronomía, fiestas, costumbres, oficios, etc.). También ha evolucionado su consideración y uso, de modo que los bienes culturales que un día formaron parte de una minoría elitista y erudita, hoy son considerados elementos integrantes del patrimonio cultural común. Ello explica que cada vez sean mayores las exigencias que se les hace en cuanto a su contribución a la cultura y la educación. Por la progresiva ampliación del concepto de «patrimonio cultural», se ha producido también un ampliación del concepto de «turismo cultural» que integra prácticas turísticas muy diversas que responden a las necesidades de unos turistas culturales con un cuadro motivacional amplio.

El capítulo III también nos ha permitido diferenciar qué es y que no es un producto cultural, pues no debemos confundir «recurso» y «producto». España, y también Iberoamérica, cuentan con multitud de recursos, pero no todos ellos se encuentran lo suficientemente acondicionados para su visita pública, por lo que no constituyen auténticos productos culturales. Esa adaptación resulta fundamental para que esos recursos se conviertan en un pilar más de las economías locales.

Además, el capítulo III nos ha permitido profundizar en las oportunidades y problemas que presenta la introducción de los bienes culturales en el mercado turístico. Ello nos ha llevado a analizar las contribuciones en materia de gestión sostenible del turismo de las que ha sido testigo la literatura científica. El concepto «gestión sostenible»

ha sido objeto de reflexión en muchas ocasiones a lo largo de estos meses. Se entiende que una gestión sostenible deberá atender a los aspectos sociales y patrimoniales-ambientales, pero también a los económicos. Ello significa, llevado a la actividad turística, que una gestión sostenible debe enfrentarse a aspectos de mercado como cuáles son las necesidades y deseos de la demanda; cuál es su grado de satisfacción; qué posición ocupa el producto o destino con respecto a la competencia; o qué le hace diferente y especial. A nuestro modo de ver, «sostenible» es lo que se puede mantener a largo plazo. No tiene capacidad para mantenerse en el tiempo algo que compromete la conservación de los recursos turísticos o que ignora las múltiples necesidades sociales, pero tampoco aquello que no es rentable. Por tanto, una gestión sostenible de la actividad turística cultural debería involucrar a profesionales de diferentes ámbitos, desde el marketing hasta el medio ambiente, no siendo recomendable confiar en que el propio mercado establecerá los límites al crecimiento, pero tampoco encerrarse en el conservacionismo.

El capítulo IV hace referencia a las aportaciones a la literatura científica en torno a la gestión de rutas culturales. Lo primero que hemos aprendido con ese capítulo es que no es lo mismo «ruta cultural» que «itinerario cultural». Éste último constituye un tipo de declaración. Así, mientras que la ruta es una creación contemporánea, orientada al mercado turístico-cultural y se realiza por motivos comerciales, el itinerario cultural es un camino histórico auténtico, que se descubre por medio de la investigación científica, sin perjuicio de que sea susceptible de su aprovechamiento turístico. Por otra parte, este capítulo nos ha permitido identificar algunos errores habituales en la puesta en valor de rutas e itinerarios culturales, tales como la insuficiente infraestructura turística, la no subsanación de problemas operativos que dificultan que el visitante disfrute de una experiencia de calidad, la variaciones en diferentes tramos de la ruta o en diferentes estaciones del año, la falta de orientación al público y de atención a sus necesidades y expectativas o la falta de gestión real del producto.

El capítulo V recoge la metodología y los resultados de la consulta a expertos que precedió al estudio de casos. Con esta consulta se logró que un equipo de profesionales aportara su conocimiento a esta investigación. Se tuvo la oportunidad de debatir con especialistas en la materia sobre la gestión de las rutas culturales, y se definieron los casos de estudio a analizar en el marco de esta investigación y las variables que se iban a utilizar.

El capítulo VI refleja el estudio de casos realizado. Este análisis de experiencias ha permitido conocer diferentes modelos de gestión. Las rutas analizadas difieren en cuanto a desarrollo turístico, público, precio, tipo de bienes culturales en los que se apoya y tipo de ente que las promueve o gestiona, por lo que ha sido un análisis muy enriquecedor. La realización de este análisis de experiencias ha permitido identificar buenas y malas prácticas y conocer diferentes formas de asumir la gestión de un producto cultural. Del estudio de casos realizado se extraen las siguientes conclusiones:

- 1) la oferta turística no puede ser monótona, sino que se debe sorprender al visitante en cada parada. Es difícil lograr que el turista la consuma entera si los diferentes hitos que enlaza comparten características muy similares;
- 2) debe existir una cierta compenetración entre los actores involucrados en el proyecto, siendo fundamental el establecimiento de una estrategia consensuada o, al menos, compartida por todos ellos;
- 3) debe dotarse a la ruta de canales de comercialización. Aunque este aspecto parezca muy básico y ésta sea una cuestión superada en otros mercados, es fácil encontrar ejemplos de rutas que no llegan al mercado turístico real por este motivo, resultando difícil al turista llegar a consumirla;
- 4) la promoción debe ser coherente, siendo muy positivo que todos los servicios que forman parte de la oferta turística hagan referencia a la ruta. Ello genera confianza en el turista, especialmente si contrata a través de Internet. Si la ruta es un producto inserto en un destino, debe ser coherente con la imagen que se intenta transmitir de él, al margen de que sus promotores sean personas públicas o privadas. Todos los productos deben apoyar el posicionamiento del destino;
- 5) la ruta debe apoyarse en recursos singulares, que la diferencien de la competencia. Ser diferente y especial es elemental en un contexto globalizado, en el que las nuevas tecnologías permiten conocer más realidades y los avances en los medios de transporte hacen que cualquier destino esté más cerca. De ahí, que algunos autores defiendan que la escala que resulta más oportuna para analizar la actividad turística es la planetaria (Lois, 2008);

- 6) por último, puede ser muy beneficioso trabajar en red, compartiendo conocimientos e, incluso, gastos.

Sin embargo, este análisis de diferentes rutas culturales también ha permitido identificar asignaturas pendientes para los gestores turísticos. En primer lugar, y en relación a la demanda, existen tres problemas comunes: 1) no se define el público objetivo; 2) no siempre se recopila información sobre la demanda; y 3) cuando se recoge información sobre la demanda, ésta no se suele referir a los aspectos motivacionales ni al grado de satisfacción, primando los datos sociodemográficos. Para configurar una oferta turística con acierto es preciso saber a qué público se dirige e indagar sobre lo que lleva al turista a elegir la ruta (o el producto o destino en cuestión) y su percepción tras el consumo turístico, esto es, asegurarse de que el visitante ha encontrado lo que buscaba.

En segundo lugar, cabe señalar que los gestores de muchas rutas no cuentan con información sobre las impresiones de la población o su grado de satisfacción con la actividad turística que genera la ruta. Tampoco se conoce exactamente la capacidad de carga de los recursos turísticos que forman parte de la ruta, por lo que no se tienen garantías de que la gestión turística actual esté siendo sostenible. Por tanto, es necesario que la gestión turística contemple los aspectos sociales y patrimoniales-ambientales. Mención especial requiere las múltiples restricciones para acceder al patrimonio cultural que sufren las personas con discapacidad. Casos como el del Castillo de Alcaudete (Jaén) suponen un ejemplo a este respecto.

En tercer lugar, se quiere destacar que una parte importante de los planes turísticos de los que nacen muchas rutas culturales prevén un desembolso considerable dirigido a la restauración, limpieza y conservación del patrimonio cultural. Si bien es cierto que es loable que la actividad turística financie este tipo de gastos, se echa en falta en muchos de los proyectos analizados una previsión de los medios de financiación para cubrir las nuevas necesidades en la materia que pudieran aparecer, pues el mantenimiento del patrimonio cultural es una tarea continua. De la misma manera que las empresas calculan la depreciación de sus bienes y valoran todos los gastos que se derivan de su actividad antes de fijar el precio de su producto, sería interesante que los gestores del patrimonio fueran previsores con sus necesidades de mantenimiento a la hora de establecer el precio de entrada a monumentos y sitios históricos. Ciertamente algunas

administraciones turísticas y culturales están adoptando estos planteamientos, pero otros agentes siguen sin dotar al patrimonio de una cierta capacidad de autogestión que les haga menos dependientes de los fondos públicos.

El capítulo VII se aproxima al concepto del cuadro de mando integral y se realiza una propuesta de cuadro de mando para la gestión sostenible del Camino Real e Intercontinental. El proyecto del Camino Real persigue objetivos económicos, sociales y culturales, loables pero difíciles de llevar a la práctica. Por ello, desde esta investigación, se deseaba realizar una modesta aportación a ese caso de estudio ofreciendo herramientas de apoyo a la gestión. A la vista del proyecto, se creyó que la herramienta más adecuada es el cuadro de mando integral, que traduce los grandes objetivos en indicadores concretos que permiten medir el impacto de las actuaciones del equipo gestor y orientar la toma de decisiones.

8.2. Limitaciones

Antes de finalizar, se cree oportuno señalar aquellas limitaciones que han estado presentes en la investigación y que podrían haber influido en los resultados ofrecidos. Pese a que la consulta a especialistas se desarrolló sin grandes dificultades, se debe señalar que no todos los profesionales a los que se solicitó su participación aceptaron formar parte del panel de expertos, por lo que no se cuenta con algunas opiniones consideradas relevantes para la investigación. Pese a todo, se ha contado con la colaboración de grandes profesionales.

Sobre los informantes clave con los que se contó para la realización del estudio de casos, se debe destacar que se entrevistó a los gestores de rutas culturales objeto de análisis. Resulta indispensable consultarles para desarrollar un estudio de casos de las características del nuestro, pero se debe señalar que estos profesionales podrían haber ofrecido una visión algo subjetiva, ya que han tenido que opinar sobre sus propios proyectos. Pese a todo, se ha contrastado la información que nos ofrecieron tanto con el trabajo de campo como mediante la consulta de fuentes estadísticas.

También se debe destacar que las diferentes comunidades autónomas españolas elaboran sus fuentes estadísticas con criterios diferentes, lo que dificulta la obtención de la información.

8.3. Últimas reflexiones

El cuadro de mando propuesto para la gestión del Camino Real e Intercontinental podría ser un instrumento útil para sus gestores turísticos y culturales o agentes de desarrollo local, pues concreta aspectos a los que es necesario prestar atención. Se trata de una sugerencia realizable que sólo requiere un cierto compromiso y una visión más holística de la actividad turística cultural. La idea de monitorizar la gestión turística no es descabellada. De hecho, se cuenta con el motivador ejemplo de observatorios turísticos y otros sistemas de información, que se refieren casi exclusivamente a la oferta y la demanda. Sólo hace falta integrar en ellos nuevas variables que los conviertan en herramientas al servicio de la sostenibilidad. Las nuevas tecnologías pueden resultar de gran ayuda para nutrirlos continuamente de información actualizada.

La ruta cultural ha sido el vehículo para conocer algunos aspectos relevantes del mercado turístico cultural. Fundaciones y administraciones turísticas y culturales desarrollan una labor fundamental en la promoción y revalorización del patrimonio cultural que no siempre se ve respaldada por la iniciativa del sector privado, por lo que muchas de sus «ofertas turísticas» quedan en meras propuestas detrás de las cuales no existe una gestión activa, pero que sí conllevan gastos considerables en promoción. Por su parte, algunos operadores privados gozan de excesivas libertades que pueden perjudicar a la conservación del patrimonio. Corporaciones público-privadas procuran aglutinar los intereses de gran cantidad de agentes y generar ofertas que respondan a las necesidades de la demanda y el territorio. La población residente, en demasiadas ocasiones, queda reducida a mero espectador de lo que ocurre en su lugar de residencia. Pero la detección de estas deficiencias nos sitúa un paso más cerca de una gestión más sostenible de la actividad turística.



Bibliografía

- AGUDO, I ET AL (2009). «El desarrollo sostenible a lo largo de la historia el pensamiento económico», *Revista de Economía Mundial* 21, pp. 87-110.
- AGUDO, J. (2009). «Reflexiones sobre nuestro patrimonio etnológico. Pensando en Andalucía», en CASTILLO, J.; CEJUDO, E; y ORTEGA, A., *Patrimonio Histórico y Desarrollo Territorial*, Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).
- ALABARTA, E.A. ET AL (2007). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*, Madrid: ESIC.
- AMADO, S. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Madrid: Díaz de Santos.
- ANDRÉ, M., CORTES, I y LÓPEZ, J. (2003). *El turismo cultural: Cuando el recurso supera al destino turístico. El caso de Figueres*. XII simposio internacional de turismo y ocio, Barcelona: ESADE.
- ANDRÉ, M.E. (1999). *El turismo urbano y la segmentación motivacional: aplicación econométrica a la ciudad de Barcelona*. Tesis Doctoral, Barcelona: Universidad de Barcelona.
- ANTÓN, S. y CALABUIG, J. (2005). *Planificación y gestión de destinos turísticos*. Madrid: Grupo Santillana.
- ARROYO, L. y GUTIÉRREZ, E. (2006). «Turismo y empleo», *Teoría y Praxis* 2, pp. 137-146.
- ARROYO, R. (2009). «Ciudades Patrimonio de la Humanidad: ¿una significación valorada turísticamente?», *Topofilia. Revista de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales* Vol. 1, Nº 3, pp. 1-16.
- ASHWORTH, F.J. (1990). *Heritage planning. Conservation as the management of urban change*. Groningen: Geo Pers.
- ASHWORTH, G. y PAGE, S.J. (2010). «Urban tourism research: recent progress and current paradoxes», *Tourism Management* 32, pp.1-15.
- AURIOLES, J. ET AL (1997). «Turismo y empleo en Andalucía: una interpretación del cambio en la productividad del sector de la hostelería», *Estudios Turísticos* 133, pp. 29-40.
- BELLIDO, M.L. (2006). «Los itinerarios culturales en Internet», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 48-51.
- BIELZA, V. (2008). *Introducción a la ordenación del territorio: un enfoque geográfico*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- BIGNÉ, E; FONT, X; y ANDREU, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, Madrid: ESIC.
- BOISSEVAIN, J. (2005). «Rituales ocultos. Protegiendo la cultura de la mirada turística», *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 3, 2, pp. 217-228.
- BONACHE, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*, Serie de Economía de Empresa 04, Documento de trabajo 98-10, Madrid: Universidad Carlos III.
- BOXWELL, R. J. (1998). *Benchmarking para competir con ventaja*, Madrid: McGraw-Hill. D.L.

- BRANDIS, D. y RÍO, M.I. (1995). «Turismo y medio ambiente en ciudades históricas», *Annales de Geografía* 15, pp. 157-167.
- BRIEDENHANN, J. y WICKENS, E. (2004). «Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas—vibrant hope or impossible dream?», *Tourism Management* 25, pp. 71-79.
- BURGWAL, G. y CUELLAR, J.C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación*, Méjico: Editorial Abya Yala.
- BUTLER, R. (1980). «The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources», *Canadian Geographer*, Vol 24, 1, pp. 5-12.
- CÁCERES ET AL (2004). *La entrevista en trabajo social*. Buenos Aires: Espacio.
- CALLE, M. (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*, Madrid: Ariel Turismo.
- (2004). «Ciudad histórica y turismo», *Actas VI Congreso Turismo, Universidad y Empresa*, Valencia: Tirant Lo Blanch.
- CALLE, M. y GARCÍA, M. (1998). «Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico», *Ería* 47, pp. 249-266.
- CAMALEÑO, M.C. (2004). *El cuadro de mando integral: algunas reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- CARDONA, A.M. ET AL (2000). «Reflexiones sobre el turismo y el empleo en España: el paro, las políticas de empleo y el papel del turismo en los procesos de creación», *Papers de turisme* 28, pp. 6-41.
- CARRERA, G. (2006). «Itinerarios y rutas: herramientas para la documentación y puesta en valor del patrimonio cultural», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 52-59.
- CARRILLO, E. (2010). «Gobernanza estratégica, desarrollo local y nueva legislación andaluza», *Jornada sobre el Proyecto de Ley de Autonomía Local de Andalucía*. Jaén: Universidad de Jaén.
- CASTRO, J.F. (2005). «La calidad como herramienta de gestión del turismo cultural», *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 3, 1, pp. 143-148.
- CEBRIÁN, A. (2004). «Políticas institucionales y turismo cultural. El ejemplo de la comunidad de Murcia», *Cuadernos de Turismo* 30, pp. 17-30.
- CELLINI, R. (2011). «Is UNESCO recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han», *Tourism Management* 32, pp. 452-454.
- CHIAS, J. (2002). «Del recurso a la oferta turístico cultural: catálogo de problemas», *I Congreso Internacional de Turismo Cultural*. Salamanca: Gestión Cultural.
- CHÍAS, J. (2009). «El negocio de la felicidad: el turismo cultural y las ciudades Patrimonio de la Humanidad», en MONDEJAR, J.A. y GÓMEZ, M.A. (Coordinadores) *Turismo cultural en ciudades Patrimonio de la Humanidad*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- CHRISTALLER, W. (1933). *Central places in Southern Germany*. Jena: Prentice Hall.

- CLAVÉ, A. (2004). «Ocio, turismo y ciudad hacia una agenda de trabajo interdisciplinar», *VI Congreso de Turismo, Universidad y Empresa. Turismo cultural y urbano*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2006). *Indicadores económicos del turismo*. Cuadernos estadísticos N° 34.
- CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE (2003). *La demanda de Turismo Cultural en Andalucía 2003*, Sevilla: Junta de Andalucía.
- CONSEJO DE EUROPA (2000). *Convenio Europeo del Paisaje*. Florencia.
- CORBETTA, P. (2009). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- CROUCH, J.I. y RITCHIE, J.R.B. (1999). «Tourism, competitiveness and social prosperity», *Journal of Business Research* 44, pp. 137-152.
- DE ESTEBAN, J. (2008). *Turismo cultural y medio ambiente en destinos urbanos*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- DOLNICAR (2002). *Activity-Based Market Sub-Segmentation of Cultural Tourist*. XII International Research Conference for the Council of Australian University and Hospitality Education, Western: Fremantle.
- DOMÍNGUEZ, F. (2006). «Los problemas del empleo en el sector turístico», *Temas para el debate* 141-142, pp. 62-64.
- DWYER, L. y KIM, C. (2003). «Destination Competitiveness: Determinants and Indicators», *Current Issues in Tourism* 6 (5), pp. 369-414.
- ECHAMENDI, P. (2001). «La capacidad de carga turística. Aspectos conceptuales y normas de aplicación», *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* 21, pp. 11-30.
- ECHEVARRÍA, J. (1994). *Telópolis*. Barcelona: Ediciones Destino.
- EDMUNDS, H. (1999). *The Focus Group. Research Handbook*. NTC Business Books.
- EDWARDS ET AL (2008). «Urban Tourism Research. Developing an Agenda», *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, 4, pp. 1032-1052.
- EJARQUE, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- ELIZAGARATE, V. (2008). *Marketing de ciudades*. Madrid: Editorial Pirámide.
- ELIZALDE, A. (2006). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Chile: Naciones Unidas. Cepal.
- ESPÓSITO, M. y CAVELZANI, A. (2006). «The World Heritage and cultural landscape», *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 4, 3, pp. 409-419.
- ESTEBAN, A. (2005). «La demanda de servicios culturales: aspectos motivacionales y funcionales del consumidor del turismo cultural», en GÓMEZ, M.A., MONDÉJAR, J.A., y SEVILLA, C. (Coordinadores) *Gestión del turismo cultural y de ciudad*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- ESTEBAN, M. (1991). «Consideraciones generales sobre la teoría y la práctica de la planificación estratégica», en RODRÍGUEZ, J.; CASTELL, M.;

- y NARBONA, C. (Coordinadores) *Las grandes ciudades: debates y propuestas*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid.
- FERN, E.F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. SAGE Publications.
- FERNÁNDEZ, E. (2006). «De tesoro ilustrado a recurso turístico: el cambiante significado del patrimonio cultural», *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 4, 1, pp. 1-12.
- FERNÁNDEZ, G. y RAMOS, A.G. (2003). «El patrimonio industrial como recurso para organizar rutas turísticas», *Actas del III Encuentro de Turismo Cultural*, Buenos Aires: Naya.
- FERNÁNDEZ, G. Y RAMOS, A.G. (2005). «Patrimonio industrial y rutas turísticas culturales: algunas propuestas para Argentina», *Cuadernos de Turismo* 15, pp. 97-112.
- FONT, J. (2003). «El análisis del turismo cultural extranjero en Cataluña: de la formulación de expectativas a la gestión de una realidad», *Estudios Turísticos* 157, pp. 87-124.
- FORN, M. y PACUAL, J.M. (1995). *La planificación estratégica territorial. Aplicación a los municipios*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- GALÍ, N, MAJÓ, J. y VIDAL, D. (2000). «Patrimonio cultural y Turismo: Nuevos modelos de promoción vía Internet», *Cuadernos de Turismo* 6, pp. 73-87.
- GARCÍA, E. (2002). «El turismo cultural en Castilla y León. El caso singular de Las Edades del Hombre», *Cuadernos de Turismo* 10, pp. 23-67.
- GARCÍA, L. (2004). «Los grandes ejes territoriales turísticos peninsulares. La dificultad de planificar, articular y consolidar productos turísticos espaciales. El ejemplo de la Vía de la Plata», *Cuadernos geográficos* 34, pp. 145-162.
- GARCÍA, M. (2003). *Turismo y conjuntos monumentales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- (2007). «Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España», *Cuadernos de Turismo* 20, pp. 79-102.
- GARCÍA, M. y CALLE, M. (2005). «Nuevas estrategias para la renovación del producto turístico urbano: el caso de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad», en ORTEGA, E. (Coordinador) *Ponencias académicas. VIII Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicadas al Marketing*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- GARCÍA, Z. (2009). «¿Cómo acercar los bienes patrimoniales a los ciudadanos? Educación patrimonial, un campo emergente en la gestión del patrimonio cultural», *Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 7, 2, pp. 271-280.
- GEDDES, P. (1904). *City Development*. Rutgers University Press.
- (1915). *City in evolution*. Williams and Norgate.
- GEORGE, A. L. y BENNETT, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.

- GIGIREY, A. (2003). «Turismo cultural en lugares sagrados desde la perspectiva de los residentes. Un estudio de la catedral de Santiago de Compostela», *Estudios Turísticos* 158, pp. 79-108.
- GILBERT, y CLARK (1997). «An exploratory examination of urban tourism impact, with reference to residents attitudes, in the cities of Canterbury and Guildford», *Cities*, Vol. 14, 6, pp. 343-352.
- GÓMEZ, B.; LÓPEZ, F. y CORS, M. (2004). «Turismo y planificación estratégica: el estudio e informe estratégico del turismo urbano y territorial», *Cuadernos Geográficos*, Vol. 34, pp. 95-109.
- GONZÁLEZ, F. y MORALES, S. (2009). *Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- GONZÁLEZ, M.J. (2006). «La sostenibilidad de los centros históricos en los albores del siglo XXI», *Anales de Geografía* 26, pp. 49-63.
- GONZÁLEZ, P. (1994). «Medir en ciencias sociales», en GARCÍA, IBAÑEZ y ALVIRA, *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- GRANDE, I. (2007). *Marketing de los servicios*. Madrid: Editorial ESIC.
- GRANDE, J. (2001). «Análisis de la oferta de turismo cultural en España», *Estudios Turísticos* 150, pp. 15-24.
- GREENBAUM, T.L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research*. Londres: SAGE Publications.
- GUITTET, A. (1999). *La entrevista: técnicas y prácticas*. Bilbao: Mensajero.
- HALL, P. (1976). *Urban and Regional Planning*. Londres: Routledge.
- HAYWOOD, K.M. (1992). «Identifying and responding to challenges posed by urban tourism», *Tourism Recreation Research*, Vol 17, 2, pp. 9-23.
- HERBERT, D. (2001). «Literary places, tourism and the heritage experience», *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, 2, pp. 312-333.
- HOLLENSEN, S. (2010). *Marketing Management: a relationship approach*. New York: Pearson Education.
- HOSTELTUR (2011). *Informe especial tendencias 2011*. Vol. 203.
- INSTITUTO ANDALUZ DEL PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH) (1999). *Indicadores para la evaluación del estado de conservación de ciudades históricas*. Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2010). *Encuesta de Hábitos Turísticos (HABITUR)*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- (2011). *Encuesta de Movimientos Turísticos de los Españoles (FAMILITUR)*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- (2011). *Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR)*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- IVARS, J.A. (2001). «Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: Propuestas para la creación de un sistema de indicadores», *Documentos de trabajo del Instituto Universitario de Geografía* 1, pp. 1-75.

- JANER, E. (2003). «Rutas culturales catalanas y su relación con el Ebro catalán y aragonés-El Palau Robert», en AA.VV. *La cultura como elemento de unión en Europa. Rutas culturales activas*. Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.
- JENNINGS, G. (2001). *Tourism Research*. Milton: John Wiley y Sons Australia.
- JEREZ, J.L. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid: ESIC.
- JUARISTI, J. (2009). «La ordenación del territorio en el umbral del año 2010: promesas, retos y problemas», *Lurralde: Investigación y espacio* 32, pp. 361-382.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2002). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*, Barcelona: Gestión 2000.
- KITZINGER, J. y BARBOUR, R.S. (1999). «The challenge and promise of focus group», en BARBOUR, R.S. y KITZINGER, J., *Developing Focus Group Research*. Londres: SAGE Publications.
- KOTLER, N. y KOTLER, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- KOTLER, P. (2008). *Marketing para turismo*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- KOTLER, P. ET AL (1998). *Dirección de Marketing*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- LAGUNA, M. (2005). «La celebración de eventos culturales como atractivo turístico en las ciudades históricas: análisis del impacto económico y turístico», *Estudios Turísticos* 166, pp. 65-95.
- LAW, C (1993). *Urban Tourism: attracting visitors to large cities*. London: Mansell.
- (1992). «Urban Tourism and its contribution to economic regeneration», *Urban Studies* 29 (3/4), pp. 599-618.
- LEASK, A. (2006). «World Heritage Site Designation», en VV.AA. *Managing world heritage sites*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- LEWIS, D.G. (1973). *Estadística básica*. Madrid: Ediciones del Castillo.
- LICKORISH, L.J. y JENKINS, C.L. (2000). *Una introducción al turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- LLULL, J. (2005). «Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural», *Revista Arte, Individuo y Sociedad*, Vol. 17, pp. 175-204.
- LOBO, P. (2001). «Promoción y comercialización turística de las ciudades históricas españolas», *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* 36, pp. 150-169.
- LOIS, R. C. (2008). «Turismo y territorio a principios del siglo XXI. Una reflexión geográfica desde el ámbito de la gestión pública», en TROITIÑO, M.A.; GARCÍA, J.S.; y GARCÍA, M. (Coordinadores) *Destinos turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones?* Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- LÓPEZ, A. (2005). «Desarrollo sostenible: medioambiente y turismo en las ciudades históricas españolas: el caso de Toledo», *Observatorio medioambiental* 8, pp. 331-344.

- LÓPEZ, A.M. ET AL (2007). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas: de la cultura del gasto hacia la gestión del control*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte.
- LÓPEZ, M.I. (2006). «Diseño y programación de itinerarios culturales», *Boletín del Instituto de Patrimonio Histórico* 60, pp. 20-33.
- LÓPEZ-GUZMÁN, R. ET AL (2006). «Las rutas turísticas como motor de desarrollo económico local. La ruta del “Tempranillo”», *Estudios Turísticos* 167, pp. 131-145.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T.J. y SÁNCHEZ, S. (2008). «La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas», *Pasos, Revista de Patrimonio y Turismo Cultural*, Vol. 6, 2, pp. 159-171.
- MANGION, M.L. ET AL (2005). «Tourism Competitiveness: price and quality», *Tourism Economics* 11 (1), pp. 45-68.
- MAQUEIRA, J.M. (2009). *Marketing 2.0: el nuevo marketing en la web de las redes sociales*. Madrid: Editorial Ra-ma.
- MARCH, R. (2000). «Buyer decisionmaking behaviour in international tourism channels», en CROTTTS, J., BUHALIS, D. y MARCH, M., *Global alliances in tourism and hospitality management*, New York: Haworth Hospitality Press.
- MARCHENA, M. (1999). «Turismo cultural: el caso de Sevilla», *Cuadernos de Turismo* 4, pp. 33-50.
- (2004). «Las relaciones público-privadas en las estrategias de turismo urbano», *VI Congreso Turismo, Universidad y Empresa. Turismo cultural y turismo urbano*, Castellón: Tirant lo blanch.
- MARISCAL, A. (2003). «La formación turística en Andalucía: input para la mejora de la calidad del empleo turístico», *Cuadernos de Turismo* 12, pp. 93-118.
- MARTÍNEZ, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTÍNEZ, R. ET AL (2010). «El cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general», *Revista médica herediana*, Vol. 21, 3, pp. 153-159.
- MASON, P. (2006). *Tourism impacts: planning and Management*. Ámsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- MATAMALA, J.C. (2006). *Indicadores de gestión del patrimonio y su impacto en la economía local: Los itinerarios culturales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- MATHIESON, A. y WALL, G. (1986). *Turismo: repercusiones económicas, físicas y sociales*. Méjico: Trillas.
- MATILLA, K. (2008). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- MCKERCHER ET AL (2002). «Activities-based segmentation of the cultural tourism market», *Journal of Travel & Turism Marketing*, Vol. 12 (1), pp. 23-46.

- MCKERCHER, B. (2002). «Towards a Classification of Cultural Tourists», *International Journal of Tourism Research* 4, pp. 29-38.
- MILLÁN, M. (2001). «Viejos recursos para nuevos turismos: el caso de la región de Murcia», *Cuadernos de Turismo* 8, pp. 109-128.
- MILLÁN, S. y RODRÍGUEZ, J.J. (1997). *Modelos decisionales en la planificación de zonas urbanas: una aplicación a los terrenos liberados por RENFE en la ciudad de Córdoba*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- MONTERO, I. Y OREJA, J.R. (2005). «La disponibilidad de los recursos tangibles de la oferta de productos de turismo cultural de las Islas Canarias. Aplicación del modelo probabilístico de Rasch», *Cuadernos de Turismo* 16, pp. 135-151.
- MORALES, J. (1994). *¿Centro de interpretación?* Carpeta informativa del Centro Nacional de Educación Ambiental (CENEAM).
- MORENO, A. (2007). *Historia del turismo en España en el siglo XX*. Madrid: Síntesis.
- OLMO, C. (2004). «Poco pan y mucho circo: el papel de los macroeventos en la ciudad capitalista», *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura* 62, pp. 69-80.
- OLVE, N. ET AL (2004). *El cuadro de mando en acción: equilibrando estrategia y control*. Barcelona: Deusto.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO) (2003). *Convención para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial*. París: Unesco.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (2002). «Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado», (Volumen 7). *Turismo: Panorama 2020*. Madrid: OMT.
- (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- PAGE, S.J. (1995). *Urban tourism*. Londres: Routledge.
- PEARCE, D. (2001). «An integrative framework for urban tourism research», *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, 4, pp. 926–946.
- PRECEDO, A. ET AL (2007). «El turismo cultural como factor estratégico de desarrollo: El Camino de Santiago», *Estudios Geográficos*, LXVIII, 262, pp. 205-234.
- PUERTAS, X. (2007). *Gestión del ocio en el ámbito turístico*. Madrid: Síntesis.
- PULIDO, J.I. (2005). *Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Jaén: Universidad de Jaén.
- (2006). «¿Por qué no funcionan turísticamente algunos itinerarios o rutas culturales?», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 110-113.
- QUESADA, R. ET AL (1999). *Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística*. Málaga: Consejo Social de la Universidad de Málaga.
- QUINTANA, J.M. (1995). «La fundamentación lógica del estudio de casos», en LÓPEZ-BARAJAS, E. y MONTOYA, J.M. *El estudio de casos: fundamentos y metodología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- RENGIFO, J.I. (2006). «Rutas culturales y turismo en el contexto español», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 114-125.
- REVILLA, M. (2002). «Valor y uso del patrimonio arquitectónico monumental: la función estética», *Congreso Internacional sobre el desarrollo turístico integral en ciudades monumentales*. Granada: Patronato de la Alhambra.
- RICHARDS, G (2001). «El desarrollo del turismo cultural en Europa», *Estudios Turísticos* 150, pp. 3-13.
- RIEGL, A. (1987). *El culto moderno a los monumentos*. Madrid: Visor.
- RODRÍGUEZ, J.E. (2009). «Turismo urbano y sistema territorial. Almería, modelo emergente», *Revista Nimbus* 23-24, pp. 171-181.
- RUIZ, P. y SANCHO, A. (2004). «Planteamiento metodológico para el uso de indicadores en la gestión turística de los espacios naturales protegidos», *IX Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)*, Madrid: AECIT.
- RUSSO, C. ET AL (2002). «Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities», *Tourism Management* 23, pp. 631-637.
- SANCHO, A. y RUIZ, P. (2004). «Planteamiento metodológico para el uso de indicadores en la gestión turística de los espacios naturales protegidos», *IX Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)*, Madrid: AECIT.
- SANTAMARTA, J. (2001). «La ecotasa de baleares, un paso hacia el turismo sostenible», *World Watch* 11, pp. 120-129.
- SANTANA, J. y SERRAT, N. (2009). «La dimensión patrimonial del paisaje», en BUSQUETS, J. y CORTINA, A. (Coordinadores) *Gestión del paisaje. Manual de protección, gestión y ordenación del paisaje*, Barcelona: Ariel Patrimonio.
- SANTESMASÉS, M. (1999). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- SEISDEDOS, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Madrid: Prentice Hall.
- SERRA, A. (2003). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.
- SERRA, J. y PUJOL, LI. (2001). «Los espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales», *Estudios Turísticos* 150, pp. 57-81.
- SHELBY, B. y HEBERLEIN, A. (1986). *Carrying capacity in recreation setting*. Corvallis: Oregon State University Press.
- SIERRA, R. (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- SILBERBERG, T. (1995). «Cultural tourism and Business opportunities for museums and heritage sites», *Tourism Management*, Vol. 16, 5, pp. 361-365.
- SIVAN, R. (2006). «Uso y abuso de los medios interpretativos en los itinerarios culturales», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 142-145.

- THROSBY, D. (2001). *Economía y cultura*. Madrid: Cambridge University Press.
- TILDEN, F. (1997). *Interpreting our Heritage*. University of North Carolina Press.
- TORRES, E. (2006). «Rutas culturales: Recurso, destino y producto turístico», *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* 60, pp. 84-97.
- TORRES, J.C. (2003). «La demanda de las rutas culturales españolas. Actualidad y futuro», en AA.VV. *La cultura como elemento de unión en Europa. Rutas culturales activas*. Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.
- TOSELLI, C. (2006). «Algunas reflexiones sobre el turismo cultural», *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural* Vol. 4, 2, pp. 175-182.
- TRESSERRAS, J. y MATAMALA, J.C. (2005). «El turismo cultural en España como fuente de empleo para los profesionales del patrimonio», *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* 54, pp. 73-83.
- TRIBE, J. (2000). *Economía del ocio y el turismo*. Madrid: Síntesis.
- TROITIÑO, M.A. (2007). «Estrategias sostenibles en destinos patrimoniales: de la promoción a la gestión integrada e innovadora», *Estudios Turísticos* 172-173, pp. 225-232.
- (2009). *Ciudades Patrimonio de la Humanidad: patrimonio, turismo y recuperación urbana*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.
- TROITIÑO, M.A. y TROITIÑO, L. (2009). «Turismo cultural y destinos patrimoniales en España: situación actual y retos de futuro», en MONDEJAR, J.A. y GÓMEZ, M.A. (Coordinadores) *Turismo cultural en ciudades Patrimonio de la Humanidad*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- TURESPAÑA (2001). *Turismo cultural*. Serie Estudios de Productos Turísticos. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- (2007). *Turismo cultural de ciudad y city break*. Serie Estudios de Productos Turísticos. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.
- UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES DE ANDALUCÍA (1999). *Estacionalidad y empleo en el sector turístico de Andalucía V: informe de resultados, estudio de necesidades formativas*. Sevilla: Unión General de Trabajadores de Andalucía.
- VALLS, A. (1995). *Guía práctica del Benchmarking. Cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*. Barcelona: Gestión 2000.
- VALLS, J.F. (2003). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.
- (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- VÁZQUEZ, G. (1995). «El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral», en LÓPEZ-BARAJAS, E. y MONTOYA, J.M. *El estudio de casos: fundamentos y metodología*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- VÁZQUEZ, R. (2004). «Comercialización del turismo cultural», *VI Congreso Turismo, Universidad y Empresa. Turismo cultural y turismo urbano*. Castellón: Tirant lo blanch.

- (2005). «Recursos culturales y diseño del producto y la oferta de turismo cultural: importancia de las actividades de Marketing», en GÓMEZ BORJA, M.A., MONDÉJAR, J.A., y SEVILLA, C. *Gestión del turismo cultural y de ciudad*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- VEAL, A. (1997). *Research Methods for Leisure and Tourism and practical guide*. Essex: Pearson Education,
- VELASCO, M. (2009). «Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural», *Cuadernos de Turismo* 23, pp. 237-253.
- VERA, J.F. ET AL (1997). *Análisis territorial del turismo: una nueva geografía del turismo*. Barcelona: Ariel.
- VERA, J.F. y DÁVILA, J.M. (1995). «Turismo y patrimonio histórico cultural», *Estudios Turísticos* 126, pp. 161-178.
- VIOLIER, P. y ZÁRATE, M. A. (2007). «Turismo urbano y políticas para su gestión en Francia y España», *Estudios Geográficos*, Vol. LXVIII, 262, pp. 321-347.
- WATSON, G.L. y KOPACHEVSKY, J.P. (1996). «Tourist carrying capacity: a critical look at the discursive dimension», *Progress in tourism and hospitality research*. Vol. 2, 2, pp. 169-179.
- WILHELM, G. ET AL (2009). «Las relaciones públicas: Herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa», *Razón y Palabra* 70.
- YACUZZI, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad de CEMA.
- YAN, LIN y HANG (2009). «Analysis of international tourist arrivals in China: the role of World Heritage Sites», *Tourism Management* 31, pp. 827-837.
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,
- ZÁRATE, A. (1996). *Ciudad, transporte y territorio*. Madrid: Universidad Nacional a Distancia (UNED).

Otros documentos relevantes

- BOLETÍN OFICIAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (BOJA) (2007). *Ley 14/2007, de 26 de Noviembre del Patrimonio Histórico de Andalucía*. Nº 248.
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (1985). *Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español*. Nº 155.
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (2011). *Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible*. Nº 55.
- COMISIÓN MUNDIAL SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO (1987). *Informe Brundtland*. XLII Asamblea General de Naciones Unidas.
- COMITÉ INTERNACIONAL DE MONUMENTOS Y SITIOS (ICOMOS) (1999). *Carta del Turismo Cultural*. Méjico (Méjico).

- COMITÉ INTERNACIONAL DE MUSEOS (ICOM) (2000). *Carta de Principios sobre Museos y Turismo Cultural*. Trujillo (Perú) y La Paz (Bolivia).
- CONFERENCIA EUROPEA DE MINISTROS RESPONSABLES DE LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO (CEMAT) (1983). *Carta Europea de la Ordenación del Territorio*. Torremolinos.
- GRUPO DE EXPERTOS SOBRE MEDIO AMBIENTE URBANO (1994). *Carta de las Ciudades Europeas hacia la Sostenibilidad*. Aalborg (Dinamarca).
- GRUPO DE EXPERTOS SOBRE MEDIO AMBIENTE URBANO (1999). *Declaración de Sevilla*. Sevilla.
- GRUPO DE EXPERTOS SOBRE MEDIO AMBIENTE URBANO (2000). *Declaración de Hannover de los Líderes Municipales en el Umbral del Siglo XXI*. Hannover.
- GRUPO DE EXPERTOS SOBRE MEDIO AMBIENTE URBANO (2007). *Carta de Leipzig*. Leipzig.
- ORGANIZACIÓN DE CIUDADES PATRIMONIO MUNDIAL (O.C.P.M.) (1997). *Llamamiento de Évora*. Évora (Portugal).
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (1992). *Declaración Internacional de Río*. Río de Janeiro (Brasil).
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO) (2003). *Convención para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial*. París (Francia).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1980). *Declaración de Manila*. Manila (Filipinas).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1985). *Carta del Turismo y el Código del Turista*. Sofía (Bulgaria).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1989). *Declaración de la Haya*. La Haya (Holanda).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1995). *Carta del Turismo Sostenible*. Lanzarote (España).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1995). *Declaración sobre la Prevención del Turismo Sexual Organizado*. El Cairo (Egipto).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1999). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Santiago (Chile).

Páginas web consultadas

- ABC DE SEVILLA: www.abcsevilla.es
- ACEVIN: <http://www.ciudadesdelvino.com>.
- ASOCIACIÓN ITALIA NOSTRA <http://www.italianostra.org/>
- AYUNTAMIENTO DE ANTEQUERA: www.antequera.es
- AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN: www.donostia.org
- CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO DE COMPOSTELA: <http://www.camaracompostela.com>
- CENTRAL DE RESERVAS DE COMPOSTUR: <http://www.santiagoreservas.com>
- CENTRAL DE RESERVAS DE SAN SEBASTIÁN TURISMO: <http://www.sansebastianreservas.com>

CONSORCIO CAMINO DEL CID: <http://www.caminodelcid.org/>
CULTRUTA: <http://www.cultruta.com>
DIARIO DE BURGOS DIGITAL: www.diariodeburgos.es
DIARIO DIGITAL *DIARIO SUR*: www.dariosur.es
DIARIO DIGITAL *NOTICIAS DE NAVARRA*: www.noticiasdenavarra.com
DIARIO DIGITAL *TERMÓMETRO TURÍSTICO*: www.termometroturístico.com
EL CORREO WEB www.elcorreoweb.es
FOMENTO DE SAN SEBASTIÁN: <http://www.fomentosansebastian.org>
Fundación *Legado Andalusi*: www.legadoandalusi.es
GRUPO DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA www.ciudadespatrimonio.org
HOSTELTUR www.hostetur.com
ICONO SERVICIOS CULTURALES: www.iconoserveis.com
LABORATORIO PERMANENTE DEL PÚBLICO DE LOS MUSEOS <http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio/index.html>
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PERÚ (MINCETUR) <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>
MINISTERIO DE CULTURA www.mcu.es
OBSERVATORIO DE LA SOSTENIBILIDAD EN ESPAÑA www.sostenibilidad-es.org/index.php
ORGANIZACIÓN DE CIUDADES PATRIMONIO MUNDIAL www.ovpm.org
ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU) www.un.org/es/
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html
REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA: www.rae.es
RUTA DE LOS CASTILLOS Y DE LAS BATALLAS: <http://www.castillosybatallas.com/>
RUTA DEL VINO MONTILLA-MORILES: www.rutadelvinomontillamoriles.com
SAN SEBASTIÁN TURISMO: www.sansebastianturismo.com
TURISME DE BARCELONA: www.barcelonaturisme.com
UNESCO <http://whc.unesco.org/en>
VEINTE MINUTOS www.20minutos.es



Anexo

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

<p>Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Camino del Cid • Localización: Burgos; Soria; Guadalajara; Zaragoza; Teruel; Castellón; Valencia; y Alicante (España). • Promotor/es: Consorcio <i>Camino del Cid</i>, cuyos socios son las Diputaciones de las provincias señaladas. • Web(s) de referencia: http://www.caminodelcid.org/ 	
<p>Presentación</p> <p>Ocho Diputaciones unen esfuerzos para poner en valor los escenarios en los que se desarrolla la trama de una de las primeras obras literarias de las letras españolas, el Cantar de Mío, un poema épico que cuenta las hazañas de Rodrigo Díaz de Vivar.</p>	
<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consorcio <i>Camino del Cid</i> • Oficinas de turismo de varias provincias involucradas • Noticias aparecidas en medios de comunicación 	
<p>1. Dimensión económica</p>	
<p>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</p>	
<p>1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta</p>	<p>4000 en 2011. Según aparece en los medios de comunicación, el consorcio promotor de la ruta quería repartir este año 12.000 salvoconductos (un documento, a modo de pasaporte, que se entrega al visitante para que en él quede constancia de los tramos del camino que ha recorrido).</p>
<p>1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se conoce con exactitud: Destacan los turistas nacionales, que proceden mayoritariamente de País Vasco; Madrid; y Cataluña. • Personas interesadas en la Edad Media o que ya han realizado antes otros caminos, como el de Santiago. • En 2010 se ha promovido el uso del salvoconducto para conocer más a los visitantes, que pasan para sellarlo por las oficinas de turismo (aunque ahora también pueden sellar los alojamientos involucrados).
<p>1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta</p>	<p>No se conoce con exactitud. Según opiniones de profesionales involucrados, motivaciones culturales pero, sobre todo, deportivas.</p>
<p>1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).</p>	<p>Se desconoce</p>

1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	Se desconoce
1.1.6. Segmentos deseados	No se puede precisar. Según algunos medios de comunicación se está fomentando la recepción de turistas idiomáticos; culturales y senderistas. ¹
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	Según el propio consorcio, no goza del posicionamiento de rutas como el Camino de Santiago, pero ha ganado popularidad y presencia en Internet en los últimos 5 años. ²
<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	Los escenarios que aparecen nombrados en el Cantar de Mío Cid.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	Escasa
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	Es un sendero de Gran Recorrido (GR 160).
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	Según indica la web del consorcio, se encuentran en el camino: <ul style="list-style-type: none"> • Más de 200 restaurantes, con diferentes precios • Alojamiento: 180 hoteles; unas 20 hospederías y posadas; 230 alojamientos rurales; 60 hostales; 30 pensiones; 20 albergues; más de 15 campings; unos 60 pubs y discotecas. • En unos 15 municipios o EATIM donde no se dispone de alojamiento por ser núcleos poco poblados, las autoridades municipales han cedido instalaciones públicas, sin demasiadas comodidades. Son gratuitas o se pide sólo una pequeña contribución para su mantenimiento. • Casi 50 oficinas de turismo, que ofrecen información sobre el camino.
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al punto de salida: Las opciones dependen del punto elegido. Lo común es empezar por Burgos, que cuenta con aeropuerto y líneas de tren. • Recorriendo el camino: Se puede realizar andando, en bicicleta o en coche. El propio consorcio anuncia que algunos tramos presentan algunas dificultades para ir en bicicleta. La señalización es de gran ayuda. Ya se han señalado 1.100 kilómetros, de los 1.400 que tiene el camino.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	Los servicios turísticos de los que disfruta el viajero ya existían antes de la puesta en marcha de este proyecto, a excepción de los nuevos albergues que sea han creado recientemente, por lo que no ha tenido un gran impacto en materia de empleo.

¹ Fuente: Diario de Burgos Digital: www.diariodeburgos.es: Número correspondiente al 17 de enero de 2010.

² Fuente: Diario de Burgos Digital: www.diariodeburgos.es: Número correspondiente al 17 de enero de 2010.

1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	Se desconoce.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	Se desconoce
1.3. Compenetración de actores	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	El Consorcio es el actor protagonista en la gestión. Está intentando ilusionar a otros actores, como a los empresarios que tienen alojamientos (se ha creado la red de alojamientos <i>Camino del Cid</i> , donde se puede sellar el salvoconducto y disfrutar de descuentos).
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	No. Se proporcionan muchos materiales útiles para el viajero a través de la web del consorcio, para que sea él quien organice su viaje. Se le ofrece información sobre los alojamientos que se encuentran en el camino y sobre la dificultad que éste presenta en cada tramo.
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	Cada una de las ocho provincias realiza sus propias acciones promocionales. En las web de las diferentes diputaciones aparece un enlace a la web del consorcio, el único agente que proporciona una imagen global del camino.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento con respecto a la demanda. Se confía en que el salvoconducto va a servir para recopilar información. • El propio consorcio señala que su público es generalista y no parece existir un público objetivo. • Esta ruta se enfrenta a una competencia feroz y podría no resultar tan atractiva como el Camino de Santiago o la Vía de la Plata. • Existen desequilibrios en la oferta, ya que mientras unos municipios cuentan con hoteles de 4 y 5 estrellas, otros sólo cuentan con puntos de acogida habilitados por iniciativa municipal. • El consorcio está realizando un enorme esfuerzo para involucrar al resto de los actores y para facilitar que el turista contrate los diferentes servicios turísticos, pero la actitud de los diferentes agentes sigue siendo bastante individualista. 	
2. Dimensión social	
2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Se están creando albergues en aquellos lugares que, por encontrarse poco poblados, no cuentan con alojamiento. • Se está mejorando la señalización de todas las provincias involucradas.
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	No
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción)	Se desconoce

sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	
2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	Algunos tramos no resultan accesibles para personas con discapacidad. De hecho, resultan incómodos para senderistas y ciclistas.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	Se ha mejorado la señalización, pero lo reciente del proyecto hace que falten paneles explicativos.
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	Sí. Hay servicios turísticos de diferentes precios y, como señalaba anteriormente, los ayuntamientos ponen a disposición de los peregrinos diferentes albergues o puntos de acogida.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <p>No se dispone de información importante, como la relativa a la percepción de la población residente. La incidencia de la ruta en la calidad de vida de los lugareños es modesta. Resulta accesible económicamente pero faltan paneles interpretativos, lo que se explica por lo reciente del proyecto. De hecho, aún no han concluido las labores de señalización.</p>	
3. Dimensión patrimonial-ambiental	
3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	La ruta permite materializar de alguna manera el Camino del Cid, hacerlo más presente.
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Muchos de los escenarios que forman parte del camino aparecen en el Cantar de Mío Cid. Se ha contado con la colaboración algunos profesionales, como Gonzalo Martínez, profesor e investigador de la figura del Cid.
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	<ul style="list-style-type: none"> No se conoce la capacidad de carga exacta de algunos monumentos y parajes. Aunque no se puede precisar el número de turistas que lo han recorrido, el camino, de momento, no sufre sobrecarga turística.
3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	Se desconoce
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	Se desconoce
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	<ul style="list-style-type: none"> Se desconoce Se ha cuidado el impacto de la señalización utilizada
3.2.4. Residuos que genera la ruta	Se desconoce

3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	Se desconoce
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	No
<p>Diagnóstico parcial:</p> <p>La ruta contribuye a la revalorización del patrimonio cultural, aunque su impacto ambiental es una cuestión pendiente de estudio.</p>	
<p>Diagnóstico general</p> <p>El Camino del Cid es un proyecto ambicioso que da vida a una de las primeras obras literarias en castellano. Se enfrenta a competidores que cuentan con mayor tradición turística, como el Camino de Santiago y no goza de su popularidad y posicionamiento. La falta de compenetración entre los actores puede convertirse en un hándicap. Se valoran positivamente los grandes esfuerzos realizados por el consorcio por lograr una cierta coordinación interadministrativa, pese a las dificultades que supone establecer acuerdos entre ocho provincias pertenecientes a cuatro comunidades autónomas diferentes.</p>	
<p>Observaciones</p>	

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

<p>Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Ruta de los Castillos y las Batallas • Localización: Diferentes municipios de las provincias de Granada, Jaén y Ciudad Real. Atraviesa la provincia de Jaén. • Promotor/es: Diputación Provincial de Jaén y diversos ayuntamientos. • Web(s) de referencia: http://www.castillosybatallas.com/ 	
<p>Presentación</p> <p>La Ruta de los Castillos y de las Batallas incluye algunos de los numerosos castillos de la provincia de Jaén así como los escenarios de importantes batallas desarrolladas en este territorio: Baécula (208 a C), las Navas de Tolosa (1212) y Bailén (1808).</p>	
<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diputación Provincial de Jaén • Empresarios locales • Informes derivados de la observación directa • Noticias aparecidas en medios de comunicación locales 	
<p>1. Dimensión económica</p>	
<p><i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i></p>	
<p>1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta</p>	<p>Los turistas no suelen realizar toda la ruta, sino que visitan alguno de los castillos que la componen. Los más visitados son los de Alcalá La Real, Alcaudete o Jaén capital, que registran unas 35000 visitas al año¹.</p>
<p>1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Diputación de Jaén cuenta con un observatorio que no se refiere concretamente a la demanda de este "producto". Según las empresas que ofrecen visitas guiadas, predominan las familias. También se reciben asociaciones y grupos de escolares, que, en ocasiones, son de la misma provincia o de provincias cercanas. • Predomina la demanda nacional. • En algunos castillos no se controla el perfil de los visitantes. En otros se pregunta por el lugar de procedencia y el número de acompañantes. No se suele preguntar por los motivos de la visita ni se realiza un seguimiento del grado de satisfacción.

¹ Fuente: Empresas que ofrecen visitas guiadas en los castillos y áreas de turismo de diferentes ayuntamientos.

1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta	Los turistas no realizan la ruta entera. Entre los motivos para visitar alguno de los castillos varían: el castillo de Alcaudete es visitado por personas mayores y con discapacidad por ser accesible; el de Jaén por las vistas que ofrece de la ciudad.
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • El precio de la entrada a algunos castillos, como el de Alcalá La Real, parece excesivo (10 euros; la entrada al resto de los castillos es más barata). • Se destaca positivamente la hospitalidad y la tranquilidad de la zona.
1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	Se desconoce.
1.1.6. Segmentos deseados	<ul style="list-style-type: none"> • Parece que esta cuestión no está definida. A juzgar por las acciones promocionales de la Diputación Provincial de Jaén, la oferta se dirige a las familias y el público infantil. • Se ha optado por foros promocionales muy genéricos, como ferias de turismo. • Parece que se intenta atraer a los propios jiennenses, realizando promoción turística a través de medios de comunicación local (radio y televisión municipales).
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los expertos consultados no la conocían. • Existen muchas rutas de castillos y fortalezas. Hay ejemplos en muchas comunidades autónomas y, también, en otros países, donde este producto está más consolidado, como Francia.
<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	Jaén es una de las provincias como más castillos de Europa y el escenario de tres batallas importantes en la historia de España.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	No todos los castillos de la ruta son singulares. Destacan el de Baños de la Encina, por ser uno de los más antiguos de Europa; y el castillo de Alcaudete, por ser accesible para las personas con discapacidad.
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	Todos los castillos son Bien de Interés Cultural (BIC).
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Existen restaurantes y cafeterías en todos los municipios incluidos en la ruta. La mayoría existían antes de la puesta en marcha del proyecto y su actividad no depende del turismo. • No existen alojamientos hoteleros en todos los municipios, escaseando los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Predominio de los hostales y los hoteles de una estrella. • Existen varias empresas que ofrecen visitas guiadas a uno de los castillos o a los castillos de una misma comarca. Sus ofertas son parecidas (visitas; talleres y

	<p>otras actividades didácticas para niños; etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Lo recomendable es realizar la ruta con un vehículo privado, porque las empresas que prestan servicios de transporte no ofrecen líneas regulares para moverse entre los municipios. Otra opción es el taxi.
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	<ul style="list-style-type: none"> Llegar hasta la provincia de Jaén: existe un aeropuerto en Granada; próximamente una autovía la vinculará a Alicante. Existe un AVE Madrid-Sevilla; Madrid y Bailén están unidos por autovía. Moverse dentro de la provincia para realizar la ruta: la comunicación por carretera es buena.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	<p>La puesta en valor turístico de los diferentes castillos ha incentivado la aparición de empresas que ofrecen visitas guiadas, cuya actividad se asocia a uno o varios castillos, no a la ruta entera. Son cuatro empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores.</p>
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	<ul style="list-style-type: none"> Guías: varía según el castillo. Adecuada en general. Unos castillos están sujetos a una gestión municipal, siendo los guías personal laboral del ayuntamiento, con una formación desigual, no siempre universitaria. En otros casos, las visitas guiadas son conducidas por empresas privadas, con recursos humanos procedentes de diferentes ámbitos, pero que en la mayoría de las ocasiones cuentan con una titulación universitaria y experiencia profesional afín. Profesionales de empresas hosteleras y de alojamiento: En general su perfil resulta adecuado. Muchas empresas hosteleras son pequeños negocios familiares, en los que participan varios miembros de la misma familia, cuyo perfil no siempre es el requerido.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	<p>En general, media-alta.</p>
<i>1.3. Compenetración de actores en la configuración, distribución y promoción</i>	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	<p>No</p> <ul style="list-style-type: none"> La Diputación Provincial de Jaén promociona la ruta, pero la gestión de cada castillo depende del ayuntamiento correspondiente. Algunos castillos, como el de Alcalá La Real o Alcaudete no sólo forman parte de

<p>1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta</p>	<p>esta ruta, sino también de una o varias rutas de la Fundación <i>Legado Andalusi</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comercializadora de turismo de la provincia de Jaén, una empresa que contaba con socios públicos y privados, tenía delegada la comercialización de los productos de la provincia, pero nunca fue un ente demasiado activo. Recientemente, el sector público dejó de estar presente como socio y el futuro de esta empresa es incierto. • Los folletos promocionales de la ruta incluyen información de las empresas que prestan servicios de alojamiento, restauración o información en los diferentes municipios. • La actividad turística de la provincia de Jaén no se rige por la actividad de los touroperadores que vendan paquetes que incluyan varios castillos de la ruta.
<p>1.3.3. Coherencia en la promoción turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una página web, creada por la Diputación Provincial de Jaén, que ofrece información general de la ruta, pero el resto de los actores no hacen referencia a la ruta, sino sólo a lo que a ellos les concierne. • Las webs de los diferentes ayuntamientos y empresas involucrados no hace referencia a la ruta. Cada ayuntamiento promociona sus propios recursos turísticos y cada empresa sus propios servicios. • La información que ofrece la página web de la ruta sobre los servicios turísticos no está actualizada.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducida compenetración entre actores participantes en la gestión. • Existencia de desequilibrios en la oferta turística (la oferta de los castillos varía en prestaciones, singularidad, precio, calidad de las instalaciones, etc.). • Dificultades para alcanzar un cierto posicionamiento en el mercado turístico cultural (la oferta resulta algo monótona y no se trata de un producto singular y diferente al de otras comunidades autónomas o países). • Falta de definición del público objetivo. • Desconocimiento de las motivaciones de la demanda y su grado de satisfacción tras la experiencia. • Establecimientos hoteleros de nivel bajo. • Existencia de emprendedores entusiastas y de alta cualificación. 	

2. Dimensión social	
<i>2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente</i>	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	Acondicionamiento de carreteras.
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	<ul style="list-style-type: none"> • Varios de los castillos han sido restaurados y consolidados gracias a escuelas-taller, que persiguen aumentar las posibilidades de encontrar un empleo de colectivos en riesgo de exclusión. • Cada verano se desarrolla un programa de animación que comprende teatro, mercados y cenas medievales, etc. Según algunos empresarios, la mayor parte de los usuarios de estas actividades son habitantes de la provincia de Jaén.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	En la mayoría de los municipios se valoran positivamente las actividades culturales y lúdicas que se desarrollan en el marco de la ruta.
<i>2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales</i>	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	<p>Varía según el castillo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de apertura: Algunos abren de martes a domingo; en otros casos las llaves se encuentran en el ayuntamiento correspondiente y es necesario pedir una cita previa. • La oferta está bastante desequilibrada, habiendo castillos que no resultan seguros, mientras que el de Alcaudete es un ejemplo de cómo hacer accesible el patrimonio histórico a las personas con movilidad reducida. Actualmente, se sigue trabajando en el acondicionamiento de las fortalezas.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	<p>Varía según el castillo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los últimos años se han construido varios centros de interpretación en algunos de los castillos (destacan el de Jaén, Alcalá La Real y Alcaudete). Constan de paneles en diferentes idiomas y en <i>braille</i>. • Varios de los castillos se pueden visitar acompañado de un guía, bien sea personal del ayuntamiento correspondiente o procedente de una

	empresa privada. Varias de las empresas utilizan cuadernos didácticos y realizan actividades como talleres o visitas teatralizadas, que favorecen la comprensión.
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	Las empresas y ayuntamientos realizan descuentos para grupos que desean visitar los castillos. El precio de la entrada, incluyendo visita guiada, varía según el castillo y oscila entre los 3 euros y los 10.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcada orientación social • Compatibilidad de usos turísticos y no turísticos • Desequilibrios en la oferta. 	
<p>3. Dimensión patrimonial-ambiental</p>	
<p><i>3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural</i></p>	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	Una parte del presupuesto del proyecto ha sido dedicada a la restauración y puesta en valor turístico de castillos, torres y murallas.
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	Elevada. Se ha contado con el asesoramiento de diferentes profesionales de la arqueología y la historia del arte.
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	Es difícil conocer la capacidad de carga de los diferentes monumentos involucrados en la ruta. En la mayoría de los casos se conoce el aforo y se respeta.
<p><i>3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental</i></p>	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	Se desconoce.
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	No.
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	No.
3.2.4. Residuos que genera la ruta	Los derivados de las visitas se controlan gracias a servicios de limpieza.
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	Racional.
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	Las zonas cercanas a los castillos se suelen adecuar y dotar de papeleras.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firme apuesta por el patrimonio cultural como recurso para el desarrollo sostenible. • Fidelidad a la realidad cultural. • Respeto al medioambiente. 	

Diagnóstico general

Un proyecto respetuoso con el medio ambiente y el patrimonio cultural, que mira a los intereses y necesidades de la población residente, pero que adolece de suficiente visión de mercado. Parece más una estrategia promocional para que los diferentes castillos ganen notoriedad, que una auténtica oferta turística. Se podría afirmar que es un producto cultural y turístico que apunta maneras y que el tiempo podría consolidar, pero que debe mejorar algunos aspectos de su gestión y que requiere que el sector privado se involucre más.

Observaciones

- El castillo de Alcaudete, un exponente del turismo accesible, podría sumarse a los paquetes elaborados por determinados operadores que ofrecen viajes a personas mayores y con discapacidad. Podría resultarles beneficioso asociarse a otros monumentos, no necesariamente de la provincia de Jaén.

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

<p>Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Rutas literarias por los escenarios de la ciudad de Barcelona. • Localización: Barcelona (España). • Promotor/es: Empresas privadas especializadas en ocio cultural (Cultruta; Icono Serveis Culturals; I per que no). • Web(s) de referencia: http://www.cultruta.com/php/apps.php; http://www.iconoserveis.com; http://www.iperqueno.info/visitasguiadas/barcelona/rutasliterarias.htm. 	
<p>Presentación</p> <p>Barcelona ha sido fuente de inspiración de muchos escritores. Estas rutas muestran los escenarios en los que se desarrolla la trama de diferentes obras literarias, como <i>La Sombra del Viento</i> (Carlos Ruiz Zafón); <i>La catedral del Mar</i> (Ildefonso Falcones); o <i>Nada</i> (Carmen Laforet). Un guía acompaña al grupo.</p>	
<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas suministradoras de este producto turístico • Informes sobre turismo derivados del Ayuntamiento de Barcelona • Departamento de Estadística del Ayuntamiento de Barcelona. • Plan estratégico de turismo de Barcelona. • Estadísticas de <i>Turisme de Barcelona</i>. 	
<p>1. Dimensión económica</p>	
<p><i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i></p>	
<p>1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta</p>	<p>Las empresas estiman que cada una de ellas atiende a unos 7.500 usuarios al año. Existen 6 empresas que realicen esta actividad.</p>
<p>1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predomina la demanda catalana. • Se atiende a muchos grupos de escolares. • Personas de todas las edades que acuden en pequeños grupos (3 o 4 personas).
<p>1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consumir una oferta de ocio cultural diferente en el tiempo libre. • Fomentar la lectura (en el caso de los profesores que la realizan con escolares).
<p>1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alto, según las empresas suministradoras y según los foros de Internet en los que los usuarios se refieren a su experiencia. • Según las estadísticas de <i>Turisme de Barcelona</i>, los visitantes puntúan sobre 8 aspectos como la calidad de la oferta hotelera, la restauración y la oferta cultural y de ocio; sobre 7 la seguridad y el trato de la población residente; sobre 6 la contaminación atmosférica y los ruidos.

1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	No se puede precisar. Si se han recibido recomendaciones a través de las encuestas de satisfacción. Se sugiere la ampliación de la oferta de rutas.
1.1.6. Segmentos deseados	Coincide con la demanda real (se pretende fidelizar a la demanda que acude desde poblaciones cercanas ofreciéndole otras rutas culturales).
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	Es un producto que lleva poco tiempo en el mercado. Alguna de las empresas comenzó su actividad en el año 2008. Goza de cierta popularidad en la comunidad catalana, siendo importante la recomendación de los usuarios.
<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	Obras literarias populares y de gran éxito. Priman las contemporáneas.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	Ventaja comparativa. Existen rutas literarias en más ciudades, pero Barcelona ha sido uno de los escenarios más elegidos por artistas contemporáneos.
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	No
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento: Según el diagnóstico del plan estratégico de turismo de la ciudad, se ha experimentado un aumento del 40% de la planta hotelera en los últimos 5 años. Se ha pasado de 39.000 plazas a 56.000. Predominan los hoteles de 3 y 4 estrellas. En 2008, pernoctaron 10 millones de turistas en Barcelona. Se estima que algo más de la mitad acude a Barcelona por motivos vacacionales y que casi la mitad lo hace por motivos profesionales. • Gran cantidad y variedad de establecimientos destinados a la restauración. • Transporte: Muchas compañías operan en Barcelona (aerolíneas, tren, autobuses). También existen muchas posibilidades para moverse dentro de Barcelona. La <i>Barcelona City Card</i> permite utilizar todos los medios de transporte públicos en la ciudad, favoreciendo el consumo turístico de atracciones situadas en diferentes puntos. • Relación con la ruta: <i>Turisme de Barcelona</i>, el consorcio encargado de la promoción y comercialización de la oferta turística de la ciudad, permite incluir estas rutas en los paquetes que elaboran los usuarios entran en su web. Este producto puede alargar la estancia y contribuir a la utilización de otros servicios, como el alojamiento, si bien es cierto, que las propias empresas que ofrecen estas rutas afirman que una parte importante de su

	demanda son excursiones de la propia comunidad autónoma.
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	Se puede acceder a Barcelona por avión, tren, carretera. Buena accesibilidad que favorece el desarrollo turístico de la ciudad.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	Cada empresa ha creado alrededor de diez puestos de trabajo (entre guías y personal administrativo). Suelen ser microempresas con una estructura organizativa sencilla.
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	Sí. Suelen ser personas con formación universitaria en el ámbito de las humanidades. Muchas de ellas tienen conocimientos en gestión cultural e idiomas.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	Alta. La composición de las plantillas no suele variar.
1.3. Compenetración de actores	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	Se trata de una ruta ofertada por empresas privadas, pero sí se suma a la estrategia global del destino (mantener el posicionamiento de Barcelona como destino urbano cultural y cosmopolita)
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	Una de las empresas, Icono, comercializa este producto tanto directamente, como a través de Turisme de Barcelona, que lo incluye entre las propuestas culturales del destino Barcelona.
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	Cada empresa realiza su propia promoción, aunque sí es coherente con la promoción del destino. Contribuye a que se perciba Barcelona como una ciudad cosmopolita y cultural, que es lo que se pretende.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un producto creado por iniciativa privada, pero que contribuye a la imagen de ciudad cosmopolita y cultural que otros actores quieren transmitir de Barcelona. Coherente con el posicionamiento perseguido por el destino en el que se inserta. • Un producto que se suma a la oferta cultural y turística de la ciudad y que puede adquirirse fácilmente tanto a través de la empresa que lo produce como a través del ente encargado de la promoción y comercialización de los productos turísticos de Barcelona (<i>Turisme de Barcelona</i>). • Está resultando rentable para las empresas que lo ofrecen. No tanto para el conjunto de la ciudad, ya que atrae a muchos excursionistas, que gastan menos y no pernoctan. Al menos no añaden demasiada presión turística, porque las visitas no se desarrollan en las zonas más transitadas de Barcelona. • Hace posible que un recurso turístico (que Barcelona haya sido elegida como escenario por muchos novelistas) se convierta en un producto. 	

2. Dimensión social	
<i>2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente</i>	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	No
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	Se ha creado una nueva oferta cultural que no se encuentra orientada exclusivamente a los turistas. De hecho, es una atracción de la que son usuarios muchos escolares barceloneses con el objetivo de alimentar el gusto por la lectura.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • La propia población consume el producto y su opinión es positiva. • Según los empresarios, pese a no existir hostilidad concretamente hacia este producto, los residentes sí que empiezan a sentir algo de rechazo por la actividad turística en Barcelona. Manifiestan sentir una cierta invasión.
<i>2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales</i>	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios: Varía según la empresa. Se ofrecen diferentes posibilidades (se puede elegir mañana o tarde; mayor cantidad de opciones los fines de semana). • Una de las empresas suministradoras, Icono, ofrece información en su página web sobre la accesibilidad del recorrido para personas con movilidad reducida. La mayoría de los recorridos son accesibles con alguna dificultad. Las dificultades suelen aparecer cuando se entra a algún edificio histórico. Barcelona está trabajando actualmente para hacer más accesible el destino. • Algunas empresas, como Cultruta, ofrecen la posibilidad de organizar rutas literarias a medida, si se informa con antelación de las necesidades de los clientes.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	<ul style="list-style-type: none"> • El guía se adapta a las necesidades del grupo. El producto no es estandarizado. • Se ofrecen visitas en varios idiomas (catalán, español, inglés).
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	No se suelen hacer descuentos para grupos. Se ofrecen descuentos de entre el 10 y 20% a jóvenes; por comprar a través de Internet y por ser socio del club ServiCaixa.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supone una oferta cultural que también está orientada a la población residente y que incluso contribuye a la educación y la cultura. • Este producto aparece en un contexto en el que ya existe una cierta hostilidad hacia la actividad turística. • Un producto que se adapta a las necesidades de cada grupo que lo consume. 	

3. Dimensión patrimonial-ambiental	
3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Las rutas están permitiendo conocer espacios de la Barcelona antigua desconocidos incluso para una parte de la población residente, contribuyendo a su reconocimiento. • Por otra parte, estas rutas llevan los efectos de la actividad turística a otras zonas de la ciudad, contribuyendo a la desconcentración turística en las zonas más visitadas.
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	Las rutas son fieles a las obras literarias en las que se basan.
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	Se trata de recorridos que se desarrollan en su mayoría en espacios públicos al aire libre.
3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	Se desconoce
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	No, los participantes en la actividad y el guía están conectados por transmisores, para que el guía no tenga que elevar el volumen de la voz.
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	No. No existe señalización.
3.2.4. Residuos que genera la ruta	Escasos. Los usuarios no suelen recibir materiales o papeles que puedan tirar en la calle.
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	Racional: En términos generales, las empresas que ofrecen estas rutas emplean bombillas de bajo consumo y papel reciclado para elaborar sus cuestionarios. Su principal motivo es el ahorro que supone.
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	En las visitas con escolares, se procura que no hagan ruido o que no interrumpen la circulación de personas (situándose todos juntos en una zona en la que no estorben).
Diagnóstico parcial:	
Un producto turístico-cultural respetuoso con el patrimonio cultural y el medio ambiente que supone un redescubrimiento de Barcelona.	
Diagnóstico general	
La gestión de esta ruta-producto resulta bastante sostenible, pues atiende en la medida de sus posibilidades a las diversas necesidades sociales; aumenta las oportunidades culturales y de ocio de la población residente; es respetuosa con los recursos turísticos en los que se apoya; y contribuye al mantenimiento de calidad ambiental.	

Es un producto rentable para sus promotores y coherente con el resto de la oferta turística del destino. Favorece el excursionismo, lo que no siempre es valorado positivamente.

Observaciones

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

Identificación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: <i>Antequera, Luz de Luna</i> • Localización: Antequera (Málaga) • Promotor/es: Ayuntamiento de Antequera. • Web(s) de referencia: www.antequera.es 	
Presentación	
<p>Antequera engloba el 80% del patrimonio cultural de la provincia de Málaga pero el número de turistas que recibe cae en los meses de verano. Hace algunos años, su ayuntamiento decidió aprovechar la afluencia turística de la Costa del Sol en los meses estivales para promocionar sus atractivos, ofreciendo una ruta guiada que permite visitar algunos de los monumentos de la ciudad por la noche. Ya se han celebrado nueve ediciones y el número de visitantes sigue creciendo.</p>	
Fuentes de información	
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuntamiento de Antequera • Oficina de turismo de Antequera • Noticias aparecidas en medios de comunicación • Informes derivados de la observación directa 	
1. Dimensión económica	
<i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i>	
1.1.1. N° de turistas que realizan la ruta	En el año 2009 se alcanzó un pico y la ruta fue consumida por 4500 visitantes ¹ .
1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).	Demanda heterogénea. Turistas que en julio y agosto se encuentran de vacaciones en la Costa del Sol (familias, parejas, grupos).
1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta	Complementar su estancia con una actividad cultural
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad, etc.).	Alto
1.1.5. N° y tipo de quejas y reclamaciones	Se desconoce
1.1.6. Segmentos deseados	Según el Plan Estratégico de Antequera, que vio la luz en el año 2006, la ciudad apuesta por el turismo cultural; el de congresos y el de golf ² .
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	Goza de una cierta popularidad en la Costa del Sol. Se pretende reforzar con este producto el posicionamiento de Antequera como destino cultural.

¹ Fuente: abcsevilla.es. Número correspondiente al 3 de julio de 2010.

² Fuente: Diario digital diariosur.es: Número correspondiente al 18de junio de 2006.

<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	La ruta permite conocer la Real Colegiata de Santa María la Mayor, el Museo Taurino, la Plaza de Toros y la Iglesia de San Juan de Dios.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Los monumentos que se pueden visitar gracias a la ruta no son especialmente singulares. • Antequera sí cuenta con otros recursos singulares, como los dólmenes o el torcal.
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	No
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	<p>La mayoría de los usuarios de la ruta son excursionistas, por lo que sólo consumen la ruta y algún servicio de restauración. Esta ruta permite mostrar Antequera y puede incidir en el futuro consumo de los productos y servicios que prestan las empresas que se presentan a continuación. Según datos del Ayuntamiento de Antequera³:</p> <p>Alojamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 parador • 14 hoteles • 2 hostales • 2 pensiones • 1 camping • 2 hospederías • 7 alojamientos rurales <p>Establecimientos dedicados a la restauración: 82</p> <p>Pubs: 17</p> <p>Puntos de información turística: 3</p> <p>Empresas de guías: 4</p> <p>Alquiler de vehículos y bicicletas: 4</p>
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	Antequera goza de buenas comunicaciones por carretera y su cercanía al aeropuerto de Málaga favorece su desarrollo turístico.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	No ha creado nuevos puestos. Mantiene la actividad de los guías también en verano, cuando menos turistas se registran en la ciudad.
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	Elevada, se trata de guías cualificados.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	No se puede precisar, pero se sabe que las empresas que prestan los servicios de visitas guiadas están satisfechas por ser contratadas por el ayuntamiento en temporada baja.

³ Se pueden consultar en la web del Ayuntamiento de Antequera: www.antequera.es.

<i>1.3. Compenetración de actores</i>	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	Siendo conscientes de sus buenas comunicaciones y del potencial del patrimonio cultural, existe acuerdo entre los empresarios, la administración cultural y la turística para que se desarrolle esta actividad que atrae a turistas procedentes de municipios costeros cercanos.
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	<ul style="list-style-type: none"> No existen porque el producto es gratuito. Hay un punto de salida (la plaza de toros de Antequera). Si se prefiere hacer la ruta en microbús el precio es de 4 euros y hay que contratarlo en la oficina de turismo.
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	Sí
<p>Diagnóstico parcial:</p> <p>Es un producto que complementa la oferta de otros destinos cercanos. La ruta ofrece una muestra de Antequera con el fin de promocionar la ciudad entre sus turistas potenciales. La ruta no está beneficiando demasiado a la economía local en este momento, pero la puesta en marcha de este producto supone una inversión. Además, se mantienen puestos de trabajo en temporada baja.</p>	
2. Dimensión social	
<i>2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente</i>	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	No
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales....).	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene en verano el servicio de visitas guiadas, suministrado por empresas privadas. El horario de apertura de los monumentos se amplía en verano. Este producto también lo puede disfrutar la población residente y supone para ella una oportunidad cultural.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	Se desconoce
<i>2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales</i>	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Los horarios son excepcionales No todos los monumentos resultan accesibles a las personas con discapacidad.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	El guía que acompaña al grupo se adapta a sus necesidades y favorece la comprensión
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	El producto es gratuito.

<p>Diagnóstico parcial: La ruta no podría ser más accesible económicamente. Se cuida la accesibilidad intelectual y la física en la medida de lo posible. Se desconoce la opinión al respecto de la población residente, pero se sabe que este producto beneficia a algunos empresarios locales y supone una nueva oferta cultural para los lugareños.</p>	
<p>3. Dimensión patrimonial-ambiental</p>	
<p><i>3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural</i></p>	
<p>3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).</p>	<p>La ruta contribuye a su (re)conocimiento.</p>
<p>3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).</p>	<p>Las visitas guiadas corren a cargo de guías profesionales.</p>
<p>3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga</p>	<p>No se conoce con precisión cuáles son esos límites. Se respeta el aforo de los monumentos visitados.</p>
<p><i>3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental</i></p>	
<p>3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas</p>	<p>Se desconoce.</p>
<p>3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta</p>	<p>No.</p>
<p>3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta</p>	<p>No</p>
<p>3.2.4. Residuos que genera la ruta</p>	<p>No genera más residuos que la actividad normal en la ciudad. Se cuenta con servicios de limpieza municipales.</p>
<p>3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta</p>	<p>No</p>
<p>3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental</p>	<p>No.</p>
<p>Diagnóstico parcial: La ruta contribuye a la revitalización del patrimonio cultural y es respetuosa con el medio ambiente urbano.</p>	
<p>Diagnóstico general Los promotores de la ruta gozan de un gran autoconocimiento. Son conscientes de que entre sus oportunidades se encuentran las buenas comunicaciones y la cercanía que ello supone a la Costa del Sol. Cuentan así con la posibilidad de darse a conocer a su demanda potencial. La ruta ofrece una muestra de todo lo que puede ofrecer Antequera como destino cultural. Su puesta en marcha supone una acción promocional del destino, quizás más productiva que acudir a una feria donde su oferta turística-cultural se diluiría. La ruta, además, constituye una nueva actividad cultural para los residentes, permite mantener puestos de trabajo en la temporada baja del destino, es respetuosa con el medio ambiente y contribuye a la revalorización del patrimonio cultural.</p>	
<p>Observaciones</p>	

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

Identificación	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Ruta gastronómica <i>Sabores de San Sebastián</i> • Localización: San Sebastián (España). • Promotor/es: Empresa municipal <i>San Sebastián Turismo</i>; 9 restaurantes. • Web(s) de referencia: http://www.sansebastianreservas.com 	
Presentación	
<p>San Sebastián es conocida mundialmente como capital gastronómica. En San Sebastián, comer es un arte sensorial capaz de provocar todo tipo de emociones y sensaciones. Se nos ofrece descubrir, acompañados de un guía profesional, los lugares imprescindibles de San Sebastián, sus secretos mejor guardados y las anécdotas más curiosas de la ciudad y degustar en tres bares de la Parte Vieja donostiarra, un pincho y una bebida especialmente seleccionados para acercarnos a la riqueza gastronómica de esta ciudad.</p>	
Fuentes de información	
<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de restaurantes involucrados en el proyecto • Oficina de turismo de San Sebastián • Web de <i>Turismo de San Sebastián</i> y del Ayuntamiento de la ciudad • Organismos oficiales de estadística (INE; Observatorio Urbano de <i>Fomento de San Sebastián</i>). • Blogs y foros que recogen opiniones de visitantes. • Noticias en prensa. 	
1. Dimensión económica	
<i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i>	
1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta	Más de 2000 visitantes al año.
1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).	De diferentes edades (aunque predominan los mayores de 30 años). Más españoles que extranjeros.
1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta	Curiosidad por la gastronomía vasca; ganas de conocer sitios que no sean "para turistas".
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).	Alto, según empresarios involucrados y foros de Internet. En algunos foros se señala la buena relación calidad/precio.
1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	Se desconoce
1.1.6. Segmentos deseados	Turista cultural y gastronómico. Personas interesadas en la gastronomía, que valoren la calidad y los detalles.
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	El producto lleva poco tiempo en el mercado, desde marzo de 2010, pero se encuentra en un destino que sí cuenta con un sólido posicionamiento como destino gastronómico a nivel internacional.

1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura	
1.2.1. Recursos turísticos	Gastronomía de San Sebastián, reconocida a nivel internacional.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	Elevada
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • San Sebastián es la ciudad del mundo que cuenta con el mayor número de estrellas michelín. • San Sebastián Turismo ostenta la "Q" de la calidad turística del ICTE.
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento: 32 hoteles; 40 pensiones de 2 estrellas; 60 pensiones de 1 estrella; 4 albergues; 1 camping; 2 apartamentos. • Restauración: 1372 establecimientos de hostelería. 60 restaurantes de cocina tradicional. • Otros servicios: 5 discotecas; 1 sala de fiestas; 4 pubs; 13 empresas de guías turísticos; 2 empresas de turismo de salud. • Con la ruta, se pretende crear un producto a partir de un recurso, la gastronomía y, si es posible, alargar la estancia del turista, que según el Observatorio Urbano de <i>Fomento de San Sebastián</i>, una empresa municipal, es de 1,8 días. Por tanto, la ruta beneficia directamente a los 9 restaurantes involucrados, pero también indirectamente, a otras empresas, como los establecimientos hoteleros.
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	Se puede llegar en avión, coche, autobús o tren. San Sebastián tiene aeropuerto y está bien comunicado con Madrid.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	No ha creado puestos de trabajo, contribuye al mantenimiento de los que existían en las empresas que participan en el proyecto.
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	Sí: es una ruta conducida por un guía profesional y se visitan algunos de los restaurantes más populares de San Sebastián, atendidos por profesionales de la hostelería, algunos de reconocido prestigio.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	Elevada
1.3. Compenetración de actores	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	Sí. La empresa <i>San Sebastián Turismo</i> promueve y comercializa la oferta turística de la ciudad. Esta empresa ha favorecido la aparición de acuerdos entre los diferentes actores del destino, dando lugar a este y otros productos. La empresa ofrece esta ruta que contribuye al

¹ Según datos del Ayuntamiento de San Sebastián (<http://www.donostia.org/taxo.nsf/fwHomeCanal?ReadForm&idioma=cas&id=B&doc=Canal>); de San Sebastián Turismo (<http://www.sansebastianturismo.com/taxo.nsf/fwHomeCanal?ReadForm&id=T&doc=Canal#1>); y del Observatorio Urbano de Fomento de San Sebastián (<http://www.fomentosansebastian.org/es/servicios/observatorio-urbano>).

	posicionamiento de San Sebastián como destino gastronómico.
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	Sí. Este producto puede adquirirse a través de la Central de Reservas de San Sebastián, junto con el resto de la oferta turística de la ciudad ²
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	Sí, la promoción de este producto se realiza en la web de <i>San Sebastián Turismo</i> , en la que se incide en los principales atractivos de la ciudad: playas, gastronomía y festival de cine.
Diagnóstico parcial:	
Se trata de un producto que se basa en un recurso turístico singular y reconocido internacionalmente, permitiendo su explotación turística. El público objetivo está bien definido. Este proyecto ha sido posible gracias a la enorme compenetración de diferentes actores (sector público y privado).	
2. Dimensión social	
<i>2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente</i>	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	No
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	Su horario permite compatibilizar el consumo turístico con el disfrute de los lugareños de sus mesones de siempre.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	Se percibe un cierto orgullo por lo propio al ver que despierta interés en quienes no lo conocían. Se revaloriza la gastronomía local.
<i>2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales</i>	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo una franja horaria disponible (de 11.30 h. a 13.30) y no todos los días. La ruta puede hacerse los fines de semana, excepto en Julio y Agosto, que sólo se ofrece los martes y los jueves. • Algunos de los establecimientos involucrados cuentan con aseos accesibles y entradas habilitadas.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	<ul style="list-style-type: none"> • Sí. Las explicaciones corren a cargo del guía y de los restauradores. • La visita se puede realizar en varios idiomas (español; inglés; francés).
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	No. Existe un precio único: 16 euros/personas. No se cobra nada a los niños, pero sus consumiciones no están incluidas.

² <http://www.sansebastianreservas.com/>

Diagnóstico parcial:	
Se han tenido en cuenta las necesidades de disfrute de la población residente. Se busca la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos. Se ha cuidado la accesibilidad física e intelectual, aunque no la económica.	
3. Dimensión patrimonial-ambiental	
<i>3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural</i>	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	Se mantiene viva la gastronomía tradicional.
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contando con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	Los profesionales involucrados en la ruta son grandes conocedores de la gastronomía típica. De hecho, algunas de sus recetas han pasado de generación en generación.
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	No procede.
<i>3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental</i>	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	No
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	No
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	No. La ruta ni siquiera cuenta con señalización.
3.2.4. Residuos que genera la ruta	La ruta se desarrolla en establecimientos privados que cuentan con mecanismos de eliminación de residuos.
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	Racional y sujeta a normativa
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	No
Diagnóstico parcial:	
Es una ruta gastronómica que contribuye a la revalorización y difusión de la gastronomía tradicional. Respetuosa con el medio ambiente.	
Diagnóstico general	
Una ruta-producto atractiva para el turista y coherente con la estrategia del destino, que atiende, en parte, a las necesidades sociales y mantiene vivo un aspecto de la cultura tan definitorio como la gastronomía.	
Observaciones	

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

<p>Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Ruta del vino Montilla-Moriles • Localización: Diferentes municipios de la Comarca Campiña Sur de la provincia de Córdoba (España), como Montilla; Moriles; Lucena; o Aguilar de la Frontera. • Promotor/es: Consorcio Ruta del Vino Montilla-Moriles; diferentes operadores turísticos especializados en enoturismo (Vinophoria; Rutas del Vino; Enodestino, etc.); la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN); Asociación para la Promoción del Turismo del Vino (AVINTUR). • Web(s) de referencia: http://www.rutadelvinomontillamoriles.com/presentacion.php; http://www.ciudadesdelvino.com. 	
<p>Presentación</p> <p>Los vinos de Montilla-Moriles se han convertido en unos excelentes embajadores de Andalucía. Su actual prestigio es fruto de una larga tradición vinícola y de años de crianza. La Ruta del Vino de Montilla-Moriles ofrece la oportunidad de conocer los secretos de esta cuidada labor que es, además, un sello de identidad de esta comarca de Córdoba.</p>	
<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boletines y notas de prensa de ACEVIN. • Dossier de prensa del Consorcio Ruta del Vino Montilla-Moriles. • Informes derivados de la observación directa. • Empresarios de los municipios que integran la ruta. • Mancomunidad Campiña Sur Cordobesa. 	
<p>1. Dimensión económica</p>	
<p><i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i></p>	
<p>1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta</p>	<p>Se desconoce</p>
<p>1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).</p>	<p>Según el último informe procedente del Observatorio Turístico de las Rutas del Vino de España¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predomina la demanda nacional, frente a la extranjera. Los extranjeros que más visitan estas rutas son: los alemanes, seguidos de los estadounidenses y franceses. • Las visitas enoturísticas son una actividad que se realiza mayoritariamente en grupo, con amistades o compañeros de trabajo (32%), aunque hay un porcentaje relevante de grupos familiares sin hijos (29 %). • Su estancia media se sitúa en 2,62 días. • Optan, generalmente, por

¹ Se pueden consultar las conclusiones de ese informe en este enlace:
<http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=55>

	<p>establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> El gasto medio diario del turista del vino ascendería a 127 euros, una cifra que sigue siendo superior a la cifra de gasto medio diario del turista en España (100 euros).
1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta	La principal motivación es la visita a bodegas, seguida del interés por el vino, el patrimonio y la gastronomía, lo que, según ACEVIN, denota un incremento de interés por la cultura enológica y gastronómica.
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).	Según ACEVIN, la valoración general es de 4,21 sobre un máximo de 5 puntos. Casi el 50 % de los encuestados había visitado anteriormente otra Ruta del Vino de España y tras la visita se muestra interés por visitar otros destinos enoturísticos.
1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	Se estima que pocas, pero se desconoce la cifra exacta.
1.1.6. Segmentos deseados	Turista enológico, aunque también personas no iniciadas. De hecho, determinadas actividades están orientadas a atraer turistas que no conocen la cultura del vino (cursos de cata, muestras, vinoterapia, etc.).
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	Está ganando popularidad, pero quizás otras rutas enoturísticas se encuentren mejor posicionadas. Según el Observatorio Turístico de ACEVIN, existe vinculación entre la calidad de los vinos y la elección del destino, algo que juega a favor de aquellas rutas cuyos vinos disponen de un mayor reconocimiento en el mercado vitivinícola o cuyas bodegas hacen más promoción y son más conocidas, como las rutas de la Rioja.
<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	Bodegas; vino; museos del vino y etnográficos; elementos patrimoniales ligados a las labores vitivinícolas; patrimonio inmaterial (conocimientos relativos a la crianza, la cata).
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	Los recursos no son demasiado singulares, al existir otros lugares que también cuentan con una denominación de origen.
1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	Se trata de una ruta certificada por el Club de Producto <i>Rutas del Vino de España</i> , de ACEVIN.
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	<ul style="list-style-type: none"> Alojamiento: Existen alojamientos rurales en haciendas y cortijos que pueden resultar especialmente interesantes al enoturista, pero se observa el predominio de hostales y hoteles de 1 o 2 estrellas, que puede chocar con las expectativas del turista al que se refieren los informes de ACEVIN (un turista con capacidad de gasto). Empresas que ofrecen diferentes servicios de transporte: viajes en tren, avión, autobús.

	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes y cafeterías. Escasean los restaurantes de alta gama, lo que puede perjudicar a un destino con una gastronomía atractiva. • Bodegas, que ofrecen visitas guiadas, cursos de cata, degustaciones.
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	Acceder a Córdoba es fácil y rápido. Se puede utilizar el AVE; tiene aeropuerto; la comunicación entre los municipios por los que discurre la ruta es buena.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	La ruta mantiene puestos trabajo (en las bodegas, en los hoteles y restaurantes en temporada baja, etc.).
1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de las bodegas cuenta con años de experiencia y amplio conocimiento del mundo del vino. • La mayor parte de las agencias de viajes que ofrecen este y otros destinos enoturísticos, están especializadas en enoturismo. • Muchos de los alojamientos, restaurantes y cafeterías son negocios familiares, en los que la plantilla, compuesta por varios miembros de la familia, cuenta con una formación dispar.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	Se desconoce.
<i>1.3. Compenetración de actores</i>	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	Sí. Se confía en que el turismo puede convertirse en un salvavidas en un momento en el que la comarca cuenta con menos apoyo para producir el vino y el consumo de este producto decae. No sólo existe compenetración entre los actores locales, sino que éstos también cuentan con el apoyo de ACEVIN.
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Para quienes estén interesados en la contratación directa de los servicios, la página web de la ruta consta de enlaces a las webs de quienes suministran los diferentes servicios turísticos. En la mayoría de los casos, se puede realizar la reserva y compra a través de la web. • Existen agencias de viajes especializadas en enoturismo que elaboran paquetes a medida a este destino, para familias y grupos de amigos, aunque también como viaje de incentivo para profesionales.
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	<ul style="list-style-type: none"> • El logotipo de la ruta está presente en la página web de los ayuntamientos involucrados, en la de la Mancomunidad de la Campiña Sur Cordobesa y en la de los servicios turísticos adheridos a la ruta. • Todos los actores destacan los mismos valores del territorio y se refieren a la cultura del vino.

Diagnóstico parcial:	
<ul style="list-style-type: none"> • Un destino atractivo aunque rodeado de una competencia feroz. Andalucía destaca por hitos patrimoniales y otras rutas enoturísticas parecen gozar de mayor posicionamiento. • Las buenas comunicaciones y la compenetración de actores favorecen su desarrollo turístico. • Una oferta hotelera insuficiente y de baja calidad, que choca con las expectativas de un turista con capacidad de gasto. 	
2. Dimensión social	
<i>2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente</i>	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	No
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	Las visitas suponen una inyección económica para las bodegas, que encuentran en ellas una nueva fuente de ingresos, en un momento en el que su actividad es menos rentable.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	No se conoce con exactitud, pero, según los actores consultados, se tiene una visión favorable del desarrollo turístico de la comarca. Se tienen expectativas sobre sus efectos económicos.
<i>2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales</i>	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los atractivos de la ruta (lagares, bodegas) son accesibles para las personas con movilidad reducida. • Se abre todos los días del año. Los días laborables suele ofrecerse una única posibilidad de visita al día.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	Se ofrecen visitas guiadas. En diferentes idiomas con cita previa.
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	El precio de la visita a la bodega con degustación oscila entre los 3 y los 10 euros, según la empresa. Se suelen realizar descuentos para grupos grandes.
Diagnóstico parcial:	
<ul style="list-style-type: none"> • Una ruta que pretende fijar usos y costumbres y generar riqueza. • Muestra capacidad de adaptación a las diversas necesidades sociales. 	
3. Dimensión patrimonial-ambiental	
<i>3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural</i>	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • La ruta contribuye a la revalorización y difusión de la cultura del vino. • Mantiene vivo el patrimonio inmaterial (los oficios; los conocimientos).

3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	Elevada. Se visitan lagares (lugares donde se prensa la uva para obtener el vino); bodegas; museos del vino (donde se explican las características de la zona y las prácticas extractivas).
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	Se respeta el aforo de los establecimientos que se visitan.
3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	Se desconoce.
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	No
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los proyectos que se pretende desarrollar gracias al plan de dinamización del producto turístico de la ruta es la señalización de los principales hitos que la compone, que se pretende sea respetuosa y acorde con la idiosincrasia del lugar. • Desarrollando una actividad turística en torno al vino, se pretende contribuir a la conservación del paisaje y generar nuevas vías para seguir viviendo del viñedo. Se desea que los recursos endógenos, que confieren carácter al lugar y forman parte de su idiosincrasia, sigan siendo rentables y estando presentes.
3.2.4. Residuos que genera la ruta	No.
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	En general, admisible. Se procura que sea racional el consumo de agua en algunos de los hoteles involucrados.
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	Contribución al mantenimiento del paisaje.
Diagnóstico parcial:	
Los actores de este destino buscan la revalorización y conservación del patrimonio inmaterial y del industrial. De ello se derivan consecuencias positivas para el mantenimiento del paisaje.	
Diagnóstico general	
<ul style="list-style-type: none"> • La ruta debe enfrentarse a sus dificultades para diferenciarse y mejorar su posicionamiento. Para lograrlo, el sector privado juega un papel fundamental. • Se valoran muy positivamente la compenetración de actores y los esfuerzos orientados a la revitalización del patrimonio cultural, que favorece que se genere una actividad económica rentable y sostenible. 	
Observaciones	

Ficha para el análisis de la gestión turística de las rutas culturales

<p>Identificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la ruta: Camino de Santiago • Localización: Termina en Santiago de Compostela (España), pero tiene muchos posibles orígenes. Existen varios Caminos de Santiago: el camino francés; el del norte; el portugués; el inglés; la Vía de la Plata y el camino primitivo. • Promotor/es: Administraciones turísticas y culturales; operadores turísticos privados. • Web(s) de referencia: http://www.santiagoreservas.com; http://www.santiagoturismo.com/camino; http://whc.unesco.org/en/list/669. 	
<p>Presentación</p> <p>El Camino de Santiago ha conducido a los peregrinos hasta los restos del Apóstol Santiago desde la Edad Media. Fue el primer Itinerario Cultural Europeo declarado por el Consejo de Europa (1987). Muchos han sido los agentes públicos y privados responsables de su consolidación como oferta turística.</p>	
<p>Fuentes de información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de dinamización socioeconómica de los Caminos de Santiago, incentivado por las Cámaras de Comercio de los Caminos Xacobeos. • COMPOSTUR • TURGALICIA • Páginas webs clave, como la de la UNESCO, el CIIC. • Informes derivados de la observación directa. • Noticias aparecidas en medios de comunicación. • Bibliografía especializada (artículos en revistas científicas, comunicaciones a congresos, etc.). 	
<p>1. Dimensión económica</p>	
<p><i>1.1. Atractivo de la ruta y adaptación a la demanda</i></p>	
<p>1.1.1. Nº de turistas que realizan la ruta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Según la Delegación Diocesana de Peregrinaciones del arzobispado de Santiago de Compostela, durante el 2008 el Camino de Santiago fue realizado por 125.141 peregrinos¹. • El año en el que se registró el mayor número de turistas fue 1999. Era año jubilar y llegaron 11 millones de personas a Santiago y más de 5 millones a Galicia.
<p>1.1.2. Características de la demanda (sociodemográficas, psicográficas, gasto y estancia medios, etc.).</p>	<p>Según la Delegación Diocesana de Peregrinaciones del arzobispado de Santiago de Compostela²:</p>

¹ Fuente: Diario digital termometro turístico.com. Número correspondiente al 13 de julio de 2009.

² Fuente: Diario digital termometro turístico.com. Número correspondiente al 13 de julio de 2009.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionalmente, la demanda se concentra en los meses de julio y agosto, aunque se observa una cierta desestacionalización. • Muchos de los peregrinos son extranjeros, primando los europeos. Los principales mercados emisores son Alemania, Italia, Francia y Portugal. Les siguen Estados Unidos y Canadá. • En cuanto a los españoles, destacan los peregrinos madrileños, catalanes, andaluces y valencianos. • En 2008, 22714 peregrinos eran estudiantes, y 14884 eran jubilados. <p>En 2007, con motivo del plan de dinamización³, se realizó un estudio de público que puso de manifiesto lo siguiente:</p> <p>Edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 41,5% de los entrevistados era menor de 30 años. • El 29,2% tenía entre 31 y 40. • Un 17%, entre 41 y 50 años. • El 12,2% era mayor de 50 años. <p>Camino elegido</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 50% estaba realizando el camino francés. • Un 21,1%, el camino del norte. • El 11,5%, la Vía de la Plata • El 8,6% el camino portugués • El 8,2% el camino primitivo <p>Forma de realizar el camino</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 85,4% lo realiza andando • La Vía de la Plata es la que registra más ciclistas. <p>Duración del viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • El viaje tiene una duración media de 16 días. • El 38,7% estaba realizando un viaje de menos de 10 días. <p>Preferencias en cuanto a alojamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 79,2% de los entrevistados elige los albergues del camino para pernoctar • El 17,7% también escoge otro tipo de alojamiento, como las casas rurales, los hostales o los hoteles. <p>Compañía en el camino: El peregrino, turista o excursionista viaja fundamentalmente acompañado. El 34,3% viaja solo</p>
--	--

³ Fuente: Asociación de Cámaras de Comercio de los Camino Xacobeos. El plan se puede descargar en la siguiente dirección: <http://www.camaracompostela.com/default.asp?m=10&p=101>

	<p>Repetición</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los entrevistados estaba realizando el camino por primera vez. (62,1%). • El resto lo habían hecho anteriormente. • La mayoría de los que repetían había realizado antes otra ruta jacobea. <p>Motivo de elección de la fecha: El 77,5% de los entrevistados señalaba que realizaban el camino en verano porque es el momento en el que dispone de vacaciones laborales.</p> <p>Cómo conoció el camino: La mayor parte de los peregrinos afirmaron conocerlo desde siempre o por otros peregrinos.</p> <p>Gasto medio por persona y día: 26,83 euros. Casi el 40% gasta menos de 20 euros/día.</p>
1.1.3. Motivos que llevan a la demanda a realizar la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Espiritualidad del viaje • El paisaje y la naturaleza • Por practicar deporte • Por motivos religiosos • Por conocer parajes • Por conocer gente
1.1.4. Grado de satisfacción de la demanda (con los servicios turísticos; la calidad paisajística; el trato dispensado por la población; seguridad; etc.).	Según el estudio de público citado, el 73,5% de los peregrinos afirma encontrarse muy satisfecho; el 25,6% bastante satisfecho; sólo el 0,7% poco satisfecho; el 0,1% nada satisfecho; y el 0,2% no sabe o no contesta.
1.1.5. Nº y tipo de quejas y reclamaciones	Se desconoce
1.1.6. Segmentos deseados	No están completamente definidos, pero del plan de dinamización se desprende que se quiere adaptar la oferta para lograr que acudan turistas con motivaciones diferentes de las que presenta la demanda actual y que gasten más.
1.1.7. Popularidad de la ruta y posicionamiento en el mercado turístico	Es, probablemente, la ruta cultural más reconocida a nivel internacional. Según agencias de viajes <i>Camino de Santiago</i> es una de las marcas turísticas más conocidas de España.
<i>1.2. Características de la oferta: recursos, servicios e infraestructura</i>	
1.2.1. Recursos turísticos	<p>El camino, que es un bien patrimonial integral, reconocido como tal, si bien es cierto que en él encontramos diferentes atractivos valorados por el turista como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monumentos y centros históricos • Paisaje • Gastronomía • Leyendas y patrimonio cultural de tradición oral.
1.2.2. Singularidad de los recursos turísticos	El camino goza de una gran singularidad.

1.2.3. Certificaciones y reconocimientos con los que cuentan los recursos o las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Primer Itinerario Cultural Europeo declarado por el Consejo de Europa. • Premio Príncipe de Asturias de la Concordia.
1.2.4. Tejido empresarial turístico existente y relaciones con la ruta	<p>Con motivo de la realización del plan de dinamización de los caminos de Santiago, se recopiló información al respecto en el año 2007, atendiendo a las bases de datos de los diferentes gobiernos autonómicos:</p> <p>Alojamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 408 albergues (hay más en el camino francés) • 126 Campings • 852 Casas rurales • 966 Pensiones • 468 Hostales • 1.296 Hoteles <p>Restauración: 44.582 Actividades hosteleras (el camino del norte tiene mayor dotación)</p> <p>Oferta comercial: 86.031 Actividades comerciales minoristas</p>
1.2.5. Infraestructura de transporte existente	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar hasta el punto de salida: Existen varios, por lo que su accesibilidad varía. La existencia de aeropuertos en el norte de España; trenes y buenas comunicaciones por carretera facilita el acceso. • Recorrer el Camino de Santiago: El camino varía en los diferentes tramos, de forma que a veces se camina sobre asfalto; otras sobre senderos polvorientos; y otras por caminos con vegetación. Incluso hay que cruzar algún río.
1.2.6. Nº de puestos de trabajo que ha generado la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil precisarlo. Se estima que muchos pequeños negocios, destacados anteriormente al indicar la oferta turística, se benefician del camino de Santiago. Éste crea necesidades de personal estacionales, pues la demanda se concentra en verano y los establecimientos deben responder a las nuevas necesidades. • Autores como Precado et al (2007) señalan que tras las acciones promocionales que tuvieron lugar en los años 90 para reactivar el camino se han terciarizado las economías de los municipios que forman parte de él, y el sector servicios ocupa a más población activa.

1.2.7. Adecuación de la formación y experiencia de los recursos humanos de la ruta al puesto ocupado	Varía según el caso. Algunos profesionales señalan que en los caminos más transitados, como el camino francés, existen más negocios y también más competencia, por lo que se cuida más la calidad, también en lo referente a los recursos humanos. Pero son muchos los negocios familiares en los que la formación del personal es dispar.
1.2.8. Satisfacción de los recursos humanos con su puesto de trabajo	Se desconoce
1.3. Compenetración de actores	
1.3.1. Existencia de una estrategia compartida por los diversos actores involucrados (administraciones turística y cultural; empresarios; residentes; operadores turísticos; etc.).	El plan de dinamización ya mencionado destacaba que el camino atraviesa diferentes comunidades autónomas, con prioridades diferentes. En los últimos años, se está trabajando para lograr una gestión integral.
1.3.2. Establecimiento de canales para la comercialización conjunta	Sí. Touroperadores y central de reservas de COMPOSTUR.
1.3.3. Coherencia en la promoción turística	El camino está presente en la promoción turística de todas las comunidades involucradas, pero cada una realiza la suya propia.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Camino de Santiago es reconocido internacionalmente, se basa en recursos singulares y está bien posicionado. • Atrae a un número importante de turistas que quedan muy satisfechos, si bien es cierto que algunos gastan muy poco. • Involucra a varios destinos, por lo que la coordinación y cooperación entre ellos es un aspecto importante sobre el que se debe seguir trabajando. 	
2. Dimensión social	
2.1. Incidencia de la ruta en la calidad de vida de la población residente	
2.1.1. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de infraestructuras (de transporte; sanitarias; etc.).	Se cuida el mantenimiento de los polideportivos y albergues, especialmente cuando está cerca un año jubilar.
2.1.2. Incidencia de la ruta en el mantenimiento, mejora o creación de servicios públicos o privados (ambientales, sanitarios, de transporte, culturales,...).	Según varios medios de comunicación locales, se suele reforzar la atención sanitaria en año jubilar para atender a los peregrinos.
2.1.3. Grado de satisfacción de la población residente con la ruta cultural (percepción sobre la compatibilidad de usos turísticos y no turísticos de los recursos culturales (materiales o inmateriales) y naturales; percepción sobre los beneficios y perjuicios que se derivan de la ruta, etc.).	No existen datos precisos, pero algunos estudios ⁴ evidencian que, si bien existe cierto orgullo por su propio patrimonio, los turistas podrían estar alterando algunos patrones de comportamiento de la población y generando un cierto malestar, sobre todo, cuando se masifican ciertos hitos.
2.2. Adaptación a diversas necesidades sociales	
2.2.1. Accesibilidad física (horarios y condiciones de apertura; atención a la discapacidad física, etc.).	La ruta no resulta accesible para las personas con discapacidad. Existen grandes pendientes y no todos los tramos están preparados para ser

⁴ GIGIREY, A. (2003)

	recorridos con una silla de ruedas. Pese a todo hay personas con movilidad reducida que lo realizan, pero requieren ayuda.
2.2.2. Accesibilidad intelectual (existencia de visitas guiadas o de medios que favorezcan la comprensión de todo tipo de públicos).	El camino resulta fácil de seguir, incluso para las personas con dificultad. Sólo hay que seguir la señalización.
2.2.3. Accesibilidad económica (política de precios y existencia de descuentos).	Existen muchos Caminos de Santiago: <ul style="list-style-type: none"> • Los peregrinos pueden utilizar albergues y polideportivos para dormir, habilitados por iniciativa municipal o autonómica. • Existen restaurantes, alojamientos hoteleros y casas rurales con diferentes precios. • La cadena hotelera <i>Paradores</i> ofrece alojamiento en los paradores situados en edificios históricos que se encuentran en el camino.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las administraciones competentes pueden estar incidiendo positivamente en la calidad de vida de la población prestando atención a infraestructuras y servicios públicos que son utilizados por los peregrinos. • La población residente podría estar empezando a sentirse molesta por la masificación que sufren algunos lugares clave del camino. • Mientras que el camino resulta accesible intelectual y económicamente, existen bastantes dificultades para hacerlo accesible a las personas con movilidad reducida. 	
3. Dimensión patrimonial-ambiental	
<i>3.1. Incidencia de la ruta en la conservación y revalorización del patrimonio cultural</i>	
3.1.1. Contribución de la ruta a la conservación del patrimonio cultural (financiación de la conservación; revalorización del patrimonio, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • El camino se mantiene vivo porque los peregrinos lo siguen recorriendo. • Se celebran actos culturales en el marco del camino, especialmente en año jubilar.
3.1.2. Fidelidad a la realidad histórica y cultural en el proceso de puesta en valor turístico (se han utilizado estudios científicos al respecto; se ha contado con el asesoramiento de especialistas en la materia, etc.).	Los Caminos de Santiago han sido trazados por la historia. No se trata de una ruta prefabricada con motivos turísticos, aunque sea susceptible de su aprovechamiento turístico.
3.1.3. Respeto a los límites impuestos por la capacidad de carga	No se tiene un conocimiento exacto de la capacidad de carga de ciertos monumentos y parajes. Se visitan de forma masiva en año jubilar.
<i>3.2. Impacto de la ruta en la conservación medioambiental</i>	
3.2.1. Alteración de patrones de comportamiento de las especies autóctonas	Se desconoce. Desde algunos medios publicitarios se pide al peregrino que no salga del camino trazado, por lo que se deduce que, siempre que se respeten los límites, los peregrinos no suponen un problema.
3.2.2. Contaminación acústica que genera la ruta	El tránsito de personas y animales (porque también se puede realizar a caballo) puede generar ruidos.
3.2.3. Contaminación visual y perturbación del paisaje que genera la ruta	El camino se ha señalado con flechas amarillas y mojones de piedra con un símbolo, la concha. Se trata de una señalización bien integrada en el contexto.

3.2.4. Residuos que genera la ruta	<ul style="list-style-type: none"> • Se desconoce, pero se trata de caminos transitados por gran cantidad de personas. • En algunas zonas, como Navarra, se ha puesto en marcha un dispositivo de limpieza y recogida de residuos que, además, da empleo durante unos meses a personas desempleadas⁵.
3.2.5. Uso de los recursos naturales (agua, suelo,...) que se realiza en el marco de la ruta	Racional.
3.2.6. Contribución de la ruta a la conservación medioambiental	Se han dispuesto papeleras y contenedores a lo largo del camino, que facilitan la recogida de residuos y el reciclaje.
<p>Diagnóstico parcial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es oferta turística fiel a la realidad histórica y cultural; respetuosa con el medio ambiente; y que revitaliza el patrimonio cultural. • Se tienen pocos datos sobre la capacidad de carga de determinados parajes y monumentos. 	
<p>Diagnóstico general</p> <p>El Camino de Santiago constituye una oferta turística atractiva y que goza de singularidad y popularidad. Contribuye a la revalorización del patrimonio. Podría ser más rentable si se configuran diferentes ofertas que respondieran a las inquietudes de diferentes segmentos. Requieren especial atención la compenetración entre actores participantes en la gestión; la percepción de la población sobre la masificación de determinados hitos; y la capacidad de carga de algunos atractivos del camino.</p>	
<p>Observaciones</p>	

⁵ Fuente: noticiasdenavarra.com; número correspondiente al 16 de agosto de 2010.

www.unia.es

un
i Universidad
Internacional
de Andalucía

A Pr
E de Estudios
Iberoamericanos
Grupo La Rábida
mio 7
Área
Ciencias Sociales
y Jurídicas

une

UNIÓN DE EDITORIALES
UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS

www.une.es

*Esta editorial es miembro de la UNE,
lo que garantiza la difusión y comercialización
de sus publicaciones a nivel
nacional e internacional*.