



# Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos

Edita: Universidad Internacional de Andalucía



**un**  
**i** Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
**A**

[www.unia.es](http://www.unia.es)





# Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos

**Juan Ignacio Pulido Fernández y  
Yaiza López Sánchez (Editores)**



Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos / Juan Ignacio Pulido Fernández y Yaiza López Sánchez (Editores).— Sevilla :  
Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones, 2013

703p. : il. col. ; 22 cm

D.L. SE 1613-2013

ISBN 978-847993-229-9

1. Turismo I. Pulido Fernández, Juan Ignacio, ed. lit. II. López Sánchez, Yaiza, ed. lit. III.  
Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones, ed.  
338.48

EDITAN:

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](http://www.unia.es)



COORDINACIÓN DE LA EDICIÓN:

Juan Ignacio Pulido Fernández y Yaiza López Sánchez  
Editores

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN:

Universidad Internacional de Andalucía

COPYRIGHT: Los autores

FECHA: 2013

EDICIÓN: 300 ejemplares

ISBN: 978-84-7993-229-9

DEPÓSITO LEGAL: SE-1613-2013

MAQUETACIÓN Y DISEÑO: Olga Serrano García y M<sup>a</sup> Dolores Lobo García

FOTOGRAFÍA CUBIERTAS:

IMPRESIÓN: Artes Gráficas Servigraf, S.L.

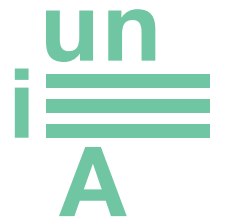


# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Sistema, destino y mercado. Estructura, agentes y operaciones en los destinos turísticos</b> <b>Enrique Torres Bernier</b>	<b>15</b>
<b>El turismo en perspectiva mundial. Conformación geopolítica, organismos e instituciones</b> <b>Juan Ignacio Pulido Fernández</b> <b>Yaiza López Sánchez</b>	<b>67</b>
<b>El turismo desde una perspectiva estratégica sostenible</b> <b>Juan Ignacio Pulido Fernández</b> <b>Yaiza López Sánchez</b>	<b>89</b>
<b>Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la eficiencia</b> <b>David Flores Ruiz</b>	<b>113</b>
<b>Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la equidad</b> <b>Jordi Garcón</b>	<b>153</b>
<b>Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la preservación de los recursos</b> <b>Fernando Correia</b>	<b>195</b>
<b>Análisis (cuantitativo y cualitativo) de los mercados turísticos: competitividad y mercados de origen</b> <b>Marcelino Sánchez Rivero</b>	<b>239</b>
<b>Ordenación y planificación territorial. Aspectos diferenciales por tipologías</b> <b>José Domingo Sánchez Martínez</b> <b>Egidio Moya García</b>	<b>303</b>

<b>Planificación estratégica de destinos turísticos. Aspectos diferenciales por tipologías</b>	<b>375</b>
<b>Josep Francesc Valls Giménez</b>	
<b>Planificación de marketing de los destinos turísticos. Aspectos diferenciales por mercados y segmentos</b>	<b>425</b>
<b>Esther Binkhorst</b>	
<b>Gestión pública del turismo. La gobernanza</b>	<b>469</b>
<b>María Velasco González</b>	
<b>Gestión de la cadena de valor del destino turístico</b>	<b>521</b>
<b>Juan Ignacio Pulido Fernández</b>	
<b>La gestión de los impactos en el destino turístico</b>	<b>579</b>
<b>David Flores Ruiz</b>	
<b>Jordi Gascón</b>	
<b>Fernando Correia</b>	
<b>Bibliografía</b>	<b>647</b>
<b>Solucionario</b>	<b>687</b>





# Introducción

La crisis económica mundial ha puesto de manifiesto la fragilidad de los actuales procesos de desarrollo turístico, especialmente desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Durante las dos últimas décadas, este concepto se ha ido consolidando en la conciencia colectiva mundial como una idea-fuerza cada vez más potente, difícil de cuestionar. Sin embargo, los resultados reales son más bien limitados, lo que ha llevado, incluso, a plantear que, quizás, el concepto haya que considerarlo de una forma meramente aproximativa (Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible; Johannesburgo 2002) a una realidad que es tremendamente compleja.

Por otra parte, los mismos profesionales del turismo, que deben asumir buena parte de la responsabilidad en la consecución de avances hacia la sostenibilidad, tienen dificultades para la comprensión de los principios del turismo sostenible, especialmente en lo que respecta a su concreción en los aspectos prácticos de su actividad diaria. Aunque, probablemente, la explicación a esta falta de concreción en políticas y acciones eficaces de carácter operativo esté en que, como reconoce un reciente informe de USAID (agencia norteamericana de cooperación internacional al desarrollo), el término “turismo sostenible” significa cosas diferentes para actores diferentes.

Al menos en los últimos años, parece que en la literatura científica, y, en general, en los trabajos publicados por organismos internacionales, instituciones, etc., es generalmente aceptado que el paradigma de la sostenibilidad tiene un carácter multidimensional y que no se trata un mero objetivo a alcanzar, ni una estrategia *per sé*. La sostenibilidad exige profundos cambios en el actual modelo de desarrollo turístico, de manera que perfile un nuevo escenario en las relaciones entre los agentes turísticos, la sociedad receptora, los turistas y los recursos susceptibles de uso turístico, entendidos éstos en un sentido mucho más amplio que el que tradicionalmente se concibe al asociarlos a la idea exclusiva de recursos naturales. Hay que identificar el turismo sostenible con las ideas de globalidad, multidimensionalidad e integralidad, de manera que la sostenibilidad no se alcanzará más que como resultado de un proceso de cambio en el que se tengan en cuenta sus diferentes dimensiones.

El interés actual sigue estando en conseguir trasladar lo que se ha avanzado en la conceptualización al campo de trabajo, a la vida real. Para ello, los expertos plantean la necesidad de superar las limitaciones



del modelo tradicional de desarrollo, generando nuevos fundamentos teóricos, soportes analíticos y planteamientos operativos que contribuyan a avanzar hacia ese nuevo escenario de equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo.

Este es, precisamente, el planteamiento de este manual, que recoge el material preparado por los profesores del *Curso de Experto en Conocimiento e Innovación aplicados a la Gestión Estratégica Sostenible de Destinos Turísticos*, que se imparte en la Universidad Internacional de Andalucía y que, a partir del curso 2013/2014 se impartirá ampliado con carácter de Máster Propio. Se trata de profundizar en el análisis y conocimiento de los fundamentos básicos del paradigma de la sostenibilidad aplicado al turismo y poner a disposición de los lectores los más recientes soportes analíticos y planteamientos operativos para mejorar su capacidad de análisis, planificación y gestión estratégica sostenible de los destinos turísticos.

La finalidad última es que este libro se convierta en un manual de consulta para profesionales e investigadores dedicados a impulsar y dinamizar el proceso de cambio que requiere la gestión sostenible de los destinos turísticos, a la vez que afrontar el creciente debate acerca de la necesidad de modificar las formas de producción y de consumo turístico en el nuevo escenario global que surja tras la actual crisis económica. En este nuevo escenario, el paradigma de la sostenibilidad se convierte en un factor clave, no sólo para la competitividad de los destinos, sino incluso para su supervivencia.

Por otro lado, los expertos vienen a coincidir en la necesidad de superar la visión sectorizada que hasta ahora se tenía de la actividad turística, por un nuevo concepto de gestión integrada, en el que cada vez adquirirá más importancia la cadena de valor del viaje y, por tanto, la generación de redes o alianzas de negocios que mejorarán los niveles de eficiencia empresarial en torno a una visión más holística y sistémica en la que el destino turístico cobra una importancia hasta ahora desconocida.

Por tanto, este manual se plantea desde esta nueva perspectiva, en la que el destino turístico se convierte en el objeto central de atención, más allá de la gestión individual de las empresas que generan bienes y servicios en el mismo. De esta manera, el destino turístico deja de ser un mero telón de fondo al servicio de las empresas turísticas, para convertirse en el verdadero protagonista de una gestión basada

en la aceptación de la incertidumbre como entorno de trabajo y en la acumulación progresiva, mediante un proceso participativo de aprendizaje social, de conocimientos suficientes para comprender los cambios que se van produciendo y reaccionar de manera sistemática ante los mismos, adaptándose y beneficiándose de la nueva situación.

El corpus del texto se organiza en cuatro bloques bien diferenciados. La primera parte, que contiene los tres primeros capítulos, es de carácter introductorio. En ellos, se presenta el turismo como un fenómeno global, que ha crecido de forma espectacular durante las últimas décadas –y lo va a seguir haciendo en las próximas–, se analizan las tendencias que van a guiar su desarrollo futuro y se plantea la sostenibilidad como un reto clave para la gestión del mismo.

La segunda parte, que incluye los capítulos 4 a 7, recoge un conjunto de conceptos, modelos y herramientas para, por un lado, afrontar el análisis de la sostenibilidad turística desde una perspectiva multidimensional. Y, por otro, analizar los mercados turísticos con el fin de poder tomar decisiones de gestión de los destinos.

El tercer bloque se dedica a la planificación de los destinos turísticos. El capítulo 8 se centra en los aspectos relacionados con la ordenación y planificación territorial. El capítulo 9 recoge la visión estratégica de la planificación, mientras que el capítulo 10 se orienta a la planificación de marketing, con una sugerente visión de cambio orientada hacia la co-creación.

Por último la cuarta parte se dedica a la gestión de los destinos turísticos. En primer lugar (capítulo 11), se incorporan los conceptos vinculados a la gobernanza y se plantean los retos a los que se enfrenta la gestión pública del turismo. En el capítulo 12 se disecciona la cadena de valor del destino turístico y se plantean las necesidades de gestión en torno al concepto de modelo de negocio. El capítulo 13 propone herramientas para la gestión de los impactos (económicos, sociales y ambientales) que genera el turismo en los destinos.

Además del contenido reseñado, y dado que, en principio, se planteó como un manual para docencia, cada capítulo recoge los principales objetivos del mismo, un resumen con las ideas más importantes que debe retener el lector, así como un conjunto de actividades para realizar en clase, cuestiones de repaso y una batería de preguntas

tipo test (con un solucionario al final del libro) que servirán para fijar contenidos y resaltar ideas clave.

Como el lector podrá comprobar, en la redacción del manual han participado profesores del más alto nivel académico y profesional en el ámbito del turismo. De hecho, son los profesores del Curso de Experto que ha dado origen a este libro. A todos ellos hay que agradecer su disposición a participar en este ilusionante proyecto y su capacidad para plasmar en unas cuantas páginas buena parte de los conocimientos que imparten a los alumnos en este curso.

Para finalizar, creemos haber conseguido un texto divulgador y práctico, sin renunciar al tratamiento riguroso de las cuestiones objeto de estudio. En cualquier caso, será el lector quien tenga la última palabra sobre el logro de estos propósitos.

Jaén, mayo de 2013

Juan Ignacio Pulido Fernández y Yaiza López Sánchez  
*Editores*





# Sistema, destino y mercado. Estructura, agentes y operaciones en los destinos turísticos

**Enrique Torres Bernier**  
Universidad de Málaga

En este capítulo se elaborará una estructura, conceptual y funcional, que permita entender e interpretar el resto de capítulos que componen este libro, así como desarrollar proyectos de estudio e investigación basados en la misma. Como introducción, se comentarán una serie de factores que influyen y condicionan directamente la gestión turística y que permitirán entender con mucha más claridad todo el proceso de desarrollo público y privado del turismo.

A continuación, se explicará el fenómeno turístico desde una visión holística e integradora, de manera que se pueda entender su gestión y también formular sus políticas, de un modo sistémico, estructural y estratégico. Seguidamente, se hará una aproximación epistemológica de los principales términos y procesos que se producen en los destinos turísticos.

Por último, se analizarán los diferentes agentes, públicos y privados, que intervienen en la gestión de los destinos turísticos. A lo largo de este capítulo se irán incorporando, en cada parte, las diferentes casuísticas que se dan en la realidad y las implicaciones que esto tiene desde la perspectiva de la gestión público-privada.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Comprender la conformación del sistema de actividades turísticas.
- Diferenciar entre los conceptos de recurso, producto turístico, tipología y destino turístico.
- Analizar el ciclo de producción turística, así como los agentes que intervienen en dicho proceso.

## **1.1. Claves para entender la actividad turística**

El turismo es un hecho reciente y poco conocido, que ha crecido y evolucionado muy rápidamente en los últimos años. Esta circunstancia dificulta su entendimiento, al hacer más difícil la sistematización de los conocimientos que se tienen sobre el mismo y la posibilidad de elaborar teorías y de normalizar comportamientos, principio del avance de toda ciencia social.

No obstante, se procede a reseñar algunas características específicas de importancia que influyen decisivamente a la hora de gestionar esta actividad desde la perspectiva pública, privada y mixta.

### **Lo hace el ser humano con una disposición al gozo (*homo hedónicus*)**

Las vacaciones, que comenzaron como tiempo de descanso, fueron evolucionando hacia el entretenimiento y el placer. En la actualidad, prevalece, sobre todo, este componente hedónico, aunque tal hecho no excluya el esfuerzo, a veces incluso superior al que realiza durante su trabajo habitual.

Por tanto, en la actividad turística cada vez resulta más importante que el turista esté dentro de un “halo de felicidad”, que proviene tanto de la iniciativa privada como de la pública y que, desde el punto de vista de la oferta, se traduce en políticas de calidad y, desde la demanda, en grados de satisfacción.

### **Para ser entendido en su complejidad, requiere de un enfoque interdisciplinario**

El hecho de que en el proceso de producción turística intervengan factores y agentes diferentes, incluso, en muchas ocasiones, territorios diversos, hace que la actividad turística deba ser estudiada y entendida desde una perspectiva interdisciplinar. Al aspecto económico, desde el que se le aborda en muchas ocasiones por sus elevadas repercusiones, hay que añadir los aspectos socioculturales, territoriales, antropológicos, jurídicos, psicológicos, incluso políticos, entre los más importantes. Ignorar este hecho puede llevar a errores en la gestión de esta actividad.

### **En el territorio tiene una clave de entendimiento especialmente importante**

Para entender la actividad turística, hay que considerar siempre su dimensión territorial. Turismo y territorio son las dos caras de una misma moneda. La actividad turística es una consumidora voraz de espacio. En primer lugar, por las motivaciones de los turistas a viajar (espacio motivación), que, en casi todos los casos, tienen una proyección territorial concreta: las playas, los espacios de calidad ambiental, las ciudades y sus monumentos, los pueblos rurales, etc., todos ellos atraen y se ven afectados por la actividad turística. En segundo lugar, por la necesidad de pernoctar, comer, comprar, etc., fuera de su residencia habitual (espacio residencia). Por último, por la demanda que los turistas hacen de infraestructuras, tanto generales como turísticas (espacio infraestructura), como carreteras, aparcamientos, puertos y aeropuertos, campos de golf,



carreteras de comunicación interiores, marinas, etc., que facilitan el funcionamiento del turismo en sus diversas versiones.

Todo lo anterior significa que el planeamiento turístico de un destino ha de estar íntimamente unido al territorial, no mediante planeamientos paralelos, sino implicándose ambos mutuamente para lograr una gestión eficaz y liberadora de sinergias públicas y privadas.

### **Para su gestión, precisa de la transversalidad y del consenso**

La transversalidad es una consecuencia lógica de la actividad turística, que precisa para su correcto funcionamiento del concurso de diversos sectores y agentes, así como de la iniciativa pública y la privada. Esta transversalidad, además, se manifiesta en diversos órdenes, como el territorial, las competencias turísticas y las que afectan directamente al turismo –que se reparten entre lo local, lo regional, lo central, incluso en Europa, supranacional-, en el ámbito socioeconómico, ciudadanos, empresarios, sindicatos y sociedad civil y lo sectorial, las actividades de aplicación turística (cultura, medio ambiente, salud, deporte, etc.).

Pero, para la gestión eficaz, y precisamente por esta concurrencia de diferentes actores, son necesarios mecanismos y procesos de consenso que permitan la gobernanza en su sentido más amplio y profundo.

Hay que tener en cuenta siempre que un destino turístico es, ante todo, un acto de voluntad social y su grado de eficacia, fortaleza y competitividad estará directamente relacionado con el nivel de acuerdo alcanzado dentro del mismo sobre los objetivos a alcanzar y cómo alcanzarlos; en definitiva, con su identificación con la política a desarrollar. Esta afirmación sirve también para el acuerdo entre la iniciativa pública y la privada, que deben de ir juntas dentro del mismo proyecto, independientemente del papel que cada una desempeñe en cuanto a competencias y protagonismo.

### **Para una buena gestión en turismo es preciso información veraz e inmediata**

El tema de la información es poco tratado en turismo, a pesar de que un buen sistema de estadísticas e informes de coyuntura disminuye la incertidumbre y ayuda sobremanera a la toma de decisiones de la iniciativa pública y privada, evitando así posibles errores.

Temas como los observatorios turísticos, los indicadores de diferentes tipos, las tablas input-ouput turísticas y las cuentas satélites de turismo ayudan enormemente a la gestión acertada de los destinos, aunque hay que reconocer que, para su puesta en marcha, son precisos destinos de una cierta entidad, una buena información base y una inversión en el aparato técnico que lo lleve a cabo y en los gastos que la obtención de la información supone.

### **El turismo provoca grandes impactos en la sociedad donde se implanta**

El turismo tiene aspectos positivos y negativos. Es capaz de crear, directa e indirectamente, riqueza y empleo, y mediante sus efectos de “arrastre” y, gracias a la transversalidad sectorial a que antes se aludía, contribuye a desarrollar el resto de la economía del lugar donde se produce. Pero, también puede afectar negativamente al territorio, a la cultura y al medio ambiente, y hasta puede llegar a excluir de sus beneficios a los residentes originales del destino. La intensidad de estos efectos dependerá directamente de lo abrupto que sea la implantación y el crecimiento en cada lugar. Esto supone una razón más para defender una gestión sostenible de los destinos que permita adecuar los procesos de crecimiento a las posibilidades del destino y a los deseos de sus habitantes y, al mismo tiempo, evitar los efectos no deseados y propiciar los que sí lo son, buscando la mejor opción en cada caso.

### **1.2. El sistema de actividades turísticas**

A continuación, se explica el fenómeno turístico de un modo global, con una visión sistémica, estratégica e integral. Para la mejor comprensión del turismo, se ha de entender este mediante un enfoque sistémico y con un criterio de demarcación desde la perspectiva de la demanda. Bajo esta perspectiva, se debería de hablar del sistema de actividades turísticas, que está compuesto, a su vez, por tres subsistemas (Cuadro 1.1).

*CUADRO 1.1*  
*Sistema de actividades turísticas*

<b>1. Actividades de naturaleza turística</b>	Alojamiento, restauración, agencias de viajes, información turística, animación y transporte turístico
<b>2. Actividades de apoyo al turismo</b>	Servicios públicos y privados demandados por los turistas en tanto que residentes temporales del destino escogido
<b>3. Actividades de aplicación turística</b>	Actividades no turísticas demandadas por los turistas en razón de sus motivaciones para ir al destino escogido

El sistema de actividades turísticas tiene, desde una perspectiva temporal, dos características principales, la de ser abierto y dinámico. Por la primera, va incorporando dentro de sí nuevos elementos, haciéndose cada vez más complejo y diverso. Por la segunda, va transformándose en la forma de presentarse y de relacionarse sus diferentes elementos.

Para poder comprender al turismo en toda su complejidad y extensión, hay que entenderlo como un gran sistema de actividades, ahora en continuo crecimiento. Este sistema se divide, a su vez, en tres subsistemas principales, interrelacionados y complementarios entre sí: actividades de naturaleza turística, actividades de aplicación turística y actividades de apoyo al turismo.

### **1.2.1. Las actividades de naturaleza turística**

En primer lugar, está el sistema de actividades de naturaleza turística, o características del turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), vinculado directamente a la característica esencial del turista de desplazamiento eventual fuera de su lugar de residencia. Dentro de este grupo se encuentran los alojamientos, la restauración, las agencias de viajes, el transporte turístico y la actividad de promoción e información turística.

Sus principales componentes son:

- \* El alojamiento.
- \* La información y la promoción.
- \* La intermediación.
- \* El transporte turístico.
- \* La restauración (gastronomía).

La vinculación tan directa de estas actividades con el turismo viene del hecho de estar relacionadas con las características del turista, de desplazamiento y estancia fuera de su residencia, circunstancias sin las cuales no puede existir el turismo, hasta tal punto que, a veces, ha llegado a identificarse este subsistema con el “sector turístico” y con el turismo en general. De hecho, cuando se habla en economía del “sector turístico”, se está refiriendo a este subsistema fundamentalmente, contabilizándose su peso en el PIB o los empleos que genera, refiriéndose solo a este subsistema. Sin embargo, esto supone una visión inexacta, reduccionista y, sobre todo, poco operativa para comprender lo que es el turismo, su alcance y las posibilidades para su gestión, tanto en su regulación como en su fomento.

El asentamiento y posterior desarrollo de la actividad turística en la sociedad contemporánea ha llevado a la aparición de nuevos modos y formas de turismo y de turistas, lo que se ha traducido en una cada vez mayor complejidad y sofisticación de esta actividad, parte de las cuales podrían también citarse dentro de este apartado al estar muy relacionadas con las que anteriormente se han enunciado. Se trata de cuestiones como la animación en los alojamientos y destinos, ciertos alquileres en el dominio del turismo rural (caballos, 4x4, etc.), de playa (de hamacas) o urbano (autobuses turísticos), así como una serie de nuevas empresas de servicios exclusivamente enfocadas al turismo. No debe olvidarse que se trata de un sistema “abierto” y “dinámico”, sometido, además, a un elevado índice de evolución en los últimos años.

### **1.2.2. Las actividades de aplicación turística**

En segundo lugar, está el subsistema de actividades de aplicación turística, formado por aquellas vinculadas directamente con las motivaciones de los turistas para sus desplazamientos. Se trata siempre de actividades no turísticas, relacionadas, en la mayoría de los casos, al descanso, la naturaleza, la cultura, la salud y el deporte, demandadas por los turistas, pero que se aplican al turismo mediante un proceso de adaptación, más o menos largo y complicado, a la función a la que van dirigidas, el consumo turístico.

Aunque las examinadas en el anterior subsistema son las más emblemáticas, estas son las más importantes, al destinarse a satisfacer los deseos que tienen los turistas para desplazarse y ser capaces de crear vínculos de aprecio y fidelidad entre los turistas y los destinos.

Además, este tipo de actividades son las que están creciendo con mayor intensidad en los últimos tiempos, al estar ampliándose y especializándose de un modo sin precedentes el cuadro motivacional del turista y al adoptar éste una actitud más activa y, por ello, el que mayores oportunidades de empleo va a crear en el futuro. Dentro de este campo están los que se vienen llamando turismo específicos o temáticos, que se examinarán más tarde y que están adquiriendo gran importancia en los últimos años, tanto para los destinos emergentes como para los consolidados.

Los principales campos de desarrollo de estas actividades están en la naturaleza, la cultura, la salud, el deporte y los negocios.

### 1.2.3. Las actividades de apoyo al turismo

El tercer subsistema de actividades turísticas está formado por aquellas que se pueden denominar de apoyo al turismo y está compuesto por el conjunto de servicios públicos y privados que el turista demanda como residente eventual del destino escogido para sus vacaciones. La importancia de estas actividades es diferente según la materia (orden público y espacios verdes urbanos) y el tipo de turista de que se trate (tercera edad, ecologistas, rentas bajas, etc.).

Es evidente que estos servicios serán compartidos con la población residente, siempre que esta exista y no se trate de un destino exclusivo para turistas, por lo que su abundancia y calidad estarán muy en relación con el grado de desarrollo (nivel de vida) del país de destino, aunque también puede influir sobre ambos factores el grado de estacionalidad que el destino presente. No obstante, cuando el peso del turismo es muy fuerte, es frecuente que, en los destinos más consolidados, los servicios de apoyo sean superiores a la media del resto del país, ya que su nivel de excelencia contribuye a hacer el destino más competitivo, lo que a la postre supondrá una mayor calidad de vida para los residentes.

Hay que reconocer que durante mucho tiempo este tipo de actividades eran las que menos se tenían en cuenta a la hora de hacer planteamientos de desarrollo turístico, ya que se consideraban como un aspecto que venía dado por la situación general del destino, era un parámetro del modelo, importante sin duda, pero “de acompañamiento” a la actividad turística. La experiencia y los cambios que se han venido produciendo en el paradigma turístico han venido a demostrar su importancia real

y su cada vez mayor protagonismo en las exigencias de la demanda final mayoritaria, hasta el punto de que hoy en día puede considerarse el máximo componente de la “calidad pública” de un destino.

Como ejemplos de este subsistema, cabría citar la seguridad ciudadana (orden público), la limpieza, la iluminación, la sanidad y el transporte público. Últimamente, se han incorporado con inusitada fuerza otros temas, como los nuevos diseños urbanos y la animación sociocultural, en un esfuerzo de diferenciación de los destinos más maduros mediante lo que se podría llamar “calidad pública”.

El hecho de que la actividad turística se haya estructurado en estos tres subsistemas no debe de hacer olvidar que la realidad turística es una, y que la teoría de sistemas se basa en los principios de interdependencia y regulación interna. Por lo cual, los tres subsistemas están íntimamente relacionados entre sí por un entramado de normas, hábitos, relaciones de mercado y políticas públicas, cuyas tendencias y reglas de comportamiento es necesario estudiar y formalizar.

Así, por ejemplo, si un destino apuesta por especializarse en unos alojamientos (subsistema de actividades de naturaleza turística) de categoría elevada (4 y 5 estrellas), tendría que tener oportunidades de ocio (subsistema de actividades de aplicación turística), ya sean específicas o complementarias, del mismo nivel, así como unas infraestructuras y servicios (subsistema de actividades de apoyo al turismo) de primer orden. Esta interdependencia debe ser tenida en cuenta para la gestión pública del destino, aunque en el resultado de cada subsistema intervengan agentes distintos.

#### **1.2.4. Las externalidades**

Las externalidades son factores del entorno relacionados con los “bienes de libre disposición” y los “intangibles”. En resumen, se pueden considerar como circunstancias y factores presentes en el entorno (en nuestro caso, un destino turístico) que lo favorecen o lo perjudican sin que se pague o cobre por ello. Ejemplos son el clima, la amabilidad de las personas, la localización cerca o lejos de los mercados, etc.

Para el buen funcionamiento del sistema de actividades turísticas en un destino determinado, se precisa de la existencia de ciertas externalidades, entre las que destaca la aceptación ciudadana y social de esta actividad como impulsora del desarrollo de su comunidad.

A este hecho no se le suele dar la importancia real que tiene en las estrategias de desarrollo turístico, pero ya se expuso que un destino turístico es, ante todo, un acto de voluntad social. Esta importancia reside no solo en la imposibilidad de desarrollar la opción turística en un medio hostil, sino por la necesidad de que esta actividad sea admitida como prioritaria desde todas las áreas de las administraciones públicas (políticas y técnicas) que se relacionan o tienen que ver con su gestión (prácticamente todas), así como por el resto de los agentes sociales.

Estas externalidades tienen están también directamente relacionadas con la diferenciación de los destinos, teniendo, en muchas ocasiones, mucho que ver con su posicionamiento competitivo en los mercados.

### **1.3. Recursos, productos, tipologías y destinos turísticos**

En este apartado, se explican los principales elementos que dan contenido al sistema de actividades turísticas, como son los recursos y productos turísticos, las tipologías de turismo existentes y los destinos turísticos como polos de atracción turística, y a cuya gestión se enfoca este libro.

#### **1.3.1. Los recursos turísticos**

En Economía, por recurso se entiende cualquier elemento que sirve para incorporarlo a un proceso productivo. De ahí que se hable de recursos naturales, financieros y humanos, haciendo con ello referencia a la trilogía clásica de los factores de la producción.

El término “recurso turístico” es usado en muchas ocasiones de forma indiscriminada para significar cualquier elemento que sirve de base a la actividad turística. De hecho, la OMT lo define como “todos los bienes y servicios que por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con que cuenta, hace posible la actividad turística y satisface las necesidades de la demanda”. En este capítulo, se plantea un concepto mucho más restrictivo y vinculado a una perspectiva socioeconómica, que sirva, además, para posteriores actuaciones de planificación y política turística. Bajo esta perspectiva, el recurso turístico es cualquier elemento, material o inmaterial, vinculado a la naturaleza o a la cultura de un territorio socialmente organizado, que, por sí mismo o mediante su transformación, es capaz de atraer



temporalmente a personas de otros lugares, convirtiéndose de este modo dicho espacio en un destino turístico.

Esta definición requiere, para su mejor comprensión, de varias aclaraciones que se exponen a continuación:

Puede haber tantos recursos turísticos como motivos pueda tener una persona para desplazarse voluntariamente y de modo temporal, a fin de ocupar su tiempo libre, a otro lugar distinto del que reside. Por lo tanto, se puede asegurar que, de entrada, los recursos turísticos son infinitos y habrán de responder, sobre todo, a los cuadros motivacionales de los turistas, aunque puede haber otras circunstancias que atraigan a los turistas a un lugar concreto (accesibilidad, tipo de transporte, etc.). Un monumento, un espacio natural, la posibilidad de presenciar en directo un espectáculo, de cazar, de hacer deporte, o, simplemente, un lugar que te permita no hacer nada, o disfrutar tranquilamente de un buen clima, son recursos turísticos.

Hay recursos que pueden disfrutarse directamente, en el mismo estado en que se presentan, como, por ejemplo, disfrutar de un paisaje, tomar el sol en la playa, etc., mientras que otros, la mayoría, necesitan de alguna transformación, como visitar ciertos monumentos, asistir a un espectáculo folklórico, jugar al golf, etc., siendo en muchas ocasiones los productos turísticos el resultado de la puesta en valor de uno o varios recursos. Unas de las bases de la sostenibilidad de un destino es que los recursos no se destruyan al transformarlos en productos y usarlos, como tales, en el mercado turístico. La transformación de un recurso para uso turístico no solo debe de garantizar su conservación, sino también procurar su mejora y potenciación.

Las actividades de naturaleza turística o características del turismo, así como las de apoyo al turismo, no son *stricto sensu* recursos turísticos, aunque sean imprescindibles para el disfrute de los mismos. Hay, no obstante, autores que citan como recursos turísticos de una zona la planta hotelera de la misma o su red de comunicaciones, ambas fundamentales para su desarrollo turístico, pero ajenas a las motivaciones directas del turista. Lo que sí puede ocurrir es que dentro de un hotel se materialice un producto turístico, como, por ejemplo, ocurre al incorporarle un spa o un campo de golf. En buena parte de la literatura iberoamericana sobre turismo, a este tipo de actividades se les suele denominar “facilidades turísticas”.

Por el contrario, las actividades de aplicación turística, tal como se han definido con anterioridad, son consecuencias más o menos directas de los recursos turísticos, ya que están unidas íntimamente a éstos, al basarse ambos en el cuadro de motivaciones del turista.

Una segunda cuestión de gran importancia para un destino sería el inventario y clasificación de estos recursos. Para ello, existen diversos sistemas de mayor o menor complejidad.

Así, se han clasificado los recursos turísticos, refiriéndose a su propia entidad, como simples, si tienen un solo elemento, y complejos, si están compuestos de varios. Un ejemplo del primero podría ser la samba brasileña, mientras que del segundo, los carnavales de Rio.

Actualmente, lo más común es dividir los recursos en naturales y culturales, incluyendo en los primeros tanto los aspectos básicos como el clima, el paisaje y el agua, como los más específicos, en los que entrarían los espacios naturales, parques, lugares de especial interés (cascadas, géiseres, etc.)

Dentro de los recursos culturales entrarían todos aquellos que se deben a la intervención humana, ya sea en el campo de las artes (arquitectura, pintura, escultura, música, literatura, etc.), de la producción (cultivos, utensilios, modos de fabricación, posibilidad de compras de interés, etc.) o de las costumbres (folklore, gastronomía, artesanía, etc.). Todo ello enmarcado en el espacio, tanto urbano como rural (paisaje humanizado), y en el tiempo (historia).

Los inventarios de recursos dan lugar a unos listados que se suelen recoger mediante fichas, clasificadas y formalizadas según la tipología de los mismos y normalmente acompañadas de material cartográfico y del archivo de imágenes correspondiente, todo ello volcado en un sistema de información geográfica. El poseer un buen inventario de recursos de una zona es una base de partida fundamental para la adecuada planificación de un destino.

Cada recurso puede dar lugar, a su vez, a uno o varios productos, que tendrán características propias según su localización y demás circunstancias socioeconómicas que las rodeen, como la accesibilidad, propiedades de los mercados de demanda, alojamientos y capital humano existente en su proximidad, etc.

No obstante, cualquier inventario lo único que ofrece es un listado, más o menos extenso y exhaustivo, ordenado, explicado y documentado de los recursos de la zona, de las actividades turísticas que de ellos pueden surgir y, a veces, de las necesidades para su puesta en valor. Además de esto, si se desea planificar el desarrollo turístico de un territorio determinado y gestionarlo como destino, es preciso conocer también los criterios de valoración que se han de aplicar a los recursos inventariados, o, dicho de otra manera, la importancia que se otorga a cada uno. Es evidente que en esta priorización no intervienen solamente criterios técnicos, sino también otros de carácter valorativo o político, que deberían ser objeto de consenso con la comunidad local.

Existen varios sistemas de valoración, con notorias diferencias entre los mismos (Leno, 1993), aunque tal vez los que mayor difusión ha alcanzado, no solamente por sus orígenes, sino por las versiones que se han hecho ellos, son el de la OMT y el de la OEA (Organización de Estados Americanos). Este último se ha aplicado de una manera bastante generalizada al área iberoamericana. Dicho método de valoración distingue cinco grandes grupos o categorías de recursos, que, a su vez, se subdividen en grupos y subgrupos. Estos son los: a) sitios naturales, b) museos y manifestaciones culturales históricas, c) folklore, d) realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas y e) acontecimientos programados. Una vez clasificados los recursos por categorías y desarrollados en tipos y subtipos, se procede a su valoración, tratando de establecer su relevancia desde el punto de vista turístico según bases objetivas y comparables.

El inventario de recursos se complementa con otro de “facilidades turísticas”, que comprende el análisis del equipamiento y de las infraestructuras.

Es preciso usar una valoración lo más omnicompreensiva posible, pero también que sea operativa a la hora de tomar decisiones de política de desarrollo turístico, lo que lleva a proponer un sistema de criterios de valoración de los recursos más amplio que el de la OEA, pero no tan engorroso como el de la OMT, basado en cuatro grandes ejes:

1. Las características o valor propio del recurso.
2. El valor de situación.
3. Los costes de transformación que supone su puesta en valor.
4. Su valor económico social.

Hay que advertir que este desarrollo se ha llevado a cabo pensando, sobre todo, en recursos y destinos potenciales y emergentes, es decir, que no se han convertido en “productos turísticos maduros”. La razón de ello es que la valoración de un recurso o un destino ya consolidado es mucho más compleja y entra más en el campo de las políticas y planeamientos de estructuras territoriales consolidadas, con una lógica de fijación de objetivos e instrumentos muy distinta y mucho más compleja a la de una mera jerarquización de prioridades de actuación, como la que aquí se plantea. A continuación, se examina el contenido de cada uno de estos ejes.

### **A. Características propias de los recursos**

Dentro de este apartado hay que distinguir tres criterios:

- \* Singularidad.
- \* Abundancia relativa.
- \* Aspectos subjetivos.

En primer lugar, la singularidad o rareza del recurso. Es evidente que un recurso es más apreciado mientras más escaso es, de manera que este dato puede servir como una primera orientación. No obstante, hay que ser consciente de que la escasez puede ser algo relativo, ya que siempre estará en función de la intensidad de la demanda existente en los diversos mercados en relación a ese recurso, como se analizará posteriormente, y de su localización con respecto a ellos.

El segundo sería la propia abundancia relativa del recurso. Aunque, en principio, pueda parecerlo, no se trata de un criterio contradictorio con el anterior, ya que se refiere a que el recurso se dé en una cantidad que permita su explotación y valorar dicha “intensidad”. La existencia de una pequeña playa o de un macizo de flora autóctona difícilmente justificará su explotación turística por mucha singularidad que ambos reúnan. Hacen falta unos mínimos críticos a partir de los cuales sea posible la explotación de los recursos y es preciso, además, calcular qué alcance pueda tener sobre otros parámetros, como los medioambientales.

El tercero sería lo que podrían denominarse como aspectos subjetivos y particulares del recurso, o valor intrínseco, y que habría que recoger en la ficha de inventario. Estos serían distintos según la tipología y la percepción del demandante. Así, por ejemplo, estaría el grado de estética y grandiosidad de una manifestación folclórica, la particular historia de un monumento o las posibles aplicaciones a la decoración doméstica de determinada línea de artesanía popular.

## **B. Valor de situación o localización de los recursos**

Este aspecto comprendería, a su vez, tres aspectos: la accesibilidad directa al recurso, es decir, cómo poder llegar a él para disfrutarlo; su posición respecto a los centros de demanda, ya sea real o potencial; y su posición respecto a la competencia que podrían hacerle recursos similares ya puestos en explotación:

La accesibilidad al recurso desde su entorno inmediato, debe tomarse, como en todos los casos, en términos de tiempo y coste, más que en distancia física.

La posición respecto a los centros de demanda puede ser decisiva para la decisión de su posterior puesta en valor y es una variable a añadir a la accesibilidad propia del recurso.

Su posición respecto a la competencia es algo que debe ser estudiado en todos los casos, ya que puede operar de dos formas opuestas. Como una limitación, al encontrarse ante otros recursos similares cercanos, incluso de mayor valor, ya puestos en explotación, que cubren satisfactoriamente la demanda. O, por el contrario, como un acicate, al poder compartir, complementándolo o potenciándolo, un mercado de demanda no agotado, que aprovecharía el desplazamiento para visitar ambos destinos.

## **C. Costes de transformación para la puesta en explotación turística de los recursos**

En la gran mayoría de los casos, los recursos precisan de ciertas transformaciones para su puesta en explotación turística que suponen unos costes, no siempre monetarios, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de decidir su valoración y jerarquización.

En primer lugar, pueden destacarse los costes económicos, que, a su vez, pueden diferenciarse en varios apartados, principalmente los de inversión y financiación, los tecnológicos, los de organización y los de capacitación. Algunos de ellos pueden ser tan elevados que hagan inviable la explotación del recurso, otros puede que desvíen los beneficios fuera de la comunidad local, circunstancia que también debe ser valorada.

Los costes de inversión y financiación deberán tener en cuenta, según el tipo de recurso de que se trate, las obras destinadas a la accesibilidad al recurso (tema relacionado con el valor de situación), las de adecuación del mismo para su uso y disfrute y los costes propios de explotación.

Los costes tecnológicos, de organización y capacitación, deben calcularse cuando no se disponga del *know-how* preciso para la puesta en producción del recurso y vendrán referidos a patentes, sistemas de organización y formación en general. En un planteamiento estratégico, debe procurarse que estos costes sean atendidos desde el ámbito local.

En segundo lugar, se han de valorar los costes medioambientales, fundamentales en cualquier proceso de desarrollo sostenible que se haga en la actualidad. Estos costes no son siempre de carácter monetario, aunque existen ya técnicas, cada vez más sofisticadas, para su “monetarización”, y tienen su origen en la necesidad de preservar los recursos para su uso por generaciones venideras, evitando en lo posible el consumo de los no recuperables y consiguiendo una máxima tasa de retorno para los recuperables.

Del mismo modo, habría que considerar el coste de las medidas para la conservación de la biodiversidad, incluso para la mejora del medio ambiente en general. Esto implicará en muchos casos la necesidad de calcular la capacidad de carga del recurso. Los costes medioambientales deberán ser calculados tanto para su puesta en explotación como para su funcionamiento.

Al objeto de lograr la sostenibilidad de los proyectos, también deberán valorarse los costes sociales de los mismos. Actualmente, es comúnmente admitido que cualquier proyecto de desarrollo económico –y la explotación de los recursos turísticos suele estar siempre dentro de estos planteamientos- ha de contar con la participación y voluntad de la población residente. Aunque el turismo tiene una gran capacidad de creación de renta y empleo, también puede generar cambios culturales y problemas de desplazamiento y desarraigo, cuyo coste habrá de tenerse en cuenta. De nuevo, se plantea al problema de medir la capacidad de carga o de acogida de un recurso ante su posible utilización turística, aunque en este caso desde una perspectiva social. Este factor cobra una importancia singular cuando se trata de un recurso cultural (por ejemplo, un monumento o una fiesta popular), más susceptible de deterioro al ponerlo en explotación turística.

Hay que tener en cuenta que los costes económicos suponen ante todo aportaciones de capital, público y privado, que han de valorarse en la rentabilidad global del proyecto. Mientras que los medioambientales y culturales, aun pudiendo tener ambos también su

evaluación económica a sumar a los anteriores, pueden operar como factores limitativos al proyecto en sí mismo, especialmente en cuanto a su dimensión, que pudieran llegar a hacerlo inviable.

#### **D. Valoración económico-social o de mercado**

Se trata, en este caso, de la valoración estratégica de los recursos dentro de la economía de la zona o país donde estén ubicados. En primer lugar, hay que valorar el posible “encaje” del producto o productos turísticos que procedan de la explotación de los recursos puestos en valor en los flujos de demanda.

Para ello, se deberá tener en cuenta la demanda turística real y potencial, externa e interna, tanto del país o zona en cuestión, como de las tipologías de productos a que dé lugar el recurso. También deberá contarse con las megatendencias presentes en los mercados turísticos, así como con las relaciones de complementariedad o incompatibilidad que puedan existir entre las tipologías turísticas que se generen, y con las ya existentes.

Otro factor valorativo de gran importancia es la capacidad de generación de renta y empleo que la puesta en explotación del recurso puede ofrecer a la población local y a los posibles inversores. Es éste el aspecto más positivo que el turismo suele ofrecer, aunque también depende de las tipologías de productos que en concreto se desarrollen.

No obstante, hay que reconocer como tendencia en los últimos años una mayor sofisticación y especialización de los productos finales dentro de esta actividad, que se traduce en mayores exigencias de cualificación y gestión, de forma que, en muchas ocasiones, es preciso traer de fuera parte de la mano de obra que precisan los proyectos, al menos, en los primeros años de funcionamiento.

Por último, también será preciso valorar la capacidad de arrastre que los proyectos que procedan de la explotación del recurso tengan sobre otros sectores y actividades ya existentes, o que puedan aparecer en la zona, o, si se prefiere, su capacidad para liberar sinergias, hecho fundamental en las estrategias de desarrollo. Para valorar estos aspectos, serían de gran utilidad la existencia de tablas input-output y de un sistema de cuentas satélite para la zona. Este método de valorar los recursos de cara a su posible jerarquía, aun siendo más completo que los precedentes, al acogerse a perspectivas diversas, no puede ser resuelto con una simple puntuación acumulada, aun siendo capaces



de traducir todos los costes y potenciales a valores monetarios, pero cabría la posibilidad de hacer siempre un balance de la rentabilidad de cada recurso para que los responsables políticos y la sociedad, mediante los órganos de participación de que disponga, decidan.

Las características propias y el valor de situación de los recursos sí podrán someterse sin demasiada dificultad a una escala de jerarquía. Sin embargo, los costes de transformación, en su aspecto económico, vendrán medidos por necesidades de inversión, muchas veces difíciles de calcular. Mientras que aspectos como los medioambientales y culturales, aunque en cierta medida también puedan evaluarse económicamente, llevarán muchas veces a la necesidad de emplear otros criterios subjetivos, que operarán como factores limitativos e, incluso, condicionantes de los proyectos.

### 1.3.2. Los productos turísticos

Como producto turístico puede entenderse el conjunto de bienes y servicios que son objeto de transacción comercial, dentro del sistema de actividades turísticas, con la finalidad de atender los deseos y necesidades del turista.

Dado lo genérico del concepto, es evidente que los productos turísticos pueden ser muy diversos, tanto por su forma como por su grado de complejidad, entrando en ellos desde una simple pernoctación en un alojamiento, hasta el “paquete turístico” más sofisticado de un circuito, que incluye multitud de productos más sencillos, como traslados, estancias, comidas, visitas a museos, excursiones, espectáculos, guías, etc. Incluso, a veces, llega a identificarse los destinos como el más complejo de los productos, hablándose del producto “Costa Brava”, o “Cancún”, etc.

Los productos turísticos son, como todos los demás, una combinación de bienes, capital y trabajo, aunque las tendencias actuales, por los cambios de la demanda y la aplicación de las nuevas tecnologías en un proceso de maduración de la actividad turística, hayan aumentado cada vez más las proporciones de capital y la cualificación de la mano de obra.

No obstante, la amplitud del campo de las actividades turísticas y del espectro de su demanda, hacen posible la creación y pervivencia de una infinidad de productos, siempre en base a los recursos de cada

zona y con la combinación de diferentes proporciones de distintos factores, según las tipologías turísticas, las circunstancias económicas locales y el estado de la tecnología.

Desde la perspectiva de la oferta, se consideran como productos turísticos, principalmente, las actividades de naturaleza o carácter turístico, es decir, como los sectores o subsectores económicos recogidos en la CNAE. Mientras que, desde la perspectiva de la demanda, tendrían un enfoque más complejo, correspondiéndose más con los “paquetes” turísticos o “*forfait*”, ampliados con los servicios de apoyo al turismo en destino, lo que abarcaría todo el sistema de actividades turísticas.

### 1.3.3. Las tipologías turísticas

Existen muchas clasificaciones sobre tipos de turismo, pudiéndose usar diversos criterios para diferenciarlos (Cuadro 1.2). A continuación, se hace una aproximación, basada de nuevo en las características de la demanda, que permitirá posteriormente una mejor calificación de los destinos y un tratamiento más adecuado de su gestión y de las políticas a aplicar sobre el sistema turístico en su conjunto.

Para ello, habría que distinguir entre:

- \* Turismos genéricos.
- \* Turismos específicos.
- \* Actividades complementarias.

*CUADRO 1.2*  
*Clasificación de las tipologías turísticas*

◦ Motivaciones del turista	Genéricos Específicos
◦ Por sus características sociales	Social Familiar Juvenil o de estudiantes De jubilados De solteros De luna de miel
◦ Por sus condiciones personales	Turismo accesible Gay, lésbico, transexual y bisexual, Etc.
◦ Por su modo de trasladarse y alojarse	Carabanning Camping De crucero De circuito De lugares o edificios históricos o tradicionales
◦ Por sus relaciones inmobiliarias con el destino	Turismo residenciado ◦ Residencial ◦ Segunda residencia Turismo de alquiler por turnos Etc.
◦ Por su duración	De city break Short break Excursionismo De puente Etc.

### **A. Turismos genéricos**

Puede considerarse que un turismo es genérico cuando se corresponde con el segmento de demanda turística que presenta un cuadro motivacional difuso, amplio y variado, en el que predominan los conceptos como “descansar”, “disfrutar del tiempo libre”, “no hacer nada”, “participar en el ambiente”, etc. En él lo único que queda claro es el deseo de descanso y diversión, lo que en muchas ocasiones se recoge bajo la denominación de “esparcimiento”, o, en todo caso, la oportunidad de acceder al mayor número de posibilidades de ocio

dentro de sus vacaciones, sin que destaque ninguna en concreto. Puede definirse el turismo genérico como el que practican aquellas personas cuya finalidad al viajar es solamente el descanso, la diversión y la calidad de vida, eligiendo para ello destinos y ofertas que se lo garantizan, siempre dentro del presupuesto de que dispongan. Se calcula que, según el país de que se trate, este tipo de turismo supone entre el 60 y el 74 por 100 del turismo mundial.

Hay que señalar que, entre las tendencias del turismo actual, hay dos relacionadas directamente con esta clasificación. La primera es que cada vez aumentan más las personas que se mueven por motivos concretos y, por tanto, los turismos específicos, a pesar de que aún son minoritarios. La segunda es que los turistas genéricos, incluso aquellos que desean solo descansar y divertirse, cada vez quieren hacer más cosas durante las vacaciones, incluso participando de algunas que atraen a los turistas específicos. De esto se deduce que una misma oferta puede ser compartida por los dos tipos de turistas (cerca de la mitad de los turistas que juegan al golf en la Costa del Sol son genéricos, es decir, no han venido a este destino para jugar al golf). De nuevo, aquí es el criterio de la demanda el que determina la línea de demarcación de las tipologías turísticas.

El turismo genérico suele identificarse con las rentas medias y medias bajas, y con el turismo de sol y playa (turismo de masas). Eso no quiere decir que no haya turistas genéricos en destinos rurales y urbanos, al igual que entre los segmentos de rentas altas. En realidad, estas dos tipologías pueden cruzarse con otras, dando lugar a una gran segmentación de la demanda, lo que se traduce en una infinidad de nichos de demanda sobre los que debe actuar la gestión pública y privada. Es lo que suele denominarse en los últimos tiempos "turismo a la carta".

Los grandes destinos litorales, y particularmente donde se sitúan los resorts turísticos y grandes hoteles, son la muestra paradigmática de estas tipologías, en las que influyen de forma especial ciertas condiciones de oferta, como el clima, la seguridad y, en un segundo término y de forma variable, según el grupo de rentas al que pertenezcan los demandantes, los precios.

En los últimos años, se han incorporado a los turismos genéricos nuevas tipologías, como los circuitos y los cruceros, que, en su gran mayoría, siguen esta pauta de la diversión y el descanso.

Muchos autores hablan también de “microproductos turísticos”. Con esta expresión se refieren en realidad a turismos específicos de escasa entidad en cuanto al volumen de su demanda, por lo que su alcance de mercado y sus efectos sobre los destinos son muy limitados. No obstante, muchos de estos turismos se complementan con otros, alcanzando “masas críticas” para la promoción y el desarrollo turístico.

## **B. Turismos específicos**

Por otro lado, se considera un turismo como específico cuando algo, material o inmaterial, simple o complejo, gratuito o no, es capaz de captar por sí mismo el interés de un número significativo de personas, logrando que se trasladen desde sus residencias habituales hasta el lugar donde se encuentra (destino) para disfrutarlo, convirtiéndose de esta manera en turistas.

Por tanto, puede definirse como turismo específico aquel que practican las personas que se desplazan de su lugar de residencia en su tiempo libre atraídas solamente por su afición, curiosidad o interés sobre aspectos concretos de la vida que presentan determinados destinos y lugares.

Como en el caso anterior, cuando están en el destino, no solamente consumen los productos y servicios motivo de su desplazamiento, sino que también emplean su tiempo y su dinero en otros que están en consonancia con sus gustos, estatus profesional y su nivel de renta.

En la actualidad estos turismos específicos se pueden agrupar, principalmente, en cinco grandes grupos, los referidos a la naturaleza, a la cultura, a la salud, al deporte y a los negocios y reuniones.

A principios de este siglo, según la OMT, los turismos específicos alcanzaban ya cerca de un tercio del turismo total. Como se ha explicado, hay tantos turismos específicos como motivaciones puede tener el turista para viajar y, de hecho, la cada vez mayor amplitud de los deseos de los turistas y de su acendrado interés por la cultura, la salud, el medio ambiente y el ocio activo, hacen que estos segmentos estén conociendo un fuerte periodo de expansión, que, como demanda, supera en mucho la media de crecimiento del sistema en general.

Cabe destacar cuáles son las características principales de los turismos específicos. Es evidente que la misma abundancia y variedad de los turismos específicos dificultan hacer generalizaciones sobre ellos. Sin

embargo, un examen detenido de la estructura y funcionamiento de los más importantes lleva a una serie de conclusiones relevantes para su gestión.

Buena parte de estos turismos presentan dos factores condicionantes principales:

*Precisan de una elevada capacidad empresarial.* Vistas las características de estos tipos de turismo, no se entiende su desarrollo sin la existencia de empresarios e iniciativas emprendedoras, experimentadas y suficientes, tanto desde el punto de vista financiero como de gestión. Es evidente que, si no se encontraran en el lugar donde se estuviesen los recursos, tendrían que buscarse fuera de él, para lo que habría que crear las condiciones de atracción precisas que movieran a estas empresas a interesarse por los proyectos de explotación de los recursos en que se basen estos turismos específicos.

De hecho, en un mundo cada vez más globalizado, si se dan las condiciones básicas y de mercado, no es difícil encontrar empresas turísticas dispuestas a emprender proyectos de estas características fuera de sus ámbitos habituales de actuación. Hay también que tener en cuenta que esta circunstancia supondría, además, al menos a corto plazo, fugas de oportunidades para la comunidad local, que deberían de ser tenidas en cuenta en una política de fijación de los efectos de la demanda. Esto supone, entre otras cosas, que factores como la experiencia y la competencia (calidad en la gestión) son fundamentales para el desarrollo de estas tipologías. Baste pensar en temas como la gestión de instalaciones y de manifestaciones deportivas, del patrimonio cultural, de centros de salud y belleza, parques temáticos, espacios naturales, centros de convenciones, etc., muchos de ellos objeto de titulaciones de postgrado en la actualidad. Es evidente que las zonas turísticamente avanzadas presentan estas características por las empresas que están instaladas en ellas.

*Precisan de apoyo social e institucional.* Condición que viene de la relación que importantes turismos de este tipo tienen con la sostenibilidad, por lo que precisan procesos en los que se asegure participación activa de los agentes implicados. Por ello, para la mayoría de estos turismos, es necesario el apoyo de las instituciones y de los agentes económicos de la zona. Esto supone la adopción de una actitud “positiva” por parte de los mismos, basada en una comprensión realista e integral

de lo que la implantación de estas actividades implica para la sociedad en que se desarrollan, tanto en los aspectos positivos como negativos. La razón de esta condición es que muchos de los turismos específicos tienen impactos territoriales y culturales de cierta entidad, y, además, implican la intervención, tanto activa (nuevas inversiones, subvenciones, etc.) como pasiva (autorizaciones, licencias, etc.), de otras administraciones distintas a la turística, por lo que resulta necesario el apoyo de las mismas.

Vistos estos dos factores condicionantes, es fácil deducir que la “madurez turística” de una zona o destino ha de ser un factor diferencial muy importante para el desarrollo de los turismos específicos. Ejemplos de esto serían el turismo de golf, el deportivo, el turismo activo, el de parques naturales y cualquiera que afecte a las manifestaciones culturales y tradiciones (flamenco, semana santa, fiestas populares como los carnavales, etc.).

Por otra parte, pueden analizarse las características de la oferta en este tipo de turismo. Como en el caso de los condicionantes, es evidente que el grado de relevancia de las características que se muestran a continuación es diferente según la tipología de que se trate, su nivel de consolidación en general y el destino en que se produzca:

*Complejidad de organización y funcionamiento.* Aunque, en algunos casos, determinadas tipologías se implanten en la práctica sin apenas organización, a costa de la calidad del producto (el turismo cultural en la visita a determinados monumentos), o de la seguridad del turista (turismo de aventura), lo cierto es que la implantación y desarrollo de los turismos específicos requiere, en general, de mayor esfuerzo para la organización y funcionamiento que el correspondiente a las demandas genéricas.

Esta complejidad estará también en relación directa con el grado de sofisticación del producto final de cada tipología.

Un ejemplo de esto podría ser el turismo de escalada en alta montaña, que requiere, aparte de guías especializados y sofisticados sistemas de observación meteorológica, la incorporación de determinadas tecnologías para hacer vida en zonas de oxígeno escaso y bajas temperaturas, incluso un hospital de campaña y vehículos para la evacuación rápida para caso de accidente.

*Cualificación de los recursos humanos.* En cierta medida, es consecuencia de la anterior característica. Pero hay que tener

en cuenta también que los turismos específicos precisan, en la mayoría de las ocasiones, de especialistas en campos ajenos al turismo. No debe olvidarse que se trata de actividades no turísticas aplicadas al turismo, lo que supondrá, en determinados casos, la necesidad de cualificaciones mixtas, ya sea mediante titulaciones específicas o mediante la aplicación de programas de formación continua superior (postgrados) a titulados en turismo o en otras materias aplicadas a esta actividad (economía, medio ambiente, museología, educación física, salud, etc.). Así, el desarrollo del turismo de golf en un destino determinado, requerirá de personas con conocimientos de este deporte, de la organización de campeonatos, sobre tipos y características del césped y de las plagas que le afectan, sobre maquinaria de riego y de tracción eléctrica, sobre impactos medioambientales, etc., es decir, técnicos y especialistas en turismo con otros conocimientos en campos diversos.

*Abundante uso de tecnología.* Aunque en este aspecto hay menos uniformidad, pero es cierto que la mayoría de los turismos específicos de mayor implantación se ven afectados en cierta manera por los avances tecnológicos, ya sea en las instalaciones (golf, turismo de salud, nieve, etc.), o en el equipo que el turista necesita para su práctica (parapente, náutica, ala delta). También en esto esta característica beneficia a los países y destinos maduros y en especial a aquellos que están situados en países desarrollados.

*Fuertes inversiones.* En cierta medida, es consecuencia de todo lo anterior. El montaje y puesta en marcha de organizaciones complejas, la formación de especialistas y la aplicación de nuevas tecnologías ha de suponer, forzosamente, un incremento sustancial de las inversiones, aunque algunas de ellas puedan compartirse con otras actividades, ya sean turísticas o no turísticas. Por ejemplo, la construcción de un campo de golf de calidad con 18 hoyos exige en la actualidad una inversión que ronda los ocho millones de euros.

Respecto a las características de la demanda de los turismos específicos, también en esta ocasión las tres características que estas tipologías presentan variarán en su intensidad e importancia según los casos concretos:

*Gasto medio elevado.* En la mayoría de los casos, los turistas atraídos por motivaciones específicas tienen un gasto medio



superior (a veces, lo triplica) a los pertenecientes a los llamados turismos genéricos, hecho consecuente con las características de oferta que se han examinado anteriormente. Esto supone que sus “clientes” se sitúan entre las personas “acomodadas”, es decir, con rentas también superiores a las del turista medio. Hay que advertir, no obstante, que las diferencias en este sentido entre los distintos turismos específicos son notorias.

Una consecuencia directa de esta característica es la menor influencia de los precios en la decisión de consumir aquello que se desea con un elevado grado de interés y para lo que se ha elegido un destino determinado, lo cual no quiere decir que estas personas no calibren las relaciones calidad-precio ante opciones similares, como cualquier consumidor. Y no significa que el precio no sea un factor de importancia para estos consumidores, aún más con el aumento de la competencia que se está produciendo en los mercados turísticos.

*Demanda creciente.* Como se ha expuesto anteriormente, a pesar de que el porcentaje de turistas específicos es aún menor que el de genéricos, crece de modo progresivo a costa de éstos, no solo en cantidad sino en cuanto a sus tipologías. Temas como el turismo enológico, el ornitológico o el ecuestre, hasta hace poco casi desconocidos, están creciendo en los últimos años en porcentajes muy superiores a la media.

*Alto nivel de exigencia.* Esto que, de por sí, es ya una tendencia común en toda la actividad turística, se acentúa de forma particular en estos casos. No obstante, hay que aclarar que este mayor nivel de exigencia se centra, sobre todo, en aquellos aspectos propios de la motivación. Por ejemplo, en el turismo cinegético tendrá mayor importancia la existencia de oportunidades de cobrar piezas de valor que la comodidad de la pernoctación o el fácil acceso a la zona. Incluso, hay casos como el del turismo ecológico, cuya práctica, aparte de un coste, implica una serie de incomodidades y esfuerzos, como trasladarse andando grandes trayectos y dormir en tiendas de campaña, que quedan compensados por la finalidad última de contemplar la naturaleza, incluso trabajar para su mejor conservación. Es obvio que en esta exigencia hay también una mejor disposición al pago cuando se ven colmadas las expectativas del turista.

*Localización en segmentos muy concretos.* La clientela potencial de estos turismos, aparte de ser más o menos numerosa, está

localizada en segmentos muy concretos, por lo que su captación no puede tener un carácter genérico, sino que ha de diseñarse para cada caso y acudir a personas o empresas avezadas en el campo del marketing y la publicidad personalizada. Sin embargo, no exigen costosas campañas genéricas de imagen. Esta publicidad “orientada” suele tener un alto grado de eficacia, aunque su diseño es muchas veces más complicado que la genérica y exige la intervención de expertos en el campo motivacional de que se trate. Esto ocurre, por ejemplo, con el turismo de golf, que tiene páginas web, revistas y canales de TV temáticos, o con el ornitológico, con asociaciones de aficionados por todo el mundo.

Teniendo en cuenta lo visto hasta ahora, no es difícil de entender que hoy día es bastante aceptado que los llamados turismos específicos sean los que proporcionan mayor rentabilidad a los inversores turísticos, los que dan mayor estabilidad a los mercados donde se asientan y los que mejor cualifican los destinos en que se acumulan. Por otro lado, si se tiene en cuenta el peso relativo de los precios en los productos de estos turismos y las diferentes características de la oferta (capital, tecnología y formación), están claras las ventajas que ofrecen para los países oferentes más desarrollados, aunque también pueden darse en países emergentes, siempre que existan alianzas entre empresas e instituciones con el conocimiento, la experiencia y la capacidad inversora necesaria.

Por otra parte, aunque los turistas genéricos tiendan a “ser servidos” y los específicos a “experimentar por ellos mismos”, estas actitudes cada vez se mezclan más en el nuevo paradigma turístico. El turista, que comienza siendo “pasivo” (primer paradigma, años 60), pasa a estar “interesado” (segundo paradigma, años 90) y de ahí a ser “activo” (paradigma actual).

### **C. Actividades complementarias**

Por actividades complementarias se entienden aquellas que el turista realiza durante las vacaciones para su esparcimiento de forma aislada, pero que no constituyen razón suficiente para que sean motivo de elección del destino. A pesar de todo, lo que para un turista puede ser razón única de un desplazamiento turístico (la existencia de determinados monumentos o la abundancia de campos de golf), para otro puede ser tan solo un atractivo más, de carácter complementario, del destino.

A pesar de este relativismo, hay actividades que, por su propia naturaleza, tienen vocación de complementarias, como pueden ser, por ejemplo, los parques acuáticos, las salas de fiesta y los museos locales, al igual que otros turismos específicos difícilmente podrán comportarse como actividades complementarias.

#### 1.3.4. Los destinos turísticos

Los destinos turísticos son los lugares geográficos que, por sus atractivos, condiciones y reconocimiento, son ofertados directamente, o por los intermediarios, y que los turistas eligen para pasar la totalidad o parte de sus vacaciones, buscando en ellos satisfacer las expectativas que su fama, las opiniones de personas allegadas y de profesionales, la publicidad y otras razones de carácter económico, social o personal, han despertado en ellos en referencia a sus circunstancias personales o a su cuadro motivacional como viajeros.

De entrada, cualquier lugar puede convertirse en un destino turístico, y el que llegue a serlo dependerá, fundamentalmente, de los recursos turísticos que posea, de su puesta en valor en general, de las condiciones sociales de la zona y de la accesibilidad que presente para la demanda.

Aunque existen algunos recursos con particular importancia, como el clima, la naturaleza, las costumbres, el arte y los monumentos y vestigios históricos, también pueden ser recursos cualquier elemento que esté relacionado con la naturaleza y la cultura, dada la diversidad de motivos de los viajeros actuales, que pueden variar desde el deporte hasta la religión, desde la afición a la música a la necesidad de recorrer riesgos controlados mediante experiencias de aventuras de supervivencia.

Su puesta en valor implica la necesidad de añadirles recursos humanos y de capital, no solamente a los elementos objeto de demanda (actividades de aplicación turística), sino al destino mismo (actividades de naturaleza y de apoyo al turismo, y externalidades), todo ello mediante determinadas políticas públicas concretadas en planes estratégicos y programas de actuación. Hay que añadir que hay destinos que, por su madurez y creatividad, pueden poner en valor no tanto recursos como ideas, convirtiéndolos en productos de alta aceptación, por ejemplo el Foro de las Culturas de Barcelona, el festival del Cine Español de Málaga, el de Jazz de San Sebastián y el de la Magia de Vitoria.

Las condiciones sociales de la zona se concretan, principalmente, en la existencia de seguridad para el turista y de actitudes receptoras o, al menos, de “no rechazo” por parte de la población, así como mano de obra cualificada y a precios asequibles.

La accesibilidad, *lato sensu* es un concepto relativo, que, aparte de en unidades de distancia, suele medirse en tiempo y en dinero, ya que depende no solo de la localización del destino y de los clientes potenciales, sino también de las transformaciones territoriales y económicas de sus “entornos” y, sobre todo, de los cambios tecnológicos en los sistemas de transporte y de las variaciones en los precios de las tarifas.

Los destinos suelen clasificarse de diversas maneras:

1. Siguiendo el criterio de la intensidad de la demanda, se encuentran los destinos potenciales, que solo presentan recursos turísticos; los emergentes, con una demanda en expansión; los maduros, cuando se encuentran próximos a la saturación, pero mantienen los niveles de demanda; y los decadentes, cuando comienzan a perder turistas en términos absolutos y relativos. Esto ha llevado a algunos especialistas a hablar de “ciclo de vida del destino turístico”, a semejanza del “ciclo de vida de los productos” (Butler, 1980) en un mercado. Hay que comentar en este caso que el proceso de los destinos, aun siendo semejante, tiene mucha más flexibilidad, pudiendo saltarse fases o volver a comenzar el proceso, por ejemplo de la decadencia a la plenitud. Esto se debe no solo a las posibles variaciones de la demanda, sino, también, a la multitud de variables que desde la oferta influyen en el proceso de desarrollo de un destino, como es la atracción o carencia de nuevos capitales, la ejecución de nuevas infraestructuras, la incorporación de avances tecnológicos, etc. Siguiendo esta idea, puede añadirse otra tipología de destino que sería en reconversión.
2. Los destinos pueden ser también principales, finales y complementarios o de paso, según se trate del lugar donde transcurre el mayor tiempo de las vacaciones o aquellos otros a los que se desplaza uno desde ese lugar principal como una actividad complementaria, o en el que se detiene esporádicamente antes de llegar al destino final. Asimismo, puede hablarse de destinos plurales o multidestinos (circuitos o cruceros), o destinos complejos, en los que las vacaciones se sitúan en un destino concreto, pero dentro de otro, también definido, que lo envuelve, incluso puede hablarse

de destinos difusos, cuando un turista toma una ruta determinada sin idea concreta de donde parar ni a donde dirigirse.

3. De mayor interés es clasificar los destinos según la tipología de la demanda. En este caso, pueden utilizarse los mismos criterios que se han utilizado clasificar los tipos de turismos:

Destinos específicos, cuando su demanda principal se debe a un turismo específico o temático (golf, náutica, salud, juego, arte, etc.).

Plurales, cuando se debe a varios turismos específicos.

Genéricos, cuando la demanda dominante tiene como motivo principalmente el descanso, aunque dentro del mismo existan también turismos específicos.

Esta clasificación permite relacionar la estructura de los destinos y su demanda con las políticas de fidelización de los turistas.

Hay que partir de la base de que el turista elige su destino principalmente en función de sus expectativas, vía motivaciones, todo ello condicionado por sus conocimientos (información) y su capacidad económica de acceder a los distintos puntos que se le ofrezcan como alternativos. Desde la perspectiva de la demanda, los destinos también generan imaginarios que tratan de responder a los principales atractivos que poseen (externalidades, recursos y productos). Su fidelización dependerá entonces de que considere uno de ellos como insustituible para él durante un prolongado periodo de tiempo.

Cuando la motivación para el traslado no es específica, sino genérica (el descanso y la diversión), como ocurre aun con la gran mayoría de la demanda, los criterios de elección del destino dependen directamente del nivel de precios, la calidad de vida y de las oportunidades de ocio que este ofrece. Relacionándolo con lo que se ha expuesto anteriormente, los hechos diferenciadores para la fidelización están, en este caso, vinculados a las actividades de apoyo al turismo (servicios públicos, fundamentalmente) y a las conocidas como actividades complementarias (algunas de ellas, también compuestas por turismos específicos), que actúan como oportunidades de ocio para el turista, aparte de las instalaciones de alojamiento y restauración y las calidades percibidas de servicios (actividades de naturaleza turística).

En resumen, puede decirse que las personas que se mueven por motivos muy concretos se fijan y fidelizan en función de éstos, independientemente del destino, mientras que los turistas “genéricos”,

que solamente buscan el descanso y la diversión, sin vincularlos a una actividad en particular, son más propensos a moverse por referencias geográficas, vinculaciones afectivas y oportunidades de ocio en general, aunque siempre en función de sus posibilidades y objetivos personales.

#### 1.4. El proceso de producción turística. Agentes que intervienen

Se considera como proceso de producción turística las distintas las distintas fases por las que atraviesan los agentes o subsectores productivos que conforman la oferta turística para satisfacer las demandas del turista durante su viaje, desde que toma la decisión de ir de vacaciones hasta que vuelve (Cuadro 1.4).

CUADRO 1.3  
*Ciclo productivo del turismo*

---

Decisión de viajar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidades, inquietudes y valores</li><li>• Recuerdos, imágenes y experiencias</li><li>• Información recibida<ul style="list-style-type: none"><li>○ Amigos y familiares</li><li>○ Medios de comunicación</li><li>○ Intermediarios</li><li>○ Internet y redes sociales</li></ul></li></ul>
Organización y compra del viaje
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante intermediario</li><li>• Por si mismo</li><li>• Mixto</li></ul>
Desplazamiento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medios de transporte</li><li>• Duración del viaje</li></ul>
Estancia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alojamiento</li><li>• Comida</li><li>• Diversión</li><li>• Información en destino</li><li>• Servicios</li></ul>
Retorno
Experiencia

---

Como ya se ha expuesto, el análisis de la actividad turística se puede abordar desde la perspectiva de la oferta o de la demanda. A continuación, se aborda el estudio de los mercados turísticos con un enfoque sectorial, es decir, desde la oferta, analizando la estructura y operativa de los distintos tipos de empresas que conforman la oferta caracterizadora del turismo. Para ello, se comenzará por describir el circuito de producción turística, para luego detenerse en cada uno de sus eslabones representativos de cada tipología de empresas turísticas.

Según puede verse en el Cuadro 1.3, el ciclo productivo del turismo comienza en el lugar de origen del turista, cuando éste decide emprender un viaje de vacaciones. Su primera decisión es la elección del destino, que se hace en función de sus necesidades, valores, preferencias y de su capacidad económica, a lo que se añade su propia experiencia y las informaciones que le proporcionan al respecto sus familiares, amigos y personas relacionadas (redes), los medios de comunicación, las agencias de viajes y las oficinas o lugares de información turística, tanto reales como virtuales. Lo decisivo de este momento hace que en él se centren los esfuerzos principales de las actuaciones de información-interpretación-promoción en general.

La decisión de elección del destino, o destinos, que va a visitar el viajero como turista es uno de los procesos más complejos y sobre el que más se intenta influir desde las empresas y los organismos públicos de gestión. Los planes de marketing y promoción tratan de ofrecer al turista aquello que se supone que este desea, incluso influir en este para que desee lo que se le ofrece. Sin embargo, el aumento de la competencia, tanto por la maduración de la propia actividad turística, como por la aparición del actual estado de crisis, junto a la mejor y mayor información de los turistas, ha colocado a estos en una situación de ventaja obligando al mercado a trabajar sobre demandas cada vez más segmentadas, acercándose al concepto de “turismo a la carta”.

A partir de que el consumidor turístico ha decidido dónde ir, tiene varias opciones: acudir a un minorista de viajes, real o virtual, donde adquiere por un precio global un “paquete”, “forfait” o cualquiera de las especialidades que estas denominaciones adquieren (package, inclusive tour, viaje todo incluido, etc.) para todas las vacaciones, o hacer él personalmente las diferentes gestiones para llevar a cabo el viaje, como mínimo transporte y alojamiento, y repartir estas funciones

entre él y otros intermediarios, normalmente agencias minoristas y centrales de reservas. Hay que tener en cuenta que, entre los conceptos integrantes del “paquete” o las gestiones individualizadas a efectuar, puede haber, aparte de los ya mencionados, todo tipo de productos o servicios, como acogida y traslado en destino, comidas (solo desayuno, media pensión o completa), excursiones con o sin guías, actividades recreativas complementarias (entradas a museos o a parques, asistencia a espectáculos, etc.), actividades finalistas (circuitos, salidas de golf, inscripción en congresos, etc.), etc.

En la actualidad, hay una acusada tendencia por parte de la demanda hacia los viajes personalizados, sin que por ello el turista medio renuncie a sistemas y modos de transporte, o de transporte con alojamiento, en los que pueda obtener un considerable ahorro (vuelos chárter, tarifas reducidas en vuelos regulares, vuelos de última hora, ofertas de alojamiento, etc.), gestionando la adquisición del resto de servicios aparte, ya sea en origen (en esto el papel de Internet y de las centrales de reservas es cada vez más importante), o directamente en destino, hecho este muy corriente en los turismos genéricos, en los que los turistas prefieren diseñar sobre el terreno su propio programa de vacaciones.

Esta tendencia a la personalización tiene dos corolarios de importancia. El primero, el retraso en las decisiones sobre las vacaciones y sobre el consumo turístico en general, que incide en la inseguridad de los mercados, hasta el punto de que es ya corriente por parte de los minoristas ofrecer descuentos a las personas que reserven sus viajes de vacaciones con cierta antelación, y que obliga también a una mayor flexibilidad y diversificación por parte de las ofertas. El segundo, el cambio en el modo y forma de la información, que pasa de ser mayoritariamente mediante el intermediario (agencia minorista) a directamente al consumidor, que es ahora el que decide sobre los detalles de su programación vacacional. Además, tiene que ser una información operativa, es decir, no solo ha de llegarle al turista, sino que ha de ser de un modo que éste pueda hacerla “efectiva” de inmediato, es decir, asegurarse el consumo de los servicios y oportunidades de ocio que se le presentan en un destino de una manera fácil e inmediata. En el turismo de circuitos, el ciclo productivo turístico se convierte en un conjunto de sub-ciclos en el que se reproduce, de una manera más o menos simplificada, el esquema examinado. Más corriente es que haya destinos vinculados a circuitos (piénsese, por ejemplo en El Cairo y los cruceros por el Nilo), o destinos principales de los que dependen



otros secundarios, como suele ocurrir con algunos enclaves cercanos a destinos de litoral (Montserrat, Granada, Ronda, etc.), tendencia ésta en aumento. Es en estos casos cuando más influye la información en destino.

### 1.4.1. El alojamiento turístico

El turista, al pasar más de veinticuatro horas fuera de su residencia, precisa de un alojamiento o lugar de descanso, que puede adoptar múltiples formas. Aunque la forma tradicional de alojamiento, más emblemática y que más renta y empleo genera en los destinos es la hotelera, hasta el punto de que hay autores que distinguen solamente entre establecimientos hoteleros y extra-hoteleros, existen otras que conocer por su trascendencia, cada vez mayor, en los mercados turísticos.

Los hoteles están íntimamente unidos al nacimiento y desarrollo de la actividad turística y son el modo de alojamiento más emblemático y los que más empleos son capaces de crear, tanto directos como indirectos. Sin embargo, la evolución de la actividad turística ha inducido la aparición de múltiples figuras, tanto de alojamiento como en la propia hotelería, que han creado nuevas ofertas, empujadas por los propios cambios de la demanda.

Sin entrar en un análisis exhaustivo de las tipologías de alojamiento existentes, intento, por otra parte, tan vano como falto de utilidad, puede hacerse una aproximación taxonómica. Es evidente que el alojamiento es algo esencial en el circuito de producción turística, pero sus variantes y sus posibles usos forman un sinfín de posibilidades que van desde una pernoctación de paso a hacer del hotel mismo el motivo de la visita.

Como principales características de la situación actual del alojamiento turístico, pueden destacarse las siguientes:

1. El hotel sigue siendo el alojamiento emblemático y principal del turismo, aunque ha perdido terreno ante los alojamientos alternativos.
2. La hotelería se ha ido especializando y diversificando de un modo acelerado en busca de nichos de mercado más concretos o que han aparecido recientemente. Esta especialización-diversificación ha dado lugar a establecimientos con características propias, entre los que pueden destacarse:

Hoteles de ciudad o de negocios.  
Hoteles de playa o vacacionales.  
Hoteles de tránsito.  
Hoteles “todo incluido”.  
Hoteles temáticos.  
Hoteles urbanos para jóvenes (hostel).  
Hoteles “con encanto”.  
Hoteles patrimoniales.

3. Se ha producido un crecimiento continuado de las grandes cadenas, buscando mayores economías de escala y posiciones de dominio en los mercados. Igualmente, se han producido integraciones verticales con muchas de las agencias intermediarias y compañías de transporte, así como alianzas estratégicas entre ellas.
4. También han diversificado sus apuestas entre espacios turísticos y tipos de negocios, como modo de disminuir los riesgos y posicionarse en nuevos mercados y modos de turismo.
5. Siguen existiendo pequeñas cadenas y hoteles independientes que ocupan resquicios de mercado y se asocian para alcanzar tamaños que les permitan reducir costes, especialmente en lo que a la comercialización se refiere.
6. Las categorías de los hoteles, aunque siguen existiendo, tienen especificaciones distintas según países y destinos. Aunque siempre se pueden distinguir cuatro grandes segmentos –uno de lujo, otro de categoría superior, uno medio y la hostelería barata-, muchas cadenas tienen su propia clasificación, así como determinados destinos, como es el caso de las comunidades autónomas en España. Hay una tendencia a que se acepten unos mínimos de calidad por categorías y tipos de hotel, así lo ha solicitado la *World Travel & Tourism Council*, para que los turistas puedan orientarse y tengan unas expectativas reales en todo el mundo.
7. Las nuevas tecnologías han tenido, y siguen teniendo, un importante papel en la gestión hotelera, especialmente en lo que a la comercialización y gestión sostenible se refiere. En el primero de los casos, han conseguido más independencia de los grandes operadores.
8. Las estrategias de las grandes corporaciones en los países periféricos son, por lo general, poco sostenibles, especialmente en lo que se refiere a inducir el desarrollo de la población local.

Consecuentemente con lo anterior, las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son muy escasas.

9. Se han venido produciendo profundos cambios en los sistemas de gestión hotelera, entre los que cabría destacar:

- Los sistemas virtuales de reservas.
- El *outsourcing* en muchos servicios auxiliares.
- La aplicación de técnicas de benchmarking.
- Los nuevos sistemas de conservación y elaboración de alimentos.
- Las alianzas estratégicas con otros actores turísticos y no turísticos.
- Los sistemas de fidelización de los clientes.

10. La libertad de precios ha llevado a extrañas situaciones, aunque la competencia suele racionalizar estas circunstancias atendiendo más a la calidad que a las categorías. Estas técnicas, que tratan de optimizar los ingresos de un establecimiento, pueden tener en ocasiones consecuencias perversas sobre la apreciación del nivel de precios del destino.

Respecto a los alojamientos no hoteleros, no solo han crecido en una mayor proporción, sino que, además, han aparecido nuevas figuras, o antiguas renovadas, que han cambiado el panorama turístico. Entre los alojamientos no hoteleros más importantes cabe destacar:

- Apartamentos.
- Resorts* o condominios.
- Complejos de tiempo compartido.
- Acampamentos.
- Residencias para jubilados, turismo social o jóvenes.
- Ciudades de vacaciones.
- Segundas residencias.
- Turismo residencial.
- Alojamientos turísticos.
- Auto-caravanas y yates o barcos residencia.
- Etc.

Este tipo de alojamientos tienen, a su vez, distintas categorías y usos, pudiendo en ocasiones estar mezclados con los hoteleros. Entre sus características más importantes, se pueden citar:

- \* Gran expansión de los apartamentos, en especial de los llamados de “todo incluido”, que sustentan, sobre todo, al turismo de rentas más modestas.
- \* Gran expansión del turismo residencial y de segunda residencia, que, en muchas ocasiones, llega a cuestionar el propio concepto de turismo, al transformarse en residencia habitual de este tipo de personas, que, según la definición de la OMT, perderían la condición de turistas. Esto tiene una segunda consecuencia: que en muchos destinos de masas donde está presente este fenómeno más de un 20 por 100 de los visitantes declaran pernoctar en “casa de amigos y familiares”.
- \* Incorporación de los *resorts*, condominios y urbanizaciones a la oferta turística, ya sea en alquiler o propiedad, en un mercado opaco, en muchas ocasiones de dudosa legalidad y en competencia directa con el segmento de apartamentos.
- \* Expansión del fenómeno del tiempo compartido, en sus múltiples versiones, que, al estar en muchos países desregulado o mal regulado, ha conculcado en ocasiones los derechos del consumidor, llegando también a producir estafas. Aunque estas situaciones se han ido solucionando, ha producido en la opinión pública en general una valoración negativa de esta modalidad turística y de sus consecuencias, absolutamente ajena a la realidad.
- \* Respecto a los “alojamientos turísticos”, se trata de recoger muchas modalidades de alquileres más o menos directos que se encuentran en la “ilegalidad” y que perjudican seriamente la competitividad del resto de los alojamientos. Son situaciones de hecho que, en muchos casos, enmascaran auténticas empresas que, al no tener responsabilidades legales, perjudican la imagen de los destinos y ponen en riesgo a las que actúan en un marco legal establecido.

#### 1.4.2. Empresas de intermediación

Este tipo de empresas están en el origen mismo del turismo como fenómeno social (Thomas Cook) y su finalidad es facilitar al turista su viaje a un destino determinado, poniéndolo en contacto con los transportistas, empresas de alojamiento y demás servicios destinados al consumo turístico, siendo conocidas como agencias de viajes.

Para la mejor comprensión de este epígrafe, hay que tener en cuenta que, cuando se hace referencia a las actividades de intermediación de estas empresas, se hace desde la perspectiva más amplia, considerándolas como las diversas formas de aproximación entre el turista y el consumo turístico, entendiendo como tal no solo los bienes y servicios que demanda, sino también la combinación de los mismos en productos y paquetes, e incluso a los destinos que elige para sus vacaciones como producto complejo final que adquiere.

De hecho, puede distinguirse entre intermediación “pasiva”, cuando la función de la agencia se limita a proporcionar un servicio ajeno sin aporte alguno sobre el mismo (por ejemplo, la venta de un billete de avión, la reserva de una habitación en un hotel, el alquiler de un vehículo, incluso la venta de un paquete de un mayorista que un cliente tenga ya decidido comprar por la información externa que posee), e intermediación “activa”, cuando la agencia añade algún servicio a lo que vende, o crea el propio producto (por ejemplo, en el caso de que asesore, por sus conocimientos especializados, sobre el destino o producto que pueda elegir el cliente, le haga un presupuesto para sus vacaciones, o, simplemente elabore un paquete vacacional propio, u organice una actividad complementaria para el destino donde se encuentre).

Las principales funciones de las agencias de viajes son:

1. Reserva y expedición de billetes en toda clase de medios de transporte.
2. Reserva y venta de estancias y otros tipos de servicios en alojamientos turísticos.
3. Organización, venta y realización de todo tipo de productos o paquetes turísticos, considerando éstos como conjunto de servicios organizados con finalidad turística con un precio conjunto determinado.
4. Asesoramiento a los clientes en materia turística, facilitándole información sobre los destinos, medios de transporte, alojamiento, precios y demás particularidades referentes a sus vacaciones.
5. Representar a otras agencias de viaje de rango superior, intermediando en la venta de sus productos.

Aparte de estas funciones principales, las agencias pueden también prestar otros servicios complementarios a la actividad turística, como el alquiler de vehículos con o sin conductor, cambio de divisas, expedición de seguros relacionados con la actividad turística, venta

de entradas a espectáculos, museos e instalaciones dedicadas a actividades de ocio, exposición y distribución de propaganda de productos y servicios turísticos, contratación de guías turísticos, etc.

En la mayoría de los países, las agencias de viajes están sometidas a una normativa bastante estricta, lo que está dificultando su adaptación a los cambios del mercado. Bajo esta perspectiva, hay que destacar la función de garantía que ejercen ante el turista que contrata sus servicios y que se establece para Europa en una directriz comunitaria. Esto les confiere una serie de obligaciones (constitución de cuantiosos fondos de garantía para poder ejercer sus funciones) y privilegios (obligación de su intermediación en ciertas operaciones) que se están mostrando poco adecuadas para operar en una nueva lógica de mercados globalizados, con grandes redes de información liberalizadas, con capacidad operativa para las operaciones comerciales y una competencia cada vez mayor, lo que está obligando ya a un fuerte cambio en la estructura y funcionamiento de estas empresas.

Dentro de las tipologías legalmente reconocidas en los diferentes países, suele distinguirse entre agencias mayoristas y minoristas, las primeras son aquellas que diseñan, componen, organizan y ofertan toda clase de servicios y productos turísticos, vendiéndolos solamente a las agencias minoristas, las cuales, a su vez, los venden a los consumidores. Estas pueden también elaborar sus propios paquetes y servicios turísticos, que han de vender a los consumidores y no a otras agencias. Por su parte, la principal característica de las agencias mayoristas, es que operan a gran escala, obteniendo de esta manera una serie de ventajas que se manifiestan tanto en su estructura de costes como en su posicionamiento en el mercado.

Desde una perspectiva funcional, las agencias también se clasifican en receptoras y emisoras. Las primeras están ubicadas en los destinos turísticos y su función es recibir y atender a los turistas que envían otras agencias, o su propia oficina emisora. Las segundas se sitúan cerca de los consumidores y son las que les venden los productos o paquetes turísticos. Las dos ejercen también la función de asesoramiento y producción y venta de sus propios productos, tanto en destino como en origen.

También suele distinguirse entre agencias genéricas o especializadas, refiriéndose, en este último caso, a aquellas que se especializan en determinado turismo específico o área temática, como, por ejemplo, el turismo de aventura, de golf, de congresos, juvenil, social, etc.

Mención especial hay que hacer de los turoperadores. Se trata de corporaciones complejas que abarcan varias facetas del proceso de producción turística, con diverso grado de implicación en cada una de ellas, con el fin de lograr sus objetivos empresariales, tanto en el ámbito de la producción como en su posicionamiento en el mercado. Para ello, habitualmente se han producido procesos de integración, tanto horizontal como vertical, mediante compra, absorción o integración de otras firmas, o, en su lugar, acuerdos estratégicos entre empresas.

Mediante este proceso de crecimiento y consolidación en los mercados, estas empresas logran una serie de ventajas de funcionamiento que puede resumirse en las siguientes:

1. Reducción de sus costes de funcionamiento.
2. Mayor poder de negociación ante sus proveedores en general, logrando mejores precios y condiciones.
3. Mayor capacidad de asumir riesgos, al operar en grandes volúmenes en mercados más controlados.
4. Reducción y acumulación de márgenes, al controlar bajo una misma firma varias fases de la producción.
5. Mayor capacidad de influencia institucional sobre los agentes económicos y sociales de los destinos en los que su presencia puede considerarse decisiva para su funcionamiento

La figura del turoperador está íntimamente ligada a la del turismo de masas desarrollado a partir de los años sesenta, pero el cambio del paradigma turístico que se ha producido posteriormente no ha supuesto ni mucho menos una pérdida de su importancia en el ámbito del turismo, aunque sí de su cuota de mercado, ya que el propio proceso de globalización de la economía ha llevado a una mayor concentración de este tipo de empresas, así como a su adaptación a los nuevos tipos de circunstancias, apareciendo en la escena turística los turoperadores especializados en los nuevos segmentos de demanda emergentes (turismo de aventura, turismo rural, de golf, etc.), que, sin el mismo poder en los mercados que los anteriores, tienen el mismo modelo de estructura y funcionamiento.

Una característica de los turoperadores, fundamental para entender su forma de actuación, es que operan a corto plazo y con márgenes muy pequeños. Esta circunstancia ha llevado a que, en muchas ocasiones, no hayan dudado en comprometer, mediante su capacidad de presión en las negociaciones sobre precios y condiciones de contratación, el futuro de determinados destinos a fin de defender su posición en los

mercados de origen. Esto ha llevado en algunos destinos al fomento de movimientos empresariales asociacionistas, con el objeto de lograr frentes comunes compensadores del poder de estas grandes corporaciones.

No obstante, hay que decir en su favor que, aparte de haber puesto al alcance de muchos ciudadanos de un escaso poder adquisitivo la posibilidad de disfrutar anualmente de sus vacaciones, en base a una reducción de sus costes e incluso de sus márgenes comerciales (que, en ocasiones, les han llevado a asumir riesgos no superados), han puesto en valor numerosos destinos cuyo lanzamiento comercial en el mercado internacional hubiese supuesto unos costes de promoción mucho mayores.

El impacto de las nuevas tecnologías en el mundo de las comunicaciones en los últimos años ha afectado de lleno a las empresas que se han analizado en este epígrafe. Su función de intermediación ha tenido que adaptarse a los nuevos parámetros de un mundo con mayor y mejor capacidad de comunicación que ha hecho innecesarias algunas de las funciones desempeñadas por este tipo de empresas, hasta el punto de que, en algunos casos, se ha anunciado, bajo una visión exagerada y catastrofista, su próxima desaparición.

El desarrollo de estas nuevas tecnologías y los deseos de los productores de eliminar costes ante el aumento de la competencia, están acercando cada vez más los productos finales al consumidor directo mediante sistemas cada vez más ágiles y seguros, obligando a las agencias cuya actividad empresarial se basaba en estos productos a cambiar de orientación, estructura y procedimientos ante el peligro de desaparecer del mercado.

Ante esta situación, habría que hacer varias consideraciones de importancia:

1. Las funciones de las agencias de viajes van más allá de la mera intermediación pasiva; precisamente es en la intermediación “activa” en la que tienen su campo de actuación con mayores perspectivas de futuro. La progresiva desaparición de la demanda de intermediación pasiva será sustituida por relaciones directas entre turista y productor, o asumidas por agencias virtuales con una estructura de costes mucho más reducidos.
2. El avance de las nuevas tecnologías y su aplicación al turismo en aspectos como las comunicaciones tienen también muchos



- aspectos positivos a aprovechar por las propias agencias, que las pueden hacer mucho más eficaces, como la ampliación de los campos de asesoramiento, que, con el diseño y producción propia de productos, llevará implícito cierta especialización según el objeto, sujeto o el destino del viaje.
3. Las propias grandes tendencias detectadas en el turismo y que van a marcar su evolución y estructura en los próximos años abren una serie de posibilidades hasta ahora desconocidas para estas empresas, siempre que sepan adaptarse a estos cambios.
  4. Independientemente de todo lo anterior, el mundo de las agencias de viajes se está viendo sometido a una reestructuración cuyas consecuencias principales son su concentración, su especialización y su vinculación, vía participación accionarial o acuerdos estratégicos con las empresas de alojamiento y transportes.

### 1.4.3. El transporte

Hay que comenzar por admitir que, a pesar de ser esta actividad consustancial con el concepto de turismo, hasta que éste no ha tenido entidad suficiente, se ha desarrollado básicamente utilizando las rutas, medios e infraestructuras del transporte preexistente de pasajeros y mercancías.

Aunque históricamente, al nacer el turismo organizado, utiliza como medios preferentes de transporte el ferrocarril y el barco, su expansión como turismo de masas se produce en base al avión y el coche, siendo en la actualidad estos dos medios los más usados, aunque siempre dependerá del destino.

#### A. El transporte aéreo

Aunque la estructura y el desarrollo del transporte aéreo tiene como base definitiva el periodo inmediato posterior a la Segunda Guerra Mundial, desde una perspectiva turística no se produce una especialización hasta la década de los setenta, en la que comienzan a aparecer las primeras compañías de vuelos chárter, vinculadas en su inicio a las compañías comerciales de los países demandantes, y más tarde a los turoperadores más potentes.

La desregulación del transporte aéreo, y concretamente la política de cielos abiertos, ha dado lugar a la aparición de las compañías de low cost, que han revolucionado el transporte aéreo y, con ello, el

del turismo. Este proceso, en su conjunto, ha propiciado un elevado crecimiento del uso del avión para los traslados, incluyendo los turísticos.

Las compañías de aviación tradicionales han tenido que adaptarse a la nueva realidad mediante una drástica reforma de sus estructuras, hasta tal punto que algunas han perecido en el intento, desapareciendo o siendo absorbidas por otras. También, muchas de ellas han creado sus propias líneas low cost, con desiguales resultados.

Independientemente de lo anterior, y dentro de la tendencia mundial a la globalización y aumento de la competencia, las grandes compañías aéreas se han asociado o fusionado en megaproyectos destinados a un mejor aprovechamiento de los recursos, todo esto dentro de un proceso de cambios tecnológicos acelerados, búsqueda de la sostenibilidad y un convulso mercado del petróleo, todo lo cual augura nuevos cambios en el futuro.

## **B. El transporte terrestre**

El coche ha sido también el gran protagonista del despegue de la actividad turística en el mundo, ya que otorgaba la posibilidad de traslado a los individuos con alto grado de flexibilidad e independencia de los horarios de los transportes públicos y resultaba muy económico, especialmente si era utilizado por la unidad familiar o por un grupo de amigos. Sin embargo, también presenta una serie de limitaciones, principalmente en cuanto a su radio de acción, su relativa incomodidad y el grado de siniestralidad que tiene, mucho mayor que el de otros medios de comunicación. La mejora de las infraestructuras y la congestión del tráfico aéreo han operado a su favor en los últimos años, aunque siempre dentro de las limitaciones a que se ha hecho referencia.

Dentro del transporte por carretera, hay que hacer referencia al transporte público, base de algunas tipologías turísticas, como la oferta de circuitos, y de importancia para algunos segmentos, como el turismo juvenil y social. Su regulación ha logrado mejorar su seguridad y se ha logrado también aumentar la comodidad de los desplazamientos mediante la aplicación de ciertos servicios complementarios en los autobuses. La gran ventaja comparativa que posee es su bajo coste, por lo que tiene un mercado de aplicación inmediata entre los demandantes de rentas más bajas.

Comentario aparte merecen las empresas de alquiler de vehículos, con o sin conductor, que se han constituido en una actividad turística de gran importancia para ciertos destinos a los que no se puede acceder en coche (islas), con escasos transportes públicos o con grandes atractivos a distancias cortas que pueden salvarse en automóvil.

Los llamados *rent a car* han tenido un fuerte desarrollo en los últimos años, dando lugar a compañías multinacionales especializadas en esta actividad, que compiten con otras locales, más capaces de adaptarse a las circunstancias de los diferentes mercados, pero con menos capacidad de penetración en los mercados.

El ferrocarril, que parecía el gran perdedor en la competencia por el transporte turístico, ha retomado cierta relevancia por dos causas principales. Primero, por los inconvenientes derivados de la congestión de las infraestructuras aeroportuarias y, segundo, por las mejoras tecnológicas, que han dado lugar a las líneas de alta velocidad, especialmente aptas para trayectos que se encuentran entre los quinientos y setecientos kilómetros, en los que están ganando la partida al avión. También hay que apuntar en este rubro la recuperación de los grandes ferrocarriles tradicionales<sup>1</sup> (Oriente Express, Transiberiano, tren de la fresa, tren del aceite, Transcantábrico, Al-Andalus, etc.).

### **C. El transporte marítimo**

En el origen del turismo organizado se encuentra también, junto con el ferrocarril, el transporte marítimo, con los grandes cruceros intercontinentales. Pero su peso ha sido siempre poco significativo, perdiendo importancia cuando comenzó el turismo de masas. Sin embargo, desde hace algunos años, ha vuelto a cobrar entidad a causa de la construcción de grandes barcos vacacionales (turismo de cruceros) y de la promoción de este tipo de vacaciones, tanto en Norteamérica, el Caribe, en el Mediterráneo y en el Báltico. A pesar de la crisis, es una tipología de turismo con un incremento considerable y las previsiones son que seguirá aumentando en los próximos años.

También habría que tener en cuenta la expansión, dentro de los límites de su segmento de demanda, que está conociendo el turismo náutico, con nuevos planteamientos, como las estaciones náuticas y el alquiler de veleros y yates, con o sin tripulación.

---

<sup>1</sup> Para más información: [www.alandalus-expreso.com](http://www.alandalus-expreso.com); [www.trenes-de-lujo.com](http://www.trenes-de-lujo.com).

#### 1.4.4. La restauración (gastronomía)

La oferta gastronómica o de restauración es algo consustancial al turismo, ya que, como consecuencia del desplazamiento de las personas por más de veinticuatro horas fuera de su residencia habitual, el turista deberá alimentarse en ese tiempo. Sin embargo, las opciones a la hora de hacerlo son muy variadas, de modo que pueden dar lugar a las ofertas y demandas más dispares.

Por otro lado, el “comer fuera de casa” no solo lo hacen los turistas, sino cualquier ciudadano, cuando la ocasión lo requiere. Esto tiene como consecuencia que pueda distinguirse entre una restauración para turistas y otra para residentes, que en el plano real no siempre es posible diferenciar. De hecho, solo puede hacerse cuando, por costumbres, rentas y valores religiosos, los establecimientos dedicados a turistas están claramente diferenciados del resto.

Lo normal es que en los destinos turísticos haya una amplia opción de oferta gastronómica, que vaya desde el viajero que simplemente pretende alimentarse hasta aquel cuyo motivo para ir a ese lugar es, precisamente, la comida que ofrece. En este último caso, la gastronomía no solo es una fase del proceso productivo turístico, sino la razón del mismo, dando lugar a un turismo específico, el turismo gastronómico o enológico.

##### **A. El turista que se alimenta**

Este tipo de turista se comporta simplemente como una persona no residente en la zona, pero que precisa alimentarse diariamente durante el tiempo de traslado (comida en tránsito), o que permanece en el lugar que ha elegido como destino de sus vacaciones (comida en destino), no existiendo para él un especial interés en la diversidad o sofisticación de la oferta gastronómica, pero sí en que se adapte a sus propias necesidades y preferencias. Puede decirse que, en este caso, la alimentación se disocia casi completamente del hecho vacacional, debiendo tomar como referentes aquellos que deben satisfacerla en las necesidades nutricionales de los demandantes y en sus hábitos alimenticios, personales y sociales, que pueden venir influidos por un amplio conjunto de variables. En cualquier caso, que esa demanda sea atendida correctamente es un factor imprescindible para que el turista esté contento con su desplazamiento y de la estancia en el destino escogido. Podría decirse que un turista “mal comido” es un turista insatisfecho. De hecho, la comida constituye con frecuencia un

referente permanente en la memoria, cuando se trata de recordar las experiencias de viajes alejados en el tiempo.

Aunque, bajo esta perspectiva, el correcto funcionamiento de la oferta gastronómica, o más exactamente de la oferta de restauración en su conjunto, sea un factor necesario, pero no suficiente, para el éxito de un destino turístico, hay que tener siempre en cuenta una serie de elementos por parte tanto de la iniciativa privada como de los responsables públicos del mismo.

En primer lugar, en aquellos destinos en que predominan los turismos genéricos y en especial en los urbanos y de playa, se presentan un amplio abanico de opciones de demanda desde la perspectiva de las necesidades de alimentación de esta población no residente, y que depende de variables tan dispares como el nivel de renta, los hábitos alimenticios, la edad, la religión, la salud, la moda, la publicidad y las preferencias individuales. Además, es preciso tener en cuenta su localización en el espacio (alojamiento) y sus movimientos dentro del destino (playas, monumentos, etc.), de forma que los lugares de comida sean más accesibles. El turista buscará siempre, junto a los lugares de estancia y diversión, un lugar idóneo para comer, de acuerdo con su renta, que satisfaga sus apetencias.

Otra cuestión a tener en cuenta es que los establecimientos de comidas están también orientados, en muchas ocasiones, a la población local, aunque atiendan también, en una mayor o menor proporción, a los turistas. En este caso, aunque la oferta trate de atender a los diversos segmentos de demanda, pueden darse desajustes que afecten al grado de satisfacción de los turistas y, por ende, a la imagen del destino.

En estos casos, independientemente de que el mercado y las oportunidades de beneficios que la atención a las demandas culinarias de los turistas puedan suponer, induciendo a la aparición de nuevos establecimientos, pueden llevarse a cabo políticas activas por parte de las administraciones públicas para mejorar la adecuación a la demanda de los establecimientos de comidas y bebidas que atiende a los turistas y, particularmente, la calidad de estos servicios.

Sin embargo, estas políticas sectoriales de carácter horizontal se encuentran con el problema de que son difícilmente aplicables solo a los establecimientos destinados a atender a los turistas. En primer lugar, por el hecho, ya apuntado, de la existencia de un buen número de

establecimientos que tienen una clientela mixta, pero también porque es complicado discriminar negativamente a la población local de estas mejoras. Además, esta situación se hace más complicada cuando la diferencia de rentas entre población local y visitantes es mayor, ya que ciertas normas de obligado cumplimiento para mejorar la calidad del servicio de los establecimientos de comidas y bebidas serían difíciles de cumplir para la oferta local. A veces, estos problemas se solventan mediante la delimitación del ámbito territorial de aplicación de la norma (municipios turísticos), o distinguiendo ciertas categorías o productos destinados a la atención de la demanda turística.

A pesar de todo, es muy conveniente la aplicación de este tipo de políticas en caso de que se detecten problemas de insatisfacción de los turistas por los servicios de comidas y bebidas en los establecimientos de un destino. Dentro de esta política, la de más sencilla y acostumbrada aplicación es la que podríamos llamar “de mínimos”, y que suele cubrir aspectos como la limpieza, sanidad, seguridad e instalaciones y, a veces, la oferta de determinados servicios (por ejemplo, el menú turístico) y el control de precios. En cuanto a los organismos de garantía e inspección, suelen estar repartidos entre diferentes departamentos, hecho frecuente en la actividad turística, lo que dificulta la formulación y puesta en práctica de este tipo de políticas.

Estas políticas públicas de mejora de los niveles de calidad en las ofertas que atienden a las demandas culinarias de los turistas, resultan más necesarias y efectivas en los destinos emergentes y, en general, en los que no tienen tradición turística. Con el paso del tiempo, son las propias empresas responsables de estos aspectos y sus asociaciones las que se encargan de orientar, de un modo voluntario, a los demandantes y garantizarles ciertos niveles de calidad superior, mediante la puesta en el mercado de marcas de empresa o genéricas nacidas de procesos de autorregulación del sector inducidos por el natural aumento de la competencia.

## **B. El turista que busca la comida**

El segundo grupo al que se hace referencia es el protagonizan aquellos turistas para los que la gastronomía constituye una motivación turística principal o complementaria, capaz de dar lugar a una demanda específica de productos y servicios concretos a los establecimientos dedicados al servicio de comidas y bebidas (bares, restaurantes, cafeterías, catering, mesones y similares, e incluso comercios especializados).

Para estos turistas, la comida en sí misma es un destino turístico, por lo que se trata de un turismo específico, el turismo gastronómico, o, con más exactitud, enogastronómico, ya que viajero se mueve a un lugar por su comida.

El turismo gastronómico puede operar también como una actividad complementaria, tanto de los turismos genéricos, que buscan solamente el descanso y la diversión, como asociada a otros turismos específicos que, por sus características, especialmente culturales y de renta, son proclives también a añadir a sus vacaciones el atractivo gastronómico. Estos tienen particular interés para la actividad turística y, aunque sus niveles de exigencia no son tan altos como los del grupo específicamente gastronómico, pueden considerarse, bajo muchos puntos de vista, dentro del mismo. Son particularmente sensibles a incorporar la gastronomía como una actividad complementaria de singular importancia ciertos turismos deportivos, como el de golf, el de nieve y náutico, el turismo de negocios y el turismo cultural, especialmente el de eventos (festivales, espectáculos, etc.) y el monumental.

En estos casos, no se trata de aplicar políticas horizontales para la mejora de una actividad de naturaleza turística, la de proporcionar alimentación a los viajeros, incardinada en el proceso productivo que supone el hecho vacacional, sino de crear políticas de “producto”, es decir, tendentes a la creación y mejora de ofertas turísticas de carácter gastronómico destinadas a mercados de calidad, como son los de los segmentos que se han venido comentando.

Dentro de estas políticas de producto, deben diferenciarse las de oferta y las de demanda. Entre las primeras, estarían las de apoyo a la creación de determinadas figuras, denominaciones o marcas, que, según el grado de desarrollo de la gastronomía de la zona, serían meramente orientativas, destinadas a que el turista localizara los establecimientos gastronómicos del destino, o de calidad, que garantizaran ciertos niveles de expectativas al turista “gastronómico”. El papel de las administraciones, en este sentido, puede ser muy variado, estando en relación con el desarrollo del sector de la restauración y de la gastronomía de la zona. Es evidente que en un destino con recursos gastronómicos, pero poco desarrollados, este papel deberá ser mucho más activo, mientras que en aquellos destinos que exista una red de establecimientos prestigiada y una cultura gastronómica arraigada socialmente, la administración deberá limitarse a reconocer

y validar las iniciativas privadas. Por su parte, la política de demanda deberá centrarse en la promoción de la gastronomía de la zona y de los productos turísticos que de ella se deriven, especialmente las “marcas” que se han comentado anteriormente.

Hay que destacar la amplitud de las relaciones que el fenómeno gastronómico lleva consigo, hecho éste bastante frecuente en la actividad turística. Aquí habría que citar los aspectos antropológicos y culturales en general, las promociones agroalimentarias, con especial referencia a los productos ecológicos y con denominación de origen, la actividad comercial, especialmente la exportadora, a la que ayuda sin necesidad de campañas en el exterior, los aspectos dietéticos, etc. Una adecuada coordinación de estos aspectos puede liberar un conjunto de sinergias que trasciendan al propio fenómeno turístico, provocando efectos positivos sobre el resto de la economía del destino en su conjunto.

#### 1.4.5. Las actividades de ocio y entretenimiento

Bajo este epígrafe se recogen tanto las actividades de aplicación turística como las complementarias. Como ya se expuso, que una actividad sea calificada de un tipo o de otro depende del lugar de preferencia que ocupe en la demanda del turista, ya sea por sus valores, aficiones o predilecciones, o por sus necesidades.

Es difícil sistematizar las distintas tipologías turísticas que se pueden incluir en este epígrafe, aunque, como ya se ha señalado, las principales áreas temáticas son las de naturaleza, cultura, deporte, salud y negocios. En las actividades complementarias predominan las actividades de entretenimiento o de ocio cotidiano, pero que son fundamentales en el turismo de masas, familiar y de playa.

Hay que señalar la importancia que tienen este tipo de actividades, debido, básicamente, a tres razones:

1. Porque ellas son las que responden a las motivaciones de los turistas y, por tanto, de su correcto desarrollo depende directamente el grado de satisfacción de estos en la visita a un destino.
2. Por el papel que desarrollan en el nuevo paradigma turístico, por lo que su crecimiento en los próximos años va a ser importante, no solamente por la cada vez mayor demanda de los turistas específicos, sino porque el turista genérico cada vez quiere hacer



- más cosas durante sus vacaciones. Consecuentemente con lo anterior, estas actividades se van a convertir en clave para los nuevos segmentos de mercado y de empleo en los próximos años.
3. Estas actividades son las principales responsables de los efectos de diferenciación de los destinos, con lo que su importancia también es clave desde el punto de vista de la competitividad.

En términos de política turística, estas “políticas de producto” han de ser consideradas tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda. Desde la oferta, se centran en el fomento y organización de la actividad de referencia. Desde la demanda, de la promoción y captación de segmentos afines a esa oferta.

## 1.5. Resumen

Tradicionalmente, la actividad turística se ha estudiado desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas y con un criterio de demarcación desde la óptica de la demanda. En este sentido, se ha considerado el sistema de actividades turísticas como el conjunto de actores, elementos e interacciones que conforman un destino turístico. Este sistema, que es abierto y dinámico, se divide, a su vez, en tres subsistemas principales, interrelacionados y complementarios entre sí: actividades de naturaleza turística, actividades de aplicación turística y actividades de apoyo al turismo.

Las actividades de naturaleza turística, o características del turismo, están vinculadas directamente a la característica esencial del turista, que no es otra que el desplazamiento eventual fuera de su lugar de residencia. Por su parte, las actividades de aplicación turística son aquellas vinculadas directamente con las motivaciones de los turistas para sus desplazamientos y por las que realmente viaja el actual turista. Y las actividades de apoyo al turismo son el conjunto de servicios públicos y privados que el turista demanda como residente eventual del destino escogido para sus vacaciones.

A ellas habría que añadir las externalidades, es decir, las circunstancias y factores presentes en el destino que favorecen o perjudican su desarrollo turístico sin que se pague o cobre por ello, y que, en ocasiones, son clave para el buen funcionamiento del sistema de actividades turísticas en un destino determinado.

En este capítulo, además, se han analizado los principales conceptos básicos relacionados con la actividad turística: recurso turístico (cualquier elemento, material o inmaterial, vinculado a la naturaleza o a la cultura de un territorio socialmente organizado, que, por sí mismo o mediante su transformación, es capaz de atraer temporalmente a personas de otros lugares), *producto turístico* (el conjunto de bienes y servicios que son objeto de transacción comercial, dentro del sistema de actividades turísticas, con la finalidad de atender los deseos y necesidades del turista), *tipología turística* (expresión que se utiliza para identificar las diversas actividades turísticas en un determinado entorno geográfico, englobadas en una modalidad turística. El abanico de tipologías turísticas es cada vez más amplio, conforme se amplía el cuadro motivacional del turista) y *destino turístico* (lugares geográficos que, por sus atractivos, condiciones y reconocimiento, son ofertados directamente, o por los intermediarios, y que los turistas eligen para pasar la totalidad o parte de sus vacaciones, buscando en ellos satisfacer las expectativas que su fama, las opiniones de personas allegadas y de profesionales, la publicidad y otras razones de carácter económico, social o personal, han despertado en ellos en referencia a sus circunstancias personales o a su cuadro motivacional como viajeros).

La conceptualización de la tipología turística ha permitido, además, una importante distinción entre *turismo genérico* (cuando se corresponde con el segmento de demanda turística que presenta un cuadro motivacional difuso, amplio y variado, en el que predominan los conceptos como “descansar”, “disfrutar del tiempo libre”, “no hacer nada”, “participar en el ambiente”, etc.) y *turismo específico* (cuando algo, material o inmaterial, simple o complejo, gratuito o no, es capaz de captar por sí mismo el interés de un número significativo de personas, logrando que se trasladen desde sus residencias habituales hasta el destino para disfrutarlo).

Finalmente, se ha conceptualizado el proceso de producción turística como las distintas fases por las que atraviesan los agentes o subsectores productivos que conforman la oferta turística para satisfacer las demandas del turista durante su viaje, desde que toma la decisión de ir de vacaciones hasta que vuelve. Se han analizado, además, la estructura y operativa de los distintos tipos de empresas que conforman la oferta caracterizadora del turismo.

## 1.6. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. Señale los problemas más importantes en el desarrollo del cluster turístico de su país (indicar cuál es).
2. ¿Qué es la transversalidad del turismo?
3. ¿Cuáles son los tres subsistemas dentro del sistema de actividades turísticas?
4. ¿Cómo identificamos un turismo como específico?
5. ¿Qué es más costoso, promocionar un turismo genérico o un turismo específico?

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. Un recurso y un producto turístico son conceptos sinónimos.
2. El turismo de naturaleza es una actividad de naturaleza turística.
3. Capacidad de carga y sostenibilidad son el mismo concepto.
4. Todos los turistas tienen en cuenta sus motivaciones éticas para viajar.
5. El turismo es generalmente inflacionista (sube los precios del destino).
6. El turismo puede ser un buen instrumento para el equilibrio de la balanza de pagos de los países menos desarrollados.
7. Los alojamientos turísticos se construyen siempre sobre núcleos urbanos ya existentes.
8. El turismo activo o de aventura no precisa de regulación.
9. Las pymes turísticas asociadas son más competitivas que cuando van por libre.
10. La cultura y el medio ambiente están cada vez más presentes en las motivaciones de los turistas para viajar.



# **El turismo en perspectiva mundial. Conformación geopolítica, organismos e instituciones**

**Juan Ignacio Pulido Fernández**  
**Yaiza López Sánchez**  
Universidad de Jaén

Numerosas instituciones han puesto de manifiesto la importancia del turismo como motor de transformación social y herramienta para favorecer el desarrollo económico (OCDE, 2009; OMT, 2005; WTTC, 2005), así como su potencial de crecimiento; hasta el punto de que se prevé que el turismo generará en un horizonte no mayor a diez años el 11,3 por 100 del PIB mundial y el 8,3 por 100 del empleo (WTTC, 2005). La literatura económica coincide con estas afirmaciones. Desde el análisis del papel del turismo internacional en la provisión de divisas, o su contribución al equilibrio del déficit comercial de la balanza de pagos, hasta su capacidad para generar empleo, o para incrementar los ingresos fiscales –y, con ello, las posibilidades de intervención pública para la mejora del bienestar de los ciudadanos, son muchas las contribuciones (entre otros, véase Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert y Wanhill, 2008; Cortés-Jiménez y Artís, 2005; Goded, 2002; Lanza y Pigliaru, 1994; Lanza et al., 2003; Lickorish y Jenkins, 2000; Pearce, 1989; Pulido y Sánchez, 2009; Sinclair, 1998; Sinclair y Stabler, 1997; Tribe, 2005; Vanhove, 2005) que reconocen el potencial del turismo como instrumento de desarrollo económico.

El concepto de “globalización” ha sido objeto de un amplio debate, que nunca ha concluido con una definición clara y ampliamente aceptada. Hay quienes defienden que el motor de todo el proceso es la economía, mientras que otros resaltan los aspectos políticos e, incluso, culturales. En cualquier caso, existe un cierto consenso respecto a entender la globalización como un fenómeno dinámico, que se ha acelerado considerablemente en la última década (Randolph, 2007), de carácter multidimensional (Martin, 2001; Shademan, 2009) y que afecta al mundo en su conjunto, lo que la distingue de otras formas de apertura internacional de los países. Como señala Vujakovic (2009: 5): «La globalización es un proceso de creciente interacción e interdependencia entre las economías, sociedades y naciones a través de grandes distancias».

Las ventajas de la globalización pueden sintetizarse, básicamente, en tres: I) favorece la conectividad económica mundial, revolucionando los flujos comerciales y condicionando las estrategias de negocio (Morrison, 2002); II) contribuye a un mayor intercambio de información, mejorando la comprensión de diferentes culturas y fomentando la democracia (Bagchi, 2007); y III) genera un incremento de los ingresos de los países más globalizados y de la calidad de vida de sus habitantes (Randolph, 2007). Sin embargo, también ha habido importantes argumentos en contra: la mejora del nivel de vida, en realidad, se

produce en los países desarrollados, y lo hace a expensas de los países en desarrollo; la deslocalización empresarial se dirige hacia los países en desarrollo con menores costes laborales y protección social más baja; la obsesión por la consecución de crecientes beneficios genera abusos sobre los derechos sociales y ambientales de la población local; la identidad cultural de los pueblos está en riesgo continuo por el abuso de Internet y la generalización del consumismo; etc.

En relación con el turismo, durante la última década se viene produciendo un interesante debate sobre si éste ha alcanzado un alto nivel de globalización. Mientras que, como se señalaba anteriormente, la mayor parte de la literatura revisada asume que el turismo es una actividad que conecta las partes más ricas del mundo con las zonas periféricas, y que puede contribuir a la mejora de la riqueza y de los niveles de vida de los países menos desarrollados, también hay quienes se cuestionan este papel, identificando un conjunto de aspectos que pretenden demostrar que el turismo no es un ejemplo de globalización y, sobre todo, que genera un conjunto de impactos negativos sobre los territorios en los que se desarrolla por lo que bien merecería la pena valorar su implantación en los mismos. Como señala Aramberri (2009), si bien el turismo es una actividad que se practica por todo el mundo, apenas está globalizada.

En este capítulo se analiza, en primer lugar, utilizando cifras oficiales de la OMT, el proceso de crecimiento y, a la vez, globalización de la actividad turística, que cada vez implica a más países. Seguidamente, se exponen los principales organismos e instituciones que contribuyen en la configuración y el desarrollo de la actividad turística.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Comprender el fenómeno de la globalización y su implicación en la actividad turística.
- Conocer las principales instituciones públicas y privadas relacionadas con la actividad turística, así como su importancia y funciones.

## 2.1. La globalización del turismo. Cifras y realidades

La actividad turística ha protagonizado un crecimiento significativo (por encima del 6 por 100 anual en lo que respecta a las llegadas de turistas internacionales) a nivel mundial desde su aparición como fenómeno de masas, en los años 50 del siglo pasado. Además de este crecimiento, el otro aspecto a destacar es su paulatina extensión como fenómeno mundial, que ha ido involucrando progresivamente a todas las regiones y a la mayor parte de los países.

En efecto, desde la década de 1950, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, produciéndose interesantes cambios en la dirección de los flujos turísticos a nivel mundial. Han surgido muchos nuevos destinos que están poniendo en jaque a los destinos tradicionales de Europa y América del Norte. A pesar de ocasionales descensos (2009 con una variación interanual de -3,28 por 100), las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido, desde los 277 millones de 1980 a los 528 millones de 1995 y los 983 millones de 2011. Como se muestra en el Cuadro 2.1, en 2011 las economías avanzadas registraron un mayor crecimiento (+4,9 por 100) que las economías emergentes (+4,3 por 100), debido, en gran parte, a los buenos resultados de Europa y a las vicisitudes vividas en Oriente Medio y el Norte de África (revolución árabe). Europa, Asia y Pacífico (ambas con un crecimiento del 6 por 100) fueron las regiones que crecieron más deprisa en términos de llegadas de turistas en 2011. Europa creció por encima de lo esperado, a pesar de la constante incertidumbre económica, mientras que las llegadas a Asia y el Pacífico aumentaron a un ritmo menor durante 2010, debido, en parte, al declive temporal del mercado emisor japonés. Las llegadas a las Américas (+4 por 100) se vieron impulsadas por América del Sur (+9 por 100), que se mantuvo liderando el crecimiento en la región por segundo año consecutivo. Como se mencionaba anteriormente, los levantamientos populares en diversos países de África y Oriente Medio durante 2011 pasaron factura al turismo en ambas regiones. África (+1 por 100) registró solo un ligero incremento, debido a la pérdida de visitantes en el Norte de África, mientras que Oriente Medio sufrió un descenso del 8 por 100 en las llegadas.

Por otra parte, según se observa en el Cuadro 2.2, los ingresos por turismo en 2011 sobrepasaron el billón de dólares (740.000 millones de euros), partiendo de los 927.000 millones de dólares (699.000

millones de euros) de 2010, lo que supone un crecimiento del 3,9 por 100 en términos reales (ajustando las cifras a las fluctuaciones del tipo de cambio y la inflación). Observando los datos referentes al número de llegadas de turistas y el nivel de ingresos por turismo, se confirma la intensa correlación entre ambos indicadores, aunque el aumento de los ingresos tiende a ir ligeramente tras el crecimiento de las llegadas en tiempos de restricciones económicas.

Por regiones, las Américas (+5,7 por 100) registraron el mayor crecimiento de ingresos en 2011, seguidas de Europa (+5,2 por 100), Asia y el Pacífico (+4,4 por 100) y África (+2,2 por 100). Tan solo Oriente Medio registró un crecimiento negativo (-14 por 100). Europa ostenta la mayor cuota de ingresos por turismo internacional (45 por 100), con 463.000 millones de dólares (333.000 millones de euros) en 2011. Ocupando el segundo lugar se encuentra la región de Asia y el Pacífico (cuota del 28 por 100 ó 289.000 millones de dólares/208.000 millones de euros) y en tercer lugar las Américas (cuota del 19 por 100 ó 199.000 millones de dólares/143.000 millones de euros). Oriente Medio (cuota del 4 por 100) obtuvo 46.000 millones de dólares de ingresos por turismo internacional (33.000 millones de euros) y África (3 por 100 de cuota) 33.000 millones de dólares (23.000 millones de euros).



**CUADRO 2.1**  
*Llegadas de turistas nacionales*

	Llegadas de turistas internacionales (millones)									Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011		2011	10/09	
<b>Mundo</b>	<b>435</b>	<b>528</b>	<b>674</b>	<b>799</b>	<b>901</b>	<b>913</b>	<b>883</b>	<b>940</b>	<b>983</b>	<b>100</b>	<b>6,4</b>	<b>4,6</b>	<b>3,5</b>
Economías avanzadas	296	334	417	455	496	489	475	499	523	53,2	4,9	4,9	2,4
Economías emergentes	139	193	256	344	405	424	408	441	460	46,8	8,2	4,3	5,0
<b>Por regiones de la OMT</b>													
<b>Europa</b>	<b>261,5</b>	<b>304,0</b>	<b>385,0</b>	<b>440,7</b>	<b>485,4</b>	<b>480,8</b>	<b>461,7</b>	<b>474,8</b>	<b>504,0</b>	<b>51,3</b>	<b>2,8</b>	<b>6,2</b>	<b>2,3</b>
Europa del Norte	28,6	35,8	43,4	56,1	58,1	56,4	56,0	56,1	59,3	6,0	0,2	5,6	0,9
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	141,7	153,9	153,2	148,5	153,8	159,0	16,2	3,6	3,4	1,9
Europa Central/Oriental	33,9	58,1	69,3	90,4	96,6	100,0	92,6	95,7	103,5	10,5	3,3	8,1	2,3
Europa Meridional/Mediterráneo	90,3	98,0	132,6	152,5	176,8	171,2	164,5	169,1	182,2	18,5	2,8	7,7	3,0
-de los cuales EU 27	230,1	265,9	323,7	352,4	-	-	356,8	364,9	385,0	39,2	2,3	5,5	1,5
<b>Asia y Pacífico</b>	<b>55,8</b>	<b>82,0</b>	<b>110,1</b>	<b>153,6</b>	<b>182,0</b>	<b>184,1</b>	<b>181,1</b>	<b>204,4</b>	<b>217,0</b>	<b>22,1</b>	<b>12,9</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	85,9	101,0	101,0	98,0	111,5	115,8	11,8	13,8	3,8	5,1
Asia del Sudeste	21,2	28,4	36,1	48,5	59,7	61,8	62,1	69,9	77,2	7,8	12,5	10,4	8,0
Oceanía	5,2	8,1	9,6	11,0	11,2	11,1	10,9	11,6	11,7	1,2	6,1	0,9	1,0
Asia Meridional	3,1	4,2	6,1	8,1	10,1	10,3	10,1	11,5	12,4	1,3	13,6	8,0	7,2
<b>Américas</b>	<b>92,8</b>	<b>109,0</b>	<b>128,2</b>	<b>133,3</b>	<b>143,9</b>	<b>147,8</b>	<b>141,7</b>	<b>150,7</b>	<b>156,6</b>	<b>15,9</b>	<b>6,4</b>	<b>3,9</b>	<b>2,7</b>
América del Norte	71,7	80,7	91,5	89,9	95,3	97,7	93,0	99,2	101,7	10,3	6,6	2,5	2,1
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,8	20,1	19,6	20,0	20,8	2,1	2,2	3,9	1,7
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	7,8	8,2	7,6	7,9	8,3	0,8	3,9	4,8	4,7
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	21,0	21,8	21,4	23,6	25,8	2,6	10,0	9,4	5,8
<b>África</b>	<b>14,8</b>	<b>18,8</b>	<b>26,2</b>	<b>34,8</b>	<b>43,2</b>	<b>44,4</b>	<b>45,9</b>	<b>49,7</b>	<b>50,2</b>	<b>5,1</b>	<b>8,5</b>	<b>0,9</b>	<b>6,3</b>
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	16,3	17,1	17,6	18,8	17,1	1,7	6,7	-9,1	3,5
África Subsahariana	6,4	11,5	16,6	20,9	26,9	27,2	28,3	31,0	33,1	3,4	9,6	6,9	7,9
<b>Oriente Medio</b>	<b>9,6</b>	<b>13,7</b>	<b>24,1</b>	<b>36,3</b>	<b>46,7</b>	<b>55,9</b>	<b>52,8</b>	<b>60,3</b>	<b>55,4</b>	<b>5,6</b>	<b>14,2</b>	<b>-8,0</b>	<b>7,3</b>

**CUADRO 2.2**  
*Ingresos por turismo internacional*

	Ingresos por turismo internacional					\$ EE.UU.			€ Euro		
	Monedas locales, precios constantes (%)				Cuota (%)	Ingresos por llegada (miles de millones)			Ingresos por llegada (miles de millones)		
	08/07	09/08	10/09	11/10	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
<b>Mundo</b>	<b>1,6</b>	<b>-5,6</b>	<b>5,4</b>	<b>3,9</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>927</b>	<b>1030</b>	<b>611</b>	<b>699</b>	<b>740</b>
Economías avanzadas	1,7	-6,4	5,7	4,8	64,5	547	589	664	392	444	477
Economías emergentes	1,4	-3,9	4,9	2,2	35,5	305	338	366	219	255	263
<b>Por regiones de la OMT</b>											
<b>Europa</b>	<b>-0,9</b>	<b>-6,5</b>	<b>0,0</b>	<b>5,2</b>	<b>45</b>	<b>413,0</b>	<b>409,3</b>	<b>463,4</b>	<b>296,1</b>	<b>308,8</b>	<b>332,9</b>
Europa del Norte	-2,5	-4,1	2,7	5,0	6,8	60,9	61,4	70,3	43,6	46,3	50,5
Europa Occidental	-2,2	-6,6	1,1	3,7	15,6	143,7	142,2	160,4	103,0	107,2	115,2
Europa Central/ Oriental	4,3	-8,0	-2,9	7,9	5,4	47,4	48,1	56,1	34,0	36,3	40,3
Europa Meridional/ Mediterráneo	-0,6	-6,9	-1,0	5,7	17,1	161,1	157,6	176,7	115,5	118,9	126,9
-de los cuales EU27	-2,7	-7,0	0,7	4,3	36,6	<b>203,7</b>	335,0	377,5	<b>146,1</b>	252,7	271,2
<b>Asia y Pacífico</b>	<b>4,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>15,5</b>	<b>4,4</b>	<b>28,1</b>	<b>100,3</b>	<b>255,3</b>	<b>289,4</b>	<b>71,9</b>	<b>192,5</b>	<b>207,9</b>
Asia del Nordeste	8,2	1,9	21,4	3,8	13,9	54,3	128,6	143,1	38,9	97	102,8
Asia del Sudeste	-0,8	-7,0	15,1	9,3	7,9	33,5	68,6	81,9	24,0	51,7	58,8
Oceanía	3,0	5,2	-1,9	-7,3	4,0	15,6	39,2	41,6	11,2	29,5	29,9
Asia Meridional	7,7	-4,6	16,5	14,6	2,2	<b>165,2</b>	18,9	23,0	<b>118,5</b>	14,3	16,5
<b>Américas</b>	<b>4,8</b>	<b>-10,0</b>	<b>4,2</b>	<b>5,7</b>	<b>19,3</b>	<b>118,9</b>	<b>180,7</b>	<b>199,1</b>	<b>85,2</b>	<b>136,3</b>	<b>143,0</b>
América del Norte	6,9	-12,2	6,0	6,6	14,1	22,2	131,2	145,1	16,0	99,0	104,2
El Caribe	-4,1	-6,4	-0,1	1,3	2,3	5,9	22,7	23,9	4,2	17,1	17,2
América Central	0,3	-5,4	4,8	0,9	0,7	18,2	6,7	7,2	13,0	5,0	5,2
América del Sur	3,1	0,0	-2,1	6,5	2,2	<b>28,9</b>	20,1	22,9	<b>20,7</b>	15,1	16,5
<b>África</b>	<b>-2,5</b>	<b>-5,8</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>9,9</b>	<b>30,4</b>	<b>32,6</b>	<b>7,1</b>	<b>22,9</b>	<b>23,4</b>
África del Norte	-3,9	-4,7	0,2	-6,7	0,9	19,0	9,7	9,5	13,6	7,3	6,8
África Subsahariana	-1,7	-6,4	2,6	6,9	2,2	<b>41,2</b>	20,7	23,1	<b>29,6</b>	15,6	16,6
<b>Oriente Medio</b>	<b>5,5</b>	<b>1,2</b>	<b>17,2</b>	<b>-14,4</b>	<b>4,5</b>	<b>413,0</b>	<b>51,7</b>	<b>45,9</b>	<b>296,1</b>	<b>39,0</b>	<b>33,0</b>

Respecto a las previsiones para el futuro, el estudio realizado por la OMT (1995a) para prever y evaluar la evolución del turismo hasta que se cumplan los primeros veinte años del nuevo milenio, muestra, además de la tendencia al crecimiento de los flujos turísticos y de los ingresos, una consolidación del proceso de globalización, pues un porcentaje significativo de este crecimiento se orienta hacia las regiones que actualmente cuentan con una menor cuota de mercado. De manera que se producirá una mejor redistribución de los flujos turísticos a nivel mundial.

Aunque la evolución del turismo durante los últimos años ha sido bastante irregular, la OMT mantiene por el momento sus previsiones a largo plazo. Se considera que no han cambiado significativamente las tendencias estructurales subyacentes del pronóstico. De hecho, la experiencia muestra que, en el corto plazo, se alternan períodos de fuerte crecimiento (1995, 1996, 2000, y 2004 a 2007) con períodos de bajo crecimiento (2001 a 2003, 2008, 2009), pero, en el conjunto del período, el comportamiento previsto por la OMT se está cumpliendo.

Las previsiones de la OMT pronostican que las llegadas internacionales alcanzarán prácticamente los 1.800 millones en 2030. De estas llegadas en todo el mundo, la mayor parte serán intrarregionales, aunque también aumenta los movimientos de viajeros de larga distancia. El total de llegadas de turistas por regiones muestra que en 2030 las tres primeras regiones receptoras serán Europa (744 millones de turistas), Asia y Pacífico (535 millones) y las Américas (248 millones), seguidas por Oriente Medio (149 millones) y África (134 millones).

Según estas previsiones, las llegadas internacionales van a crecer en los destinos de las economías emergentes (+4,4 por 100) por encima del doble de lo que lo harán los destinos de las economías avanzadas (+2,2 por 100). Y, por otra parte, se va a producir una reordenación de flujos turísticos a nivel mundial. Aunque Europa mantendrá la cuota de llegadas más alta del mundo, su cuota disminuirá del 64 por 100 en 1980 al 41 por 100 en 2030. Por el contrario, Asia y el Pacífico pasarán a tener una cuota de mercado del 30 por 100, incrementando sustancialmente desde el 8 por 100 de 1980. La región de Las Américas también reduce de forma importante su cuota de mercado (del 22 por 100 de 1980 al 14 por 100 de 2030).

Por otra parte, como reconocen Go y Van't Klooster (2006), la globalización en el turismo afecta a todos los aspectos relacionados con la demanda, la oferta y la intermediación. Estos autores plantean que la globalización contribuye a difuminar las fronteras geográfico-

económicas, los límites de las empresas en el acceso a los mercados y las barreras a la libre circulación de personas. Se trata de un cambio radical para el que los gestores turísticos deben estar preparados, abriendo sus mentes para pasar de una gestión local del turismo a una gestión global.

## 2.2. Principales organismos e instituciones turísticas

El proceso de descentralización en materia de turismo durante la segunda mitad del siglo XX ha supuesto la paulatina aparición de distintos organismos públicos relacionados con la actividad turística, tanto en el plano nacional como internacional. A su vez, también las empresas relacionadas con el sector turístico comenzaron a organizarse en asociaciones turísticas, con un doble objetivo: por un lado, aunar esfuerzos en sus demandas al sector público y, por otro lado, establecer un sistema de cooperación eficaz con todos los agentes intervinientes en este sector que permita la consecución de una serie de objetivos comunes. Estas organizaciones turísticas, públicas o privadas, de carácter nacional o internacional, tienen como misión desarrollar la actividad turística, garantizando la complementariedad de las políticas macroeconómicas con este sector económico (Cárdenas, 2011).

Asimismo, las instituciones turísticas tienen una serie de características comunes (Rivas, 2009):

*Estructura orgánica permanente.* Tienen una estructura organizativa con niveles de mando y funciones.

*Funcionalidad.* Asumen una serie de objetivos y programas relacionados con las finalidades para las que han sido creadas.

*Voluntariedad.* Todas las organizaciones de carácter turístico nacen de un acuerdo de voluntades, de una decisión común entre los miembros fundadores que trasciende los límites de los derechos y obligaciones por ellos reconocidos como mutuamente vinculantes.

*Competencia propia.* Cada organización tiene competencias propias no dependientes de otras organizaciones turísticas.

*Cooperación entre sus miembros.* Los miembros que forman parte de las organizaciones cooperan de acuerdo con los estatutos de las mismas.

A continuación, se muestran las principales organizaciones y asociaciones relacionadas con la actividad turística en el plano internacional y nacional, ya sean de carácter público y privado. A continuación se exponen las principales asociaciones y organizaciones turísticas en el plano internacional.

### **2.2.1. Organización Mundial del Turismo**

Principal institución internacional en el campo del turismo que constituye un foro mundial para debatir cuestiones de política turística y una fuente útil de conocimientos especializados en este campo; desempeña un papel central y decisivo en la promoción del desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo. Esta institución promueve el cumplimiento del Código Ético Mundial para el Turismo, con la finalidad de garantizar que los países miembros, los destinos turísticos y las empresas maximicen los efectos económicos, sociales y culturales positivos del turismo y maximicen sus beneficios, reduciendo, a la vez, al mínimo los impactos ambientales y sociales negativos. El origen de la Organización Mundial del Turismo es fruto de la transformación de Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT). Los principales acontecimientos en la historia de esta institución se detallan a continuación (Cuadro 2.3).

*CUADRO 2.3*  
*Evolución histórica de la OMT*

- 
- 1946** El Primer Congreso Internacional de Organismos Nacionales de Turismo reunidos en Londres, decide la creación de una nueva organización internacional de carácter no gubernamental y de ámbito universal para reemplazar la antigua UIOOPT establecida en 1934.
- 
- 1947** Se celebra en La Haya la Primera Asamblea constitutiva de la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT). Se establece en Londres la Sede provisional de la UIOOT.
- 
- 1948** Se decide la creación de la Comisión Europea de Turismo (CET), siendo la primera Comisión Regional dentro de la UIOOT, y seguida por las de África (1949), del Oriente Medio (1951), Asia Meridional (1955), de Asia Oriental (1956) y de las Américas (1957).
- 
- 1970** El 27 de septiembre, la Asamblea General Extraordinaria de la UIOOT, convocada en México D.F. (México), adopta los Estatutos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), fecha que ha sido elegida para celebrar, a partir de 1980, el “Día Mundial del Turismo”.
- 
- 1975** Primera reunión de la Asamblea General de la OMT celebrada en Madrid en mayo, por invitación del gobierno Español. La Asamblea vota a Robert Lonati (Francia) como primer Secretario General de la OMT y elige Madrid como Ciudad Sede de de la Organización.
- 
- 1976** La Secretaría General de la OMT se instala en Madrid el 1 de enero. Se firma el Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la OMT que actuará como organismo de ejecución del PNUD para realizar actividades de cooperación técnica en cooperación con los Gobiernos.
- 
- 1991** Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo reunida en Ottawa (Canadá), adopta una resolución definiendo las necesidades estadísticas de la industria turística.
- 
- 1999** La Conferencia Mundial sobre la Evaluación de la Incidencia Económica del Turismo, Niza (Francia), aprueba la Cuenta Satélite del Turismo.
- 
- 2000** La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprueba las normas internacionales contenidas en la Cuenta Satélite de Turismo (CST).
- 
- 2008** La 84ª reunión del Consejo Ejecutivo de la OMT crea el Comité de Reactivación del Turismo para responder a la recesión económica, Madrid (España).
- 
- 2009** En respuesta a la crisis económica mundial, la OMT prepara la Hoja de ruta para la recuperación, en la que demuestra que el turismo puede contribuir a la recuperación económica y a la transformación a largo plazo hacia una economía verde.
- 
- 2010** La OMT y la Organización Internacional del Trabajo aúnan fuerzas para luchar por la recuperación del empleo

CUADRO 2.3 (Conclusión)  
Evolución histórica de la OMT

- 
- 2011** La Organización Mundial del Turismo (OMT), la Fundación ONCE para la cooperación e inclusión social de las personas con discapacidad y la Red Europea de Turismo Accesible (ENAT por su sigla inglesa) firman un Acuerdo de Cooperación destinado a desarrollar un turismo más accesible para las personas con discapacidad (Madrid [España], 16 de septiembre).
- 
- 2012** Official Rio+20 Side Event: Tourism for a Sustainable Future
- 

Entre sus miembros: 55 estados miembros, 7 miembros asociados, 2 observadores y más de 400 miembros afiliados que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas locales. La diferencia entre los diferentes tipos de miembros que integran la OMT es la siguiente:

*Miembro efectivo.* Sólo pueden tener el status de miembro de la OMT los Estados soberanos. Los Estados cuyos organismos nacionales de turismo fueran miembros de la UIOOT en 1970 tenían derecho a ser miembros efectivos de la Organización, sin necesidad de votación alguna. El resto de Estados pueden hacerse miembros efectivos de la organización si su candidatura es aprobada por la Asamblea General, por mayoría de los dos tercios de los miembros efectivos presentes y votantes (Figura 2.1) (Cárdenas, 2011).

*Miembro asociado.* Es accesible a todos los territorios o grupos de territorios no responsables de la dirección de sus relaciones exteriores. Para adquirir la condición de miembro asociado se exigen los mismos requisitos que los expuestos para adquirir la condición de miembro efectivo.

Cuando un miembro asociado asume la responsabilidad de sus relaciones exteriores, tiene el derecho de hacerse miembro efectivo mediante una declaración formal, por la cual notifica por escrito al Secretario General que adopta los Estatutos y que acepta las obligaciones inherentes a la nueva calidad de miembro efectivo.

*Miembro afiliado.* Es accesible a las entidades internacionales, intergubernamentales y no gubernamentales con intereses en la actividad turística y a las entidades y asociaciones comerciales cuyas actividades estén relacionadas con los objetivos de la institución o que son de su competencia. Las entidades o asociaciones comerciales con intereses en la actividad turística pueden ser miembros afiliados de la Organización, a reserva de

que presenten por escrito sus solicitudes de ingreso al Secretario General, y estén respaldadas por el Estado donde se encuentre la sede de los candidatos. Dichas candidaturas deben ser aprobadas por la Asamblea, por una mayoría de dos tercios de los Miembros Efectivos presentes y votantes.

Los Representantes Regionales (de África, las Américas, Asia Oriental y el Pacífico, Europa, Oriente Medio y Asia Meridional), desde la sede de esta institución en Madrid, emprenden actuaciones directas que refuerzan y complementan los esfuerzos de las administraciones nacionales de turismo.

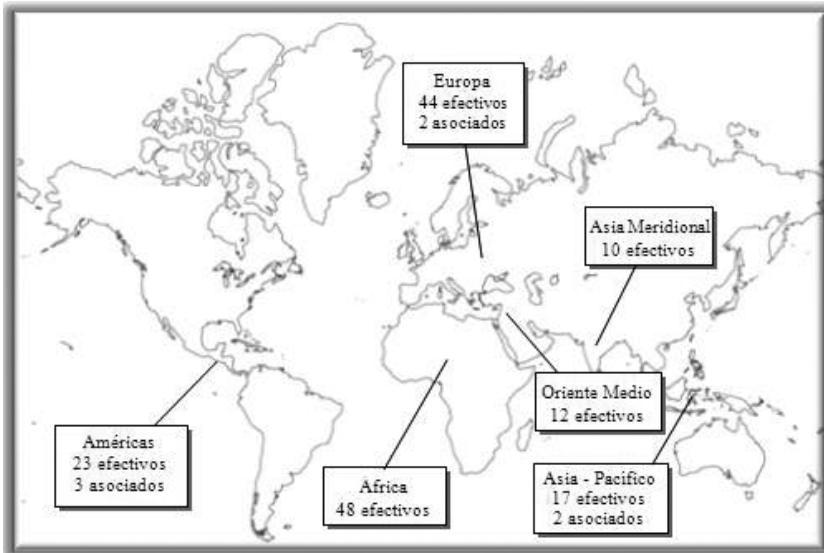


FIGURA 2.1. Miembros efectivos y asociados OMT por representaciones regionales.

## 2.2.2. Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC): El Consejo Mundial de Viajes y Turismo es un foro que engloba a los principales líderes empresariales relacionados con la industria turística, por lo que es una institución alejada del control gubernamental. Su objetivo fundamental consiste en colaborar con los diferentes gobiernos a fin de valorar en su justa medida el impacto económico total de la fuente mundial más importante de generación de riqueza y de empleo: los viajes y el turismo.



Fue concebido en la década de los ochenta, cuando un grupo de directores ejecutivos llegaron a la conclusión de que, a pesar de que los viajes y el turismo conforman la industria de servicios más grande del mundo y el mayor proveedor de puestos de trabajo, nadie hasta ese momento le había reconocido, en su justa medida, su importancia dentro de la actividad económica.

Cuando el WTTC se estableció en 1990, los miembros fundadores decidieron que la cuantificación del impacto de los viajes y el turismo en el mundo y en las distintas economías nacionales debía convertirse en una de sus contribuciones más importantes, dado que uno de sus objetivos era crear conciencia entre las distintas autoridades gubernamentales del potencial de este sector para crear riqueza y empleo en todo el mundo.

Entre las actividades que realiza, o ha realizado, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, destacan las siguientes:

*Investigación.* Ha realizado una importante contribución al desarrollo internacional de la Cuenta Satélite del Turismo, como medida del impacto de la actividad turística, adoptada en 2000 por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas. Asimismo, ha desarrollado un modelo de predicción del potencial impacto de una catástrofe en un destino turístico, llevado a cabo tras la crisis surgida a raíz de los atentados de Londres, en 2005.

*Informes.* Ha tratado de crear un sistema de estadísticas contables, que actualmente cubre 181 economías en todo el mundo y tiene carácter anual, usando una combinación de datos nacionales macroeconómicos que permite obtener variables económicas en detalle de la actividad turística: producción, empleo o inversión; por lo que puede ser comparado con otras industrias y con la economía en su conjunto para proporcionar información estadística que ayude en la formulación de políticas y toma de decisiones empresariales relacionadas con el turismo.

*Foros de debate.* Ha promovido, con carácter anual, la Cumbre Global de Viajes y Turismo, donde se dan cita los principales líderes del sector, pertenecientes tanto al ámbito público como al privado. Esta cumbre tiene como objetivo facilitar un diálogo constructivo entre la industria mundial de viajes y turismo y los líderes de las distintas economías.

*Reconocimientos.* El Consejo Mundial de Viajes y Turismo se hizo cargo en 2004 de los premios El Turismo para el Mañana, premios que habían sido previamente creados en 1989 (Federación de Turoperadores) para estimular la acción de todos los sectores de la industria turística en un intento de proteger el medio ambiente.

Organización de las Naciones Unidas (ONU): A mediados del siglo XX, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de la actividad turística comienza a configurarse como un fenómeno de masas. Es a partir de este momento cuando la Organización de las Naciones Unidas dirige su atención al papel que juega el turismo y, tras la Conferencia de las Naciones Unidas de Nueva York, en junio de 1954, adopta la primera Convención sobre las facilidades aduaneras a favor de la actividad turística.

La Organización de las Naciones Unidas, a través de sus distintas agencias, está relacionada con la actividad turística, en mayor o menor medida, pero su intervención en materia de turismo queda limitada a cuestiones como salud, seguridad, medio ambiente o desarrollo. Las siguientes agencias de la ONU tienen intereses en materia turística en mayor o menor grado (Lickorish y Jenkins, 2000):

- Consejo Económico y Social.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- Organización Mundial de la Salud.
- Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional de Aviación Civil.
- Organización Marítima Internacional.
- Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Dentro de este conjunto de agencias, destaca la relación turismo-desarrollo-medio ambiente, articulada a través del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Se realiza a continuación un breve estudio de estos dos programas de la ONU:

*PNUD.* El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es la red mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.

La principal contribución del PNUD es el desarrollo de capacidades, por lo que los esfuerzos se centran en apoyar aquellos procesos

que respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos comunes, incluidos los pobres, y que promuevan el desarrollo, y, evidentemente, entre ellos, se encuentra la actividad turística en multitud de ocasiones.

*PNUMA*. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente coordina las actividades relacionadas con el medio ambiente, asistiendo a los países en la implementación de políticas medioambientales adecuadas, así como en el fomento del desarrollo sostenible.

El *PNUMA* ha difundido una guía para un turismo ambientalmente responsable, que se ha convertido en un práctico estudio sobre cómo llevar a cabo una actividad turística sostenible. Desde entonces, organiza importantes encuentros para analizar la sostenibilidad de la actividad turística, además de financiar proyectos de desarrollo turístico sostenible, realizar estudios y publicaciones, etc.

### **2.2.3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

Organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados que proporciona un foro en el cual los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Miden la productividad y el flujo comercial y de inversión a nivel mundial, analizan y comparan datos para predecir futuras tendencias. Fue constituida con el nombre de Organización para la Cooperación Económica Europea en 1948, con el objetivo de ayudar en la reconstrucción de la Europa destruida por la segunda Guerra Mundial. Tomó su denominación actual en 1960, al mismo tiempo que cambió su enfoque y dio entrada a nuevos países miembros.

El turismo, una actividad económica importante, es un área en las políticas públicas en la mayoría de países de la OCDE, al tratarse de un componente clave de la economía de servicios (30 por 100 del comercio internacional de servicios en el área de la OCDE), que está impulsando el crecimiento en la mayoría de países miembros de esta organización. En términos de ingresos, los países de la OCDE generan cerca del 70 por 100 de la actividad del turismo mundial.

Así, la OCDE ha creado un Departamento de Turismo en su estructura, con el objetivo de actuar como foro de intercambio y seguimiento de las políticas y los cambios estructurales que afectan al desarrollo del turismo internacional, y tratar de promover el crecimiento económico

sostenible del turismo. En este sentido, el Departamento de Turismo sirve como principal punto de contacto sobre cuestiones de política turística en la OCDE y proporciona un foro único para el diálogo en materia de turismo.

El Comité de Turismo tiene como objetivo mejorar la capacidad de los gobiernos de la OCDE para ajustar sus políticas y acciones para apoyar el crecimiento sostenible del turismo, y para integrar mejor las cuestiones de política turística con otras áreas políticas.

Destacan como principales misiones de la OCDE en el campo del turismo:

Examinar las políticas nacionales de turismo con el fin de profundizar el entendimiento mutuo de las cuestiones de la política actual, identificar los vacíos, deficiencias y éxitos, y revisar los impactos económicos, sociales y ambientales de esas políticas. Intercambios y difunde información sobre las políticas de turismo.

Liberalización de los servicios turísticos. Alienta a una mayor liberalización de las actividades turísticas, tanto dentro como fuera de la zona de la OCDE.

Medir el impacto económico del turismo. Lleva a cabo esfuerzos de cooperación para medir y analizar con precisión la importancia socio-económica del turismo tanto en los países miembros de la OCDE como las economías no incluidas en este organismo, con el fin de mejorar la comprensión del papel del turismo en la economía.

La medición de los recursos humanos en turismo. Contribuye a mejorar la comparabilidad nacional e internacional de los datos de empleo relacionadas con el turismo y busca identificar iniciativas en materia de políticas para maximizar la contribución de la industria en la creación de empleo.

El diálogo con terceros países. Intercambia información sobre las políticas de turismo y promover las buenas prácticas a través de consultas y seminarios.

#### **2.2.4. Otras organizaciones internacionales vinculadas con el sector turístico**

Otras organizaciones internacionales vinculadas con el sector turístico serían:

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), relacionada con el transporte aéreo y que constituye un soporte esencial para el turismo internacional.

UNESCO, que asume funciones sobre la interrelación entre turismo, formación y cultura.

Banco Mundial, que juega un importante papel en la financiación de una parte relevante de la inversión turística de los países en desarrollo.

Organización Mundial de la Salud (OMS), para la protección frente a las enfermedades que afectan al sector turístico.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), que ha ido manifestando un creciente interés en los últimos años por el turismo como una actividad generadora de empleo.

Algunas de estas instituciones cooperan con la OMT en actividades del área de “estudio y estadísticas del turismo” a través de la organización de seminarios, reuniones o actividades formativas.

Respecto a las instituciones turísticas a nivel nacional, la forma en la que se articulan estas organizaciones varía considerablemente dependiendo de la importancia que tenga el turismo en el conjunto de la economía nacional. En el caso de España, la responsabilidad principal corresponde al gobierno nacional, aunque existen otras organizaciones, públicas y privadas, que participan en la configuración y el desarrollo de la actividad turística desde distintos ámbitos, entre los que cabe destacar:

- El Instituto de Turismo de España: organismo de la Administración General del Estado encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico. Tiene entre sus funciones la planificación, desarrollo y ejecución de actuaciones para la promoción del turismo español en los mercados internacionales, el apoyo a la comercialización de productos turísticos españoles en el exterior y la colaboración con las Comunidades Autónomas, entes locales y sector privado en programas de promoción y comercialización de sus productos en el exterior.
- Alianza para la excelencia turística (EXCELTUR): asociación sin ánimo de lucro formada en la actualidad por veinticuatro de los más relevantes grupos empresariales turísticos españoles de los subsectores del transporte aéreo, por carretera, ferroviario y

marítimo, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, ocio, parques temáticos, hospitales turísticos, grandes centrales de reservas y tiempo compartido entre otros.

Finalmente, cabe destacar que también existen instituciones que tienen una gran implicación en la financiación del turismo en numerosos países, como son los grandes bancos intergubernamentales (Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.). Así como numerosas instituciones de carácter no gubernamental que han contribuido, dentro de sus límites competenciales, al mejor conocimiento del turismo, aportando información a través de estudios, informes o encuentros, etc. relacionados con la actividad turística. Entre estas instituciones, cabría destacar:

Aquellas específicamente vinculadas a la gestión de viajes, como la *World Association of Travel Agencies* (WATA), el *International Council of Travel Agents* (ICTA), etc.

Las vinculadas a los servicios hoteleros y de restauración, como la *Association Internationale de l'Hôtellerie* (AIH).

Las creadas por los profesionales del sector transporte, como la *International Air Transport Association* (IATA) o la Unión Internacional de Transporte por Carretera (IRU).

Las que agrupan a expertos del turismo, como la *Association Internationale des Experts Scientifiques du Tourisme* o la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).

### 2.3. Resumen

En este capítulo se ha analizado el creciente protagonismo del turismo como fenómeno global. La hipótesis que se sostiene es que, efectivamente, el turismo será, sin duda, una de las actividades que contribuya a profundizar en el fenómeno de la globalización en las próximas décadas, aunque en el ámbito turístico ésta será asimétrica, pues no va a afectar a todas las zonas por igual.

A pesar del intenso debate generado durante la última década sobre el papel del turismo en un mundo crecientemente globalizado, la información analizada en este capítulo pone de manifiesto que la

evolución de la actividad turística mundial desde los años cincuenta del siglo pasado no se ha caracterizado sólo por el crecimiento de los flujos y los ingresos turísticos, sino que, además, el turismo, tanto en el ámbito de la producción como en el del consumo, se ha ido globalizando, al afectar ya a todas las regiones y a la mayor parte de los países del mundo.

Por otra parte, los datos facilitados por la OMT respecto a las perspectivas futuras confirman que el proceso de globalización del turismo va a ser aún mayor en los próximos años, pues los mayores porcentajes de crecimiento futuro se prevén en las regiones del mundo que actualmente cuentan con una menor cuota de mercado.

En este capítulo se ha analizado también cómo, a medida que el turismo se ha ido configurado como una actividad económica de primer nivel para muchas naciones, han ido apareciendo distintos organismos, instituciones y/o asociaciones relacionados con la actividad turística. Pero no sólo organizaciones dependientes de las autoridades públicas, sino que también las empresas implicadas en este sector han comenzado a organizarse a través de asociaciones privadas con el objetivo de defender con mayor fuerza sus intereses.

## 2.4. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Cómo definiría usted el fenómeno de la globalización?
2. ¿Cuáles son las principales consecuencias de la globalización en la actividad turística?
3. ¿Qué papel juega la industria turística en la globalización?
4. ¿Cuáles son las características comunes a toda organización turística?
5. Realice una búsqueda en internet sobre el Código Ético Mundial de la OMT. Exponga cuál es su origen, características y objetivos.

### Preguntas tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. El fenómeno de la globalización afecta al turismo con la misma intensidad y consecuencias en todos los países, al tratarse de una actividad mundial.
2. La crisis financiera iniciada en 2008 tuvo consecuencias negativas en la llegada de turistas para los principales destinos turísticos.
3. Tras la recesión económica, 2010 muestra un mayor crecimiento

en las economías avanzadas, respecto al volumen de llegadas internacionales, que en las economías emergentes.

4. Las previsiones de la OMT pronostican que los tres principales destinos receptores de turistas en 2020 serán Europa, Asia Central y las Américas.
5. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) solo mantiene relaciones y propone acciones con los países miembros de la organización.
6. La condición de miembro efectivo de la Organización Mundial de Turismo es accesible también a las entidades no gubernamentales con intereses en la actividad turística.
7. Uno de los grandes ejes del Instituto de Turismo de España es fortalecer el posicionamiento de la marca turística de España en los mercados internacionales.
8. EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro formada, actualmente, por veinticuatro de los más relevantes grupos empresariales turísticos españoles.
9. La Organización de las Naciones Unidas representa la principal institución internacional en el campo del turismo.
10. El objetivo fundamental del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) consiste en colaborar con los diferentes gobiernos a fin de valorar en su justa medida el impacto económico total del turismo.







# El turismo desde una perspectiva estratégica sostenible

**Juan Ignacio Pulido Fernández**  
**Yaiza López Sánchez**  
Universidad de Jaén

En un horizonte de crecimiento continuo y de extensión al conjunto de regiones y países, el turismo puede convertirse en una seria amenaza global si su gestión no se afronta desde una óptica integral y proactiva, generando nuevos modelos de gestión que permitan hacer frente a las diferentes situaciones de estabilidad, inestabilidad e, incluso, caos, por las que puede atravesar cualquier destino turístico.

La gestión de la sostenibilidad tiene que ver con la planificación y gestión del crecimiento, el uso racional del territorio, el control de los recursos frágiles y con políticas dirigidas a lograr la minimización de los posibles impactos negativos y el mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y empleo por parte de la población local para favorecer un reparto equitativo de los beneficios.

En el presente capítulo se analizan los principales motores del cambio global a los que se enfrenta el turismo y que van a condicionar en los próximos años su interés como fenómeno mundial. A continuación, se repasa el concepto de sostenibilidad, discutiendo acerca de su validez actual, su carácter multidimensional y, finalmente, se identifican los avances hacia un nuevo modelo de gestión turística flexible, adaptable y experimental, basada en los principios de sostenibilidad, que responda a este nuevo escenario de cambio global.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer los principales motores del cambio global a los que se enfrenta el turismo.
- Profundizar en la conceptualización del desarrollo sostenible y del turismo sostenible.
- Identificar los principios impulsores de un avance hacia un nuevo modelo de gestión turística basada en los principios de sostenibilidad.

### **3.1. Los motores del cambio global a los que se enfrenta el turismo**

Son muchos los informes sobre tendencias que, en el ámbito del turismo, se han realizado en los últimos años, la mayoría de ellos centrados en tres grandes ámbitos de análisis: los cambios en el comportamiento del consumidor turístico; la influencia de la revolución tecnológica en los procesos de producción y de consumo turísticos; y, en tercer lugar, la preocupación por el sobredimensionamiento de la actividad turística a largo plazo y su presión, especialmente, sobre

el capital natural, aunque en los últimos años también existe una preocupación creciente por la compatibilidad entre desarrollo turístico y calidad de vida de la población residente (Aguiló, 2007; Riera, 2009; Sharpley, 2003).

A continuación se analiza los motores del cambio global al que se enfrenta el turismo, utilizando para ello tanto los informes de empresa, o de consultoría, dedicados al análisis de tendencias, que en los últimos años han sido muchos, y, en algunos casos, muy interesantes, como, prioritariamente, bibliografía de autores contrastados y reconocidos en el ámbito de la investigación en turismo (Cooper, et al., 2008; Dwyer, et al., 2009; Goldin, 2010; Riera, 2009; Yeoman, et al., 2010) para analizar los motores del cambio global al que se enfrenta el turismo, que se resumen seguidamente.

### 3.1.1. Motores económicos

La actual crisis económica mundial ha destrozado todas las previsiones sobre tendencias económicas realizados hasta su inicio y dificulta seriamente cualquier tipo de análisis a medio y largo plazo. En lo que sí que parece haber consenso por parte de los analistas e instituciones económicas más prestigiosos es en que la crisis está configurando un mundo diferente, caracterizado por la escasez y las dudas respecto al futuro. A las enormes dificultades del sistema financiero mundial se han sumado, en los principales mercados de origen de flujos turísticos (los países desarrollados) el desempleo, el empobrecimiento de las clases medias (las verdaderas protagonistas de aquello que se llegó a denominar la “democratización de los viajes”), el endeudamiento (en el sector privado, pero también las deudas soberanas y los déficits presupuestarios), la contracción del crédito a empresas y familias y, como consecuencia, un creciente miedo a que las dificultades se alarguen en el tiempo, lo que conduce a una reducción generalizada del consumo como medida de austeridad ante la incertidumbre. Una situación que el filósofo esloveno Slavoj Žižek se atreve a calificar, incluso, como “pura y simplemente una forma de vida”.

La realidad es que, aunque EE.UU., Japón e, incluso, la Unión Europea (en este caso, con una tremenda desigualdad entre países) han recuperado la senda del crecimiento en 2010, nadie se atreve a vaticinar con rotundidad que ésta vaya a ser definitiva, menos aún en algunos países, continuamente amenazados por el “ataque” de los mercados financieros. Y, en cualquier caso, si así fuera, los últimos cuatro años

han puesto de manifiesto importantes debilidades del actual modelo de crecimiento (la escasez de materias primas y de petróleo, el reto demográfico, el cambio climático, los flujos migratorios, los abusos de poder de los mercados financieros, la globalización de las amenazas a la seguridad y la paz mundial, el cambio radical de muchos de los valores que han sustentado la convivencia mundial desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, etc.) que exigen a los países reaccionar a través de reformas estructurales profundas con las que modificar los actuales patrones del modelo de crecimiento y regular determinados aspectos a nivel global. Aún es demasiado pronto para prever la bondad de los resultados de estas políticas –incluso, hay expertos que consideran que todavía éstas son escasas y poco atrevidas para el cambio que realmente se necesita– y, en consecuencia, es muy difícil en la actualidad adelantar cuáles serán los motores económicos del cambio global.

En cualquier caso, el fenómeno de la globalización, impulsado por la revolución tecnológica, induce a una creciente libertad de movimientos de capital, mercancías, servicios y, por supuesto, personas. Para la industria del turismo esto significa una mayor movilidad de flujos turísticos a nivel mundial, así como una mayor competencia global de los destinos turísticos internacionales (Dwyer et al., 2009).

Por otra parte, el esfuerzo al que han sido sometidas las finanzas públicas durante la crisis exige poner en marcha políticas de estabilización que ya están afectando –y que van a afectar aún más– a la capacidad de intervención de los gobiernos, obligados a la contención del gasto público. No hay que olvidar que el desarrollo y gestión de la actividad turística ha tenido hasta ahora una parte considerable de implicación inversora por parte del sector público, ya sea en términos de estímulo al desarrollo de la actividad, de prestación de servicios públicos o de promoción del destino. Por contra, los gobiernos empiezan a ver ahora al turismo, más que como una actividad en la que invertir, como un sector del que obtener financiación. De hecho, la implantación de “impuestos verdes” durante 2010 en países como Alemania, Reino Unido y Austria (Holanda lo introdujo en 2008, pero lo retiró un año más tarde), en forma de tasa aérea medioambiental, aunque se justifica por los impactos que genera el turismo, parece tener un afán meramente recaudatorio, especialmente cuando los ingresos no tienen carácter finalista, por lo que no está garantizado que se vayan a destinar a mejoras en términos de sostenibilidad. Algo parecido ocurre con la “tasa turística” implantada recientemente en

Roma (y que ya estudian establecer otras ciudades, como Venecia o Barcelona, aunque, en el caso de España, ha sido rechazada esta posibilidad por el Congreso de los Diputados), y que se justifica por la necesidad de sostener económicamente el esfuerzo de la ciudad en la organización de los servicios urbanos y con el objetivo de garantizar a los turistas una mejor acogida y mejores servicios.

La restricción del crédito es otro de los peligros de la actual situación, tanto para las empresas, pues ralentiza sus proyectos de inversión, como para los consumidores, porque condiciona su capacidad de consumo. En este último caso, el precio se ha convertido en un factor clave en la decisión de compra de los turistas. El proceso de compra se ha alargado, pues los clientes buscan, comparan, piden opinión a otros y esperan hasta última hora para realizar las reservas, pagando a plazos o con tarjeta de crédito. Los expertos coinciden en que se consolida como tendencia a medio y largo plazo la realización de un consumo más meditado, en el que se busca maximizar las experiencias, obtener el mejor servicio y al precio más bajo. Y, en todo este proceso, Internet juega un papel determinante.

En contraposición, los países en desarrollo están desempeñando un papel creciente como lugares de origen de turistas y viajeros de negocios. Según un reciente informe de Goldman Sachs, dos tercios del crecimiento de la economía mundial en los próximos cinco años se producirán en Brasil, Rusia, la India y China (cuyas iniciales forman las siglas BRIC). Este crecimiento se traducirá en un aumento de las clases medias en estos países y, como consecuencia, en una subida del turismo en dichos países. Los norteamericanos y los habitantes del norte de Europa, que tradicionalmente han dominado el sector de los viajes, irán dejando paso progresivamente a los turistas y viajeros de negocios brasileños, rusos, indios y chinos. De hecho, según los últimos datos publicados por la OMT, dos de los países del llamado grupo BRIC ya figuran en el top 10 de los mercados emisores más importantes del mundo por gasto turístico.

Pero los BRIC no sólo van a tener una creciente importancia como emisores, también como receptores. En este contexto hay que considerar, igualmente, la aparición de un número creciente de nuevos destinos en todo el mundo, consecuencia de las expectativas de desarrollo que genera esta actividad, los cambios en los hábitos de los turistas, la necesidad de diversificación del negocio por parte de las multinacionales turísticas, los esfuerzos de los países en desarrollo

para eliminar los obstáculos a la entrada de viajeros, la mejora del transporte y la mayor facilidad para acceder a los mercados de origen, gracias, en estos dos últimos casos, a la revolución tecnológica.

Esta creciente competencia internacional, terminará generando un sector privado cada vez más dinámico. La presión de esta creciente competencia, junto con la menor disponibilidad de financiación por parte de las empresas, las mayores restricciones ambientales y los cambios en el comportamiento de compra y expectativas de la demanda, se traducirán en mayores exigencias para la utilización de los recursos de manera más eficiente (Dwyer et al., 2009).

### 3.1.2. Motores ambientales

El turismo está estrechamente relacionado con el medio ambiente, un activo escaso, limitado y que soporta, a la vez, las funciones ecológicas y los servicios vitales para las actividades humanas y para la supervivencia de los ecosistemas; el ámbito territorial, físico, en el que la actividad turística se desarrolla; una parte importante de los recursos (básicos, como el agua o la energía; y otros susceptibles de uso turístico-recreativo) que requiere cualquier destino para sustentar su proceso productivo turístico; y asimila y captura buena parte de los residuos que resultan de la producción y del consumo (Riera, 2009). De hecho, el entorno natural y las condiciones climáticas se han considerado siempre entre las principales ventajas competitivas de cualquier destino y/o negocio turístico.

Tradicionalmente, las principales preocupaciones en el ámbito de la relación entre turismo y medio ambiente se habían centrado en el papel que el desarrollo del turismo podría tener para mejorar la eficacia de la gestión de las zonas ecológicamente sensibles y la preservación de entornos únicos (en ambos casos, básicamente, espacios naturales protegidos). Sin embargo, en los últimos años, el interés se ha desplazado hacia el análisis de los impactos que el turismo puede generar en el medio ambiente, como consecuencia de un incremento desorbitado en el uso de los recursos. De hecho, las principales tendencias ambientales actuales en el ámbito del turismo incluyen el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales y la pérdida de la diversidad biológica.

La preocupación por los efectos del cambio climático y el calentamiento global en el ámbito del turismo ha sido excesivamente tardía (Pulido,

2007a). El hecho de que se trate de un fenómeno global y que sus impactos sean transfronterizos, quizás, ha hecho olvidar que sus principales efectos se producirán en las escalas local y regional (aumento del nivel del mar, cambios en las corrientes del océano, derretimiento del hielo glaciar y polar, pérdida de la capa de nieve, incremento de los índices de calor y altas temperaturas diurnas, y cambios en los patrones de precipitación) (Viner y Nicholls, 2006). Las previsible repercusiones del cambio climático sobre la actividad turística pueden resumirse en cuatro grandes ámbitos (Pulido, 2007a: 110-111):

- *Repercusiones en el espacio geográfico-turístico*: se prevé que en todas las zonas litorales peligrarán las infraestructuras de primera línea de playa y se verán afectadas las reservas de agua dulce, agravando aún más la situación de abastecimiento de agua en las zonas turísticas.
- *Repercusiones en la demanda turística*: el clima es un factor de motivación fundamental en la elección del lugar de vacaciones. Los turistas intentarán evitar los destinos más afectados por este fenómeno, bien sustituyéndolos por otros, bien eligiendo otras épocas del año para visitar estos destinos.
- *Repercusiones en la oferta turística*: la variabilidad del clima y unos patrones meteorológicos cambiantes generarán niveles de incertidumbre superiores a los que se consideran normales en toda actividad empresarial. En principio, los operadores turísticos y las agencias de viajes en origen apenas sufrirán este impacto, pues su respuesta será la de ofrecer viajes a otros lugares. El impacto más negativo y directo afectará a las empresas situadas en los destinos más vulnerables, que verán reducirse sus ingresos por turismo y aumentar, en consecuencia, sus niveles de desempleo.
- *Repercusiones en el transporte*: el transporte tiene una considerable incidencia ambiental y climática. Las medidas planteadas hasta ahora para mitigar este impacto pueden traducirse en un incremento en el coste del viaje, que termine retrayendo la demanda turística hacia determinadas zonas. De hecho, ya se plantea la necesidad de desarrollar planes de movilidad sostenible en destinos, de impulsar el turismo de proximidad y de introducir modos de transporte menos contaminantes.

Pero el turismo no es sólo una víctima del cambio climático, es también un vector. Un estudio publicado por la OMT (2008) muestra que el turismo generaba en 2005 el 4,9 por 100 de las emisiones totales de CO<sub>2</sub>, siendo el transporte el que acumula un mayor porcentaje



de esas emisiones (75 por 100), de las que el transporte aéreo suma aproximadamente el 40 por 100. *El Cuarto Informe de Evaluación del IPCC* (2007) estima que la aviación total (nacional e internacional) realiza actualmente aproximadamente el 2 por 100 de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>. Si no se producen cambios radicales, con una previsión de crecimiento del tráfico aéreo del 4,6 por 100 anual, en 2050 se estima que las emisiones generadas por el transporte aéreo habrán ascendido al 4,5 por 100 de las emisiones globales (Goldin, 2010).

La segunda de las grandes preocupaciones es el agotamiento de los recursos naturales y la pérdida de la biodiversidad (Dwyer et al., 2009; Goldin, 2010). El aumento de la población y los niveles de crecimiento a escala mundial están condicionando la disponibilidad de los recursos naturales. La disminución de la producción de petróleo y un aumento espectacular de la demanda se traducirán en mayores costes del combustible, lo que generará una creciente preocupación por la eficiencia energética y una mayor inversión en energías renovables. Al mismo tiempo, la escasez de agua hace prever un incremento de los conflictos por el control de los recursos hídricos escasos. Y, por otro lado, la creciente demanda, generará un encarecimiento de los alimentos, que conllevará un aumento de la producción agraria, mediante la deforestación de la tierra a gran escala, con gran impacto sobre la tierra cultivable y disminución de los bosques originarios. Por otra parte, la mayoría de los estudios reconocen que la pérdida de hábitat seguirá siendo la principal amenaza para la conservación de las especies y la diversidad biológica. Los destinos que más sufrirán estos efectos serán los especializados en el turismo basado en la naturaleza.

### 3.1.3. Motores tecnológicos

Los avances tecnológicos crean oportunidades, pero también representan una amenaza para la actividad turística. En el ámbito de la tecnología, el turismo es altamente dependiente de las TIC y del transporte.

En los próximos años se producirá la incorporación al mundo del turismo de una gran cantidad de innovaciones tecnológicas que optimizarán la experiencia de los viajeros durante sus desplazamientos (David Burton Associates, 2010). Los principales cambios se realizarán a través de la combinación de Internet móvil con las redes sociales, lo que facilitará nuevas oportunidades a las empresas de viajes para

mejorar la experiencia de sus clientes. Por otra parte, las tecnologías de telepresencia complementarán los viajes de trabajo, sin llegar a sustituirlos. El futurólogo Ray Kurzweil ha vaticinado que, dentro de diez años, los ordenadores serán en su mayoría invisibles y estarán insertados en paredes, muebles, prendas de vestir e incluso cuerpos. Este nuevo escenario, por supuesto, afectará no sólo a la forma de producir y de consumir los viajes, sino a la forma de posicionarlo en el mercado y de comercializarlo. De hecho, esta última década ya ha sido prolija en la incorporación de tecnología en los procesos de intermediación. Las TIC, además, facilitan la incorporación de sofisticados sistemas de gestión de bases de datos, lo que proporciona a las empresas las herramientas necesarias para responder a las preferencias individuales y estimular las compras del turista. De esta manera, se reducen los costes operativos y se aumenta la capacidad de agregar valor para sus clientes.

Los avances tecnológicos en el ámbito del transporte facilitan desplazamientos más rápidos y más cómodos. Los cambios se están produciendo en los cuatro elementos básicos de cualquier sistema de transporte (el camino, la terminal, el vehículo y la fuerza motriz). Todo ello mejora la velocidad, la calidad del viaje, minimiza los tiempos de espera en las terminales y, en definitiva, reduce el coste real de viajar, lo que, a su vez, favorece la accesibilidad de los destinos en todo el mundo (Cooper et al., 2008). Sin embargo, las exigencias ambientales que en los próximos años soportará este sector son su principal reto, que le obliga a reducir permanentemente los costes sociales y ambientales asociados con los viajes (contaminación, congestión, de seguridad, etc.). Igualmente, afectarán al transporte las futuras subidas del precio del combustible.

En tercer lugar, la incorporación de tecnología permite a la industria turística renovar y desarrollar sus productos y servicios, agregando valor a los mismos mediante la utilización de tecnología de producción que genere ventajas competitivas (Dwyer et al., 2009). Ello, junto con el progresivo proceso de desintermediación que vive la industria turística, supone, como señala Riera (2009: 129), “un revulsivo organizativo especialmente relevante que, en consonancia con su carácter transversal, se extiende por todo el tejido empresarial turístico”. De ahí el interés para las empresas de alcanzar en sus actividades un mayor grado de integración con el resto de la cadena de valor del viaje, centrando, de hecho, el negocio turístico en la cadena de valor del viaje completa y ofreciendo una “experiencia de viaje total” (Oxford Economics, 2010).

### 3.1.4. Motores políticos

Superada la política de bloques instaurada tras la Segunda Guerra Mundial, se ha ido configurando una nueva realidad geopolítica, en la que EE.UU. sigue teniendo una importante influencia, pero con un poder cada vez más relativo, erosionado por la ampliada Europa, que aumentará su peso internacional, y, sobre todo, por la eclosión de fenómenos como China y la India, que emergen como nuevos actores mundiales principales y transforman el paisaje geopolítico mundial.

En este nuevo escenario geopolítico mundial, la paz, la seguridad y la estabilidad política son requisitos fundamentales para el desarrollo del turismo sostenible. Los países en los que existen conflictos, o las regiones en las que se producen conflictos entre países, ven seriamente limitado su potencial para la atracción de los flujos turísticos (Dwyer et al., 2009). Aunque esta situación, por supuesto, también beneficia a los destinos percibidos como “seguros” por parte de los turistas (tal ha sido el caso de España, frente a otros destinos del Mediterráneo, lo que ha hecho que nuestro país se haya beneficiado durante años de una posición privilegiada en este sentido, sólo rota en puntualmente como consecuencia de los atentados de la banda terrorista ETA). Tras los atentados del 11-S, y los posteriores de Londres, Madrid, Bombay, etc., el terrorismo internacional se ha convertido en una de las principales amenazas mundiales, lo que ha supuesto un incremento de las medidas de seguridad, especialmente en los aeropuertos y estaciones de tren de todo el mundo, que, al menos por el momento, no parece haber afectado a los flujos turísticos internacionales, que han continuado aumentando año tras año, a pesar de la incomodidad de estas medidas.

La otra amenaza importante en el ámbito de la seguridad tiene que ver con el incremento del riesgo de enfermedades infecciosas y otras crisis relacionadas con la salud, como consecuencia del desplazamiento masivo de personas por motivos vacacionales. Este creciente riesgo recibirá respuesta en términos de controles fronterizos más estrictos, lo que crea barreras o impedimentos para turismo.

Los destinos se verán, pues, obligados a desarrollar estrategias para hacer frente a este tipo de contingencias, que hasta ahora sólo se han pretendido salvar mediante estrategias de “enclave tourism”, es decir, aislando a los turistas en resorts con todo incluido (Dwyer et al., 2009), lo que supone una seria amenaza para la economía y la sociedad local,

amén de convertirse en una forma de neo-colonialismo, contraria a los principios básicos de la sostenibilidad.

También en el ámbito político, y conforme se vayan generalizando los problemas de acceso a recursos básicos cada vez más escasos (agua, combustible, etc.) se deberán plantear en los próximos años estrategias para superar los conflictos regionales y/o étnicos por el control de territorios con recursos y para reducir la brecha entre los países con recursos y los que no disponen de ellos, mediante la garantía del principio de equidad intrageneracional e interterritorial.

La política de visados será también objeto de atención en los próximos años, pues puede convertirse en un importante distorsionador de la competencia entre destinos turísticos. Así, mientras que los países en desarrollo, incluso aquellos con regímenes no democráticos, están manteniendo una política de apertura que favorece la entrada de turistas, en los países desarrollados, y muy especialmente en la Unión Europea, la tramitación de visados se ha convertido en los últimos años en un freno para el crecimiento de los flujos turísticos procedentes de los mercados emisores emergentes, lo que está generando una creciente tensión de las multinacionales turísticas con los gobiernos. En el caso de la Unión Europea, esta polémica se suma a otra no menos importante, que tiene que ver con el impacto económico y ambiental que supone para las aerolíneas atravesar espacios aéreos fragmentados, de ahí su exigencia de establecer un espacio aéreo europeo único (un “cielo único”). Eso, según SESAR (Single European Sky ATM Research), permitiría el diseño de rutas directas, más eficientes y un ahorro de 12 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año, además de una reducción de los retrasos de los vuelos y el abaratamiento de los viajes. El gran problema se producirá si los Estados miembros se ven obligados a ceder la soberanía sobre su espacio aéreo, a lo que hay que unir la necesidad de rediseñar el marco regulador e institucional, además de la cooperación entre los Estados para asegurar una gestión única.

Todo ello, en definitiva, pone de manifiesto la necesidad de implantar modelos de gobernanza que garanticen la implicación en el proceso de toma de decisiones de todas las partes interesadas en el desarrollo de la actividad turística. Este es el otro gran reto al que se enfrenta la política en los próximos años, el de establecer una nueva gobernanza que permita compartir la responsabilidad y las soluciones de los problemas a los que se enfrenta la pretendida gestión sostenible de los destinos turísticos. Y el reto no es una cuestión baladí, pues, si

realmente se quiere avanzar en esta línea, requerirá la reforma de las instituciones, el establecimiento de nuevos instrumentos de financiación (y, por tanto, la revisión de los actuales sistemas fiscales) y el diseño de nuevos esquemas jurídicos.

### 3.1.5. Motores demográficos

Como reconocen Yeoman, Hsu, Smith y Watson (2010: 19), “la demografía afecta a todo y a todos en la medida en que es el futuro del terrorismo, del cuidado de la salud, de la fiscalidad, de los nichos de mercado turístico o del suministro de alimentos”. Entre los principales motores del cambio global relacionados con la evolución demográfica, cabe destacar el crecimiento mundial y envejecimiento de la población. Además, el concepto de edad se hace cada vez más complejo. Como señalan Dwyer et al. (2009), los niños se convierten en adultos más rápido, a la vez que los adultos quieren ser adolescentes.

El sociólogo Michel Young acuñó el término “familia multigeneracional”, también denominada “familia vertical”, para hacer referencia al cambio que se está produciendo en la estructura familiar. La mayor longevidad y la existencia de núcleos familiares más pequeños (consecuencia del menor número de hijos en las familias) dan lugar a una estructura familiar cada vez más vertical y no horizontal, en la que pueden convivir tres, cuatro y hasta cinco generaciones. (Yeoman, et al., 2010). Esta situación modifica sustancialmente las posibilidades y formas de viajar, pues puede viajar la familia al completo; los padres no necesariamente tienen que viajar con los hijos, pues los pueden dejar al cuidado de los abuelos; los abuelos pueden viajar con los nietos, etc.

Pero, además de cambios en la estructura familiar, también se modifican las estructuras sociales. La sociedad está cada vez más feminizada y la tradicional distinción entre los roles de hombres y mujeres es más difusa. Las mujeres tienen una influencia creciente sobre todas las decisiones clave de consumo, y, por ende, también del consumo turístico. Y también se está produciendo un proceso de feminización de los viajes. Es lo que Yeoman et al. (2010: 8-9) denominan “el efecto Bridget Jones”, protagonizado por mujeres solteras, de mediana edad, con nivel de ingresos medio-alto, independientes y “tratando de encontrar el sentido de la vida y el amor”.

Además, evolucionan las modalidades de trabajo. La gente quiere trabajar de forma flexible y estarán cada vez menos dispuestos a

sacrificar su vida personal y familiar por su carrera profesional. La distinción entre trabajo y ocio seguirá difuminándose, permitiendo una mayor flexibilidad de los planes de viaje.

En definitiva, las vacaciones en familia seguirán siendo uno de los principales motores de la evolución del turismo mundial, pero el mayor crecimiento se producirá en las vacaciones para los jubilados y para las personas solteras. Como señalan Dwyer et al. (2009), el éxito en la captación de este tipo de segmentos estará en determinar cómo piensan, no sólo cómo se comportan.

Otro de los motores demográficos del cambio global es la tendencia mundial hacia la urbanización. El 50,5 por 100 de los habitantes de la Tierra viven en ciudades, y la población urbana sigue en crecimiento. En la actualidad, hay 21 megaciudades (con más de 10 millones de habitantes), que representan el 9 por 100 de la población urbana mundial (324 millones). Se espera que en 2025 el número de megaciudades haya crecido hasta 29, que concentrarán el 10 por 100 de la población urbana mundial. Para 2030, el 60 por 100 de la población vivirá en ciudades (Naciones Unidas, 2010). En este contexto, la gestión de las grandes ciudades será un nuevo problema significativo.

Desde el punto de vista turístico, esta tendencia tiene dos consecuencias evidentes (Dwyer et al., 2009). Por un lado, hay que gestionar las necesidades de los turistas, mayoritariamente urbanos, de disfrutar de sus vacaciones lejos de las multitudes, buscando durante sus viajes escapar de la congestión, del ruido, del estrés diario. Y, por otro lado, las grandes ciudades deben generar un atractivo suficiente como para demostrar que son destinos turísticos que merece la pena visitar, por encima de los problemas que pueda generar la aglomeración urbana.

En relación con los motores económicos y políticos, hay que tener en cuenta dos importantes tendencias demográficas. Una tiene que ver con la evolución de los sistemas de pensiones en los principales países desarrollados. La generación de los “baby boomers” (nacidos entre 1943 y 1960) se jubilará con una riqueza relativa garantizada por un sistema de pensiones con una financiación adecuada. Como consecuencia, esta generación dará lugar a un volumen de flujos turísticos importante. Sin embargo, los cambios que se avecinan respecto a los sistemas de pensiones en países como Alemania, Italia, España y Reino Unido van a cambiar y remodelar los patrones de viajes al exterior, con una caída especialmente rápida e importante

de los turistas procedentes de Japón y Alemania. Como señalan Yeoman et al. (2010), a partir de 2050, los pensionistas dispondrán de una capacidad de gasto menor que las generaciones anteriores y, en consecuencia, su propensión a viajar también lo será.

La segunda de las cuestiones importantes está relacionada con los movimientos migratorios. En la última década del siglo XX, las regiones más desarrolladas recibieron 2,7 millones de inmigrantes al año (1,6 millones anuales tuvo como destino final Norteamérica). El mayor volumen de empleo en la industria turística se ha generado tradicionalmente en trabajos de baja cualificación, a los que corresponde una baja remuneración, y que han sido asumidos por trabajadores jóvenes e inmigrantes. En la medida en que el nivel de cualificación media de los jóvenes en los países desarrollados es cada vez más elevado, la industria turística será incapaz de competir con otras industrias para atraer esta mano de obra calificada, lo que se agravará aún más si, como parece adivinarse, el control de la inmigración será cada vez mayor (Yeoman et al., 2010). Ello generará una fuerte presión sobre los costes de las empresas turísticas en estos países, que se verán forzadas a reducir su capacidad para adaptarla a su capacidad real de competir en los mercados.

### **3.1.6. Nuevos valores ciudadanos y empresariales**

Los cambios y tendencias analizados hasta ahora condicionarán en un futuro (de hecho, en algunos casos, ya lo están haciendo) las formas de producción y de consumo, y, por tanto, el comportamiento de las empresas y de las personas. Los ciudadanos tienen nuevos valores y necesidades, aspiraciones y expectativas, que van a condicionar su forma de viajar; y ello, a su vez, condicionará el proceso productivo, el acceso al mercado e, incluso, el comportamiento de las empresas y gestores turísticos.

En primer lugar, cabe destacar que el turista confeccionará cada vez más a medida sus vacaciones para satisfacer sus necesidades particulares, que van más allá del mero hecho de pasar unos días de descanso vacacional. Un número creciente de viajeros experimentados buscarán experiencias inusuales y auténticas, pero no compartidas, y, por tanto, al margen de las fórmulas de organización masiva de los viajes combinados. Además crece el interés por descubrir, experimentar, participar y aprender de forma más íntima sobre aspectos de la vida cotidiana de los destinos que se visitan. Y, en consecuencia, los

clientes exigirán más opciones, más interactividad y productos más personalizados.

Es uno de los aspectos más interesantes de la llamada Economía de la Experiencia. Permite una fragmentación del mercado turístico en subconjuntos de experiencias únicas, basadas en vacaciones a medida y un servicio personalizado, que permite a los viajeros participar más activamente en las experiencias. En los países desarrollados, en particular, los clientes tienen una marcada vocación experiencial y están dispuestos a probar nuevos productos, alimentos y lugares de interés, aunque son demasiado impacientes para darle una segunda oportunidad a un producto o servicio que no cumpla inicialmente con sus expectativas (Dwyer et al., 2009).

Entre los nuevos valores de los ciudadanos, cabe destacar dos aspectos que van a ser fundamentales a la hora de posicionar un producto turístico de éxito en el mercado. Por un lado, los consumidores están cada vez más interesados en la superación personal, en la mejora de sí mismos como parte de la experiencia turística, con énfasis en la salud, el bienestar, la educación, el desarrollo de habilidades y cultivarse culturalmente. Esto conlleva una tendencia en todo el mundo a elegir vacaciones en las que se aprende algo; a la que se une otra, contraria a la más generalizada de estancias cortas en destino, de los turistas que obtienen un alto valor añadido en la ampliación de sus estancias vacacionales impulsados por la educación, la salud u otras formas de autosuperación, convirtiendo con ello un día de vacaciones, no en una forma de consumo, sino en una inversión en ellos mismos.

Y, en segundo lugar, los ciudadanos, particularmente los de los países desarrollados, tienen una mayor conciencia social y medioambiental, lo que les lleva a buscar experiencias turísticas “auténticas”, exigiendo, incluso, que los servicios y/o productos que consumen respondan a unos códigos éticos de producción y comercialización (consumo ético). Esto supone una predisposición para comprar más allá del estímulo de los precios, la calidad y la oportunidad, que invoca las preocupaciones ambientales y sociales. Y también implica una creciente necesidad de participar activamente en una gran variedad de experiencias turísticas que favorezcan desarrollar esta actitud militante hacia determinadas causas y convicciones.

En ambos casos, lo que se vislumbra es una tendencia a la mezcla entre el ocio vacacional y aspectos como la educación, la actitud proactiva



hacia la salud o hacia la defensa de causas ambientales y sociales. Y, en esta misma línea, también parece que se irán difuminando las fronteras entre la vida laboral y la jubilación.

A esta actitud militante hay que añadir otra beligerante. Cada vez más, los turistas están exigiendo con anterioridad a la compra garantías de que se trata de prácticas, productos y servicios seguros. Por tanto, dado que la compra turística va a estar condicionada por la percepción del riesgo, las empresas turísticas y los gestores de los destinos deberán hacer un doble esfuerzo. Por un lado, deben abordar la percepción que en los mercados se tiene sobre el riesgo, intentado contrarrestar la imagen negativa. Y, por otro, deberán implementar las actuaciones necesarias para minimizar, incluso eliminar, los riesgos existentes (Dwyer et al., 2009).

Finalmente, en el análisis de los motores económicos se avanzó un cambio significativo respecto a los hábitos de compra de los turistas. En los próximos años, se mantendrá esta nueva cultura de la austeridad en el gasto y un consumo menos impulsivo, más meditado e informado. Aumentará la búsqueda y la comparativa de información a través de Internet, especialmente en lo que respecta a precios. Pero todo ello no significa, en ningún caso, que no se busque la mejor relación calidad-precio, pues el turista va a seguir exigiendo una experiencia de calidad. Elegirá, no un destino cualquiera, sino aquel capaz de garantizar la experiencia que va buscando, y, además, mantendrá expectativas muy altas, por lo que se pondrá el énfasis en el “valor por dinero”, en contraposición a la oferta más barata.

Igualmente, es interesante conocer cuál viene siendo la respuesta por parte de las empresas y gestores turísticos a los cambios en los gustos, motivaciones y actitudes de la demanda y qué medida van a cambiar también sus procesos de producción y de gestión en este nuevo escenario. Cabría distinguir aquí entre las grandes compañías turísticas y el resto, y recordar que la gran mayoría de las empresas relacionadas con el turismo son PYMES, a lo que hay que unir otra característica propia de la industria turística, que es la falta de vertebración sectorial. Todo ello condiciona la generación de las economías de escala suficientes para afrontar muchos de estos retos y, más aún, la aparición de empresas locales capaces de marcar pautas que sean seguidas por el conjunto de empresas del destino (Exceltur, 2010). Y también cabe destacar el tremendo desconcierto de los policymakers, incluso de los gestores de destinos, que tienen

serias dificultades para comprender el cambio de entorno y actuar en consecuencia, por lo que su actitud, por el momento, no es más que una respuesta reactiva, y con escaso criterio en demasiadas ocasiones, a los sucesos que acontecen, que superan de largo la capacidad de respuesta que le garantizan los actuales marcos de planificación y gestión.

En cualquier caso, las empresas empiezan a asumir una creciente corresponsabilidad social y ambiental y un mayor interés por el destino, asumiendo que su negocio va a estar cada vez más condicionado por la capacidad de todos los actores implicados para asegurar la gestión sostenible de los lugares turísticos y la conservación de sus características únicas (Cooper et al., 2008). De ahí, la creciente preocupación de las grandes compañías en la puesta en marcha de departamentos que gestionen eficazmente sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, aunque, por el momento, como señalan varios informes de Naciones Unidas (Jiménez, 2007), con una mayor preocupación en que éstas contribuyan a mejorar la imagen de la empresa y, en consecuencia, sus resultados económicos, que a contribuir realmente a reducir el impacto negativo real de su actividad productiva sobre el territorio en el que se implantan.

Por otra parte, en un futuro inmediato, las empresas turísticas, incluidos los turoperadores, empezarán a entender la importancia de colaborar con otros miembros de la cadena de valor del destino, generando redes o alianzas de negocios que mejorarán los niveles de eficiencia empresarial y la eficacia de las estrategias de comunicación (Cooper et al., 2008). La tendencia implica un cambio de la gestión tradicional de sectores individuales de la industria turística –compañías aéreas, alojamiento, intermediación, etc.- a un nuevo concepto de gestión integrada, en el que cada vez adquirirá más importancia la cadena de valor del viaje completa (Oxford Economics, 2010).

El creciente peso de las culturas no occidentales en la composición del turismo mundial tiene consecuencias muy reales para el sector de los viajes. Un informe de *The Economist Intelligence Unit* (2009) plantea que, en este nuevo contexto, será necesario cambiar la forma en que se segmenta a los clientes. Un joven de 18 años de China puede tener más en común con un joven de 18 años de EE.UU. que con un adulto de 40 años de su propio país. Más del 80 por 100 de los miembros del grupo de expertos consultados en este estudio acepta esta apreciación y la mayoría de ellos está totalmente de acuerdo.

Afrontar todos estos cambios desde la oferta llevará inevitablemente a requerir una mano de obra más calificada. Cada vez más, la educación será un determinante de éxito para los destinos y las empresas (Dwyer et al., 2009). Las empresas y destinos con mayor éxito en el mercado serán los innovadores, aquellos que cuenten con personal con un alto nivel de formación y capaz de sintonizar con las necesidades de los clientes. Igualmente, los trabajadores valorarán la cultura organizacional de las empresas, especialmente aquellas que consagran parte de la vida profesional al aprendizaje. Y también se valorará cada vez más la implicación de las empresas en la generación de infraestructura social que maximice las oportunidades para los individuos y las empresas del destino, lo que favorecerá ser innovadores, aprender y desarrollar conocimientos, habilidades y el acceso a los servicios del conocimiento.

### **3.2. La sostenibilidad como paradigma clave del fenómeno turístico global**

Uno de los principales retos a los que se enfrenta el actual proceso de crecimiento y globalización de la actividad turística es el de su sostenibilidad, que, en los últimos años ha generado un interesante debate en torno a los planteamientos de la gestión activa sostenible de los destinos y sitios turísticos. Ya se ha asumido que el destino no es un mero contenedor de empresas y prácticas de ocio, un simple telón de fondo en el que se desarrolla la actividad turística, sino que es un elemento sustancial, clave, del proceso de producción y consumo del turismo, y que requiere una gestión proactiva (Cooper et al., 2008).

Como ocurre con el de “globalización”, pocos conceptos se han difundido y asumido en la conciencia colectiva mundial de una forma tan rápida y tan escasamente cuestionada como el de “desarrollo sostenible”, consolidándose en la conciencia colectiva mundial durante las dos últimas décadas como una idea-fuerza cada vez más potente, difícil de cuestionar. Sin embargo, los resultados reales son más bien limitados, lo que ha llevado, incluso, a plantear que, quizás, el concepto haya que considerarlo de una forma meramente aproximativa a una realidad que es tremendamente compleja. Llama la atención cómo, a pesar de que se trata de un paradigma de aceptación generalizada, todavía sigue habiendo una tremenda confusión en su concepción y, sobre todo, en el significado de sus múltiples dimensiones, lo que dificulta la consecución de una mayor operatividad en su aplicación.

A pesar de todo, el de la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales retos que debe afrontar actualmente la planificación y gestión de la actividad turística a nivel mundial, y, por supuesto, en España.

### 3.2.1. El concepto de turismo sostenible

El término desarrollo sostenible, fue formalizado por primera vez en el libro “Nuestro Futuro Común”, documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas. Dicha definición, que posteriormente fue asumida en la Declaración de Río (1992), define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

El vínculo del turismo con el desarrollo sostenible es lógico, ya que esta actividad influye en las tres áreas conceptuales del desarrollo sostenible: ambiental, económica y social. Así, debido a este vínculo entre turismo y desarrollo sostenible, aparece el concepto “turismo sostenible”. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1996a) definió el turismo sostenible como aquel que se orienta a satisfacer las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y bienestar social en el destino pero, a la vez, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Es decir, está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas y sociales y, a la vez, que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.

El paradigma de la sostenibilidad se ha consolidado en los últimos años como pieza básica en el debate sobre la gestión de los recursos turísticos, lo que ha derivado en una gran cantidad de trabajos y aportaciones al respecto y, aunque sus definiciones son diversas, todas hacen referencia a su carácter multidimensional (sociedad, ambiente y economía) y a la necesidad de un equilibrio dinámico entre las diferentes dimensiones, lo que determina el grado de sostenibilidad de un modelo turístico (Figura 3.1) (Ivars et al. 2001: 9).

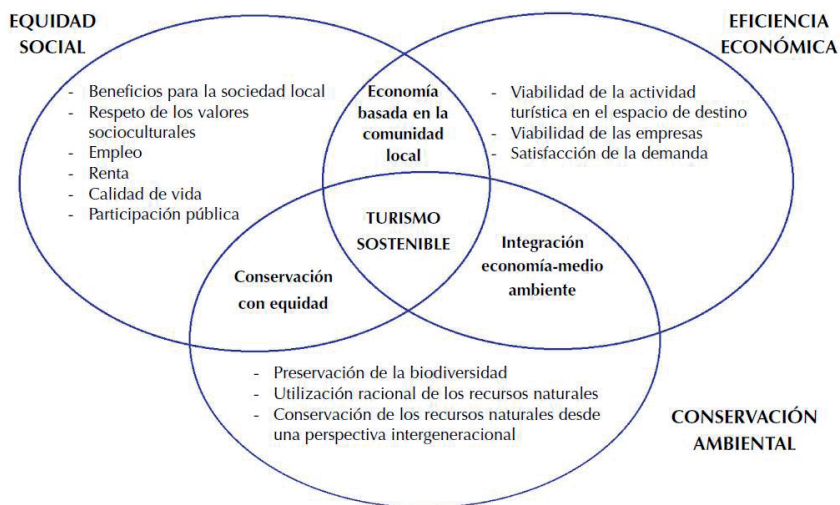


FIGURA 3.1. Delimitación conceptual del turismo sostenible.

Hoy nadie discute que trabajar en términos de sostenibilidad requiere un enfoque holístico y sistémico que dé lugar a intervenciones integradas que consideren las interacciones complejas y dinámicas de los problemas económicos, ambientales, culturales y sociales a los que se enfrentan los actuales procesos de desarrollo. La sostenibilidad, por tanto, tiene un carácter multidimensional, es un paradigma que incorpora tres dimensiones interrelacionadas –social, ambiental y económica- que interaccionan en el marco de una cuarta –institucional-.

### 3.2.2. Hacia una gestión sostenible del turismo

La sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales valores del cambio de modelo de desarrollo turístico (Gössling, 2009). Además, en la medida en que el turismo es una actividad cuyo desarrollo depende de la existencia en el destino de recursos naturales y culturales, más allá de una cuestión de conciencia o de comportamiento ético, la sostenibilidad tiene un valor per sé como elemento de competitividad de un destino turístico. La bibliografía reciente (Chhabra, 2010; Gössling et al., 2009; Puhakka et al., 2009; Sharpley, 2009) sigue manteniendo que la sostenibilidad es un factor clave para el futuro de cualquier destino, pues garantiza un nuevo escenario, no sustentado sobre los parámetros habituales de crecimiento cuantitativo de la

demanda turística, que asegura la preservación del medio ambiente y la cultura local, que garantiza la participación de la población, tanto en el proceso de desarrollo como en la apropiación de beneficios, y que favorece una oferta turística de calidad, condiciones indispensables para mantener la competitividad.

Con todo, los expertos coinciden en que estamos aún lejos de alcanzar el momento en que los cambios que exige la sostenibilidad puedan ser implementados, sobre todo si se mantiene el actual modelo de desarrollo. En consecuencia, las principales causas de la insostenibilidad siguen (Bass, 2007), a pesar de que algunos de sus síntomas hayan sido tratados. Y, por otro lado, tampoco parece asumirse la necesidad real de una acción firme y urgente en esta materia, ni por parte de las instituciones gubernamentales, ni del mundo de los negocios, ni siquiera a nivel individual, o de sociedad civil. Y todo eso a pesar de los avisos, cada vez más preocupantes, realizados por los sucesivos dictámenes del Panel Internacional del Cambio Climático, el conocido como Informe Stern (2006), o el reconocimiento que para este desafío supuso la concesión del Premio Nobel de la Paz de 2007 (Prats, 2007).

En el ámbito del turismo, la situación no es diferente. Como señala Jiménez (2007: 78), el turismo “ha mostrado un evidente retraso con respecto al resto de la industria productiva a la hora de incorporar las consideraciones ambientales y asumir los principios de sostenibilidad desde un punto de vista estratégico”. Y, por otra parte, el propio concepto de “turismo sostenible” ha sido objeto de interpretaciones erróneas y simplistas, al equipararlo con tipologías turísticas como el ecoturismo o el turismo de naturaleza, denominarlo con acepciones como las de turismo verde o turismo ecológico, o, incluso, aún peor, llegarlo a considerar como una tipología turística nueva, o considerarlo como un turismo alternativo. En este sentido, Lim y Cooper (2009: 90) reconocen que “el concepto de turismo sostenible ha sido objeto de múltiples definiciones criticadas como ambiguas, vagas, sectoriales, demasiado conceptuales y que generan confusión al vincularlo exclusivamente con las cuestiones ambientales”.

A pesar de la controversia, en los trabajos publicados por organismos internacionales, instituciones, etc., es generalmente aceptado que el paradigma de la sostenibilidad –en este caso, aplicado al turismo- tiene un carácter multidimensional y que no se trata de un mero objetivo a alcanzar, ni una estrategia per sé, sino que, como señala Novo (2006:

152), “desarrollo sostenible significa situarse en otra óptica (...). Supone, desde luego, una transformación radical en las relaciones entre economía, ecología y ética; significa comenzar a pensar y actuar con una lógica diferente, tomando en cuenta los límites de la biosfera, la redistribución social y la diversidad cultural”.

En consecuencia, avanzar hacia la sostenibilidad exige profundos cambios en el actual modelo de desarrollo turístico, perfilando un nuevo escenario en las relaciones entre los agentes turísticos, la sociedad receptora, los turistas y los recursos susceptibles de uso turístico, entendidos éstos en un sentido mucho más amplio que el que tradicionalmente se concibe al asociarlos a la idea exclusiva de recursos naturales (Pulido, 2006a).

De hecho, uno de los grandes errores que se han cometido desde que se acuñó el concepto (a pesar, incluso, de que ya lo avisaba el propio Informe Brundtland) ha sido vincularlo exclusivamente (en algunas ocasiones, incluso, excluyentemente) a la dimensión ambiental, llegándose a hablar de “sostenibilidad ambiental”, sin entender que la consecución de avances en materia de sostenibilidad requiere un esfuerzo de equilibrio entre las tres dimensiones básicas: eficiencia en el uso de los recursos (dimensión económica), equidad intra e intergeneracional (dimensión social) y conservación y valorización del patrimonio natural y cultural (dimensión ambiental); que, como ya se empieza a reconocer (Peris, et al., 2010; Puhakka, Sarkki, et al., 2009; Pulido, 2006b), es muy probable que no se produzca si no es en el marco de una cuarta dimensión, la institucional.

El reto, en consecuencia, está en la implantación de nuevos modelos de gestión de los destinos turísticos que aseguren el cumplimiento de los principios de sostenibilidad, hoy ampliamente aceptados (GSTC, 2008; Sharpley, 2009).

### 3.3. Resumen

Cada uno de los motores del cambio global analizados tienen importancia por sí mismos, pero, sobre todo, todos tienen influencia, en mayor o menor medida, sobre el resto, generando diferentes impactos según las características del destino y del sector de la industria turística analizado. La mayoría de ellos se refuerzan mutuamente y, en algunos casos, van a trabajar con propósitos cruzados.

El turismo se enfrenta a un nuevo escenario de cambio global que va a condicionar todos los procesos de producción, y también las formas de consumo, generando diferentes impactos según la tipología del destino y del sector de la industria turística de que se trate.

La identificación y análisis de estos impactos y la capacidad de predicción sobre el comportamiento de muchos de los fenómenos que afectan a la actividad turística se convierten hoy en un factor clave de éxito en la gestión de los destinos turísticos. En este contexto, la sostenibilidad aparece como uno de los grandes desafíos para el desarrollo del turismo a nivel mundial.

En este capítulo se ha evidenciado que trabajar en términos de sostenibilidad requiere un enfoque holístico y sistémico que dé lugar a intervenciones integradas que consideren las interacciones complejas y dinámicas de los problemas económicos, ambientales, culturales y sociales a los que se enfrentan los actuales procesos de desarrollo.

Urge, por tanto, que los organismos e instituciones internacionales, así como los gobiernos y las grandes empresas turísticas multinacionales, asuman el compromiso de liderar este proceso de transición hacia la sostenibilidad, ajustando sus políticas y actuaciones a los principios hoy generalmente aceptados del desarrollo sostenible y superando la errónea orientación ambientalista seguida hasta ahora, que ha dado resultados escasos y parciales y que, en la mayoría de las ocasiones, se ha caracterizado por la proliferación de medidas con notables duplicidades, solapamientos y complejidades.

### 3.4. Ejercicios y actividades

#### Preguntas de repaso

1. Realice un cuadro-resumen de los principales motores del cambio global a los que se enfrenta el turismo.
2. ¿Cuáles son las principales repercusiones del cambio climático sobre la actividad turística? ¿Cómo influye el turismo sobre el cambio climático?
3. ¿Cuándo es acuñado el concepto de turismo sostenible?
4. ¿Cuáles son las dimensiones del turismo sostenible?
5. Analice por qué es tan importante para un destino la consecución de un desarrollo turístico sostenible.



### **Preguntas tipo test (V/F) (véase solucionario)**

1. El cambio climático tiene efectos negativos sobre la actividad turística, pero, a su vez, el turismo es uno de los causantes de este fenómeno ambiental.
2. Los avances tecnológicos no representan una amenaza para la actividad turística.
3. Los principales motores del cambio global relacionados con la evolución demográfica son el crecimiento mundial y el envejecimiento de la población.
4. Los acontecimientos que se producen en el panorama político no suponen una amenaza importante para el desarrollo de la actividad turística.
5. El cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales y la pérdida de la diversidad biológica son los principales problemas ambientales actuales en el ámbito del turismo.
6. Los modelos de gobernanza deben garantizar la implicación en el proceso de toma de decisiones de todas las partes interesadas en el desarrollo de la actividad turística.
7. El Informe Brundtland es el primer documento oficial que ofrece un concepto generalmente aceptado de turismo sostenible.
8. El concepto de turismo sostenible puede vincularse, de forma exclusiva, a la dimensión ambiental, por lo que puede existir la sostenibilidad ambiental.
9. Para que el turismo sea una actividad sostenible es necesario que exista un equilibrio dinámico entre sus distintas dimensiones.
10. El turismo sostenible no es una tipología turística, sino una nueva forma, más responsable, de producción y consumo turístico.



# Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la eficiencia

**David Flores Ruiz**  
Universidad de Huelva

El paradigma de la sostenibilidad, desde las últimas décadas, se viene conformando como el marco de referencia bajo el cual los agentes económicos y sociales deberían desarrollar sus actuaciones. El desarrollo sostenible podría definirse como un proceso mediante el cual las sociedades mejoran la calidad de vida, adaptándose a las características del entorno en el que viven.

En base a esta definición, podría decirse que en esos procesos de desarrollo sostenible se puede hablar de varias dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y medio ambiental. En este sentido, puede decirse que un proceso de desarrollo es sostenible en la medida en que sea:

- Eficiente y económicamente rentable (dimensión económica).
- Socialmente equitativo (dimensión social).
- Medioambientalmente respetuoso (dimensión medio ambiental).

No obstante, para que los comportamientos de los agentes económicos y sociales, públicos y privados, caminen en esta dirección, dando lugar a procesos de desarrollo sostenible, se hace necesario que se lleven a cabo cambios políticos y reformas institucionales. Esta dimensión es la que comúnmente se ha denominado como la cuarta dimensión transversal de la sostenibilidad: la político-institucional.

Pues bien, en el ámbito de la actividad turística, los procesos de desarrollo también deben ser sostenibles, dando lugar a un turismo sostenible. Por tanto, la gestión de estos procesos de desarrollo deben tener muy en cuenta esas dimensiones de la sostenibilidad. No obstante, en los siguientes epígrafes se profundiza en la dimensión económica de la sostenibilidad de los destinos turísticos, analizando el concepto, los factores que determinan su competitividad, así como los impactos económicos de la actividad turística en estos territorios. En el primer epígrafe, a modo introductorio, comienza haciendo una breve referencia a la importancia que tiene la sostenibilidad en la actividad turística, así como a las diferentes dimensiones del turismo sostenible.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Distinguir los pilares básicos de la sostenibilidad turística, analizando en profundidad la dimensión económica del turismo sostenible.
- Comprender la importancia del análisis de la competitividad de los destinos turísticos, distinguiendo los conceptos de la competitividad basada en la ventaja comparativa y en la ventaja competitiva y

- conocer diferentes modelos de análisis de la competitividad de los destinos turísticos basados en la teoría de las ventajas competitivas.
- Analizar los diferentes impactos económicos, positivos y negativos, que puede generar la actividad turística en los territorios donde se desarrolla.

#### 4.1. Importancia de la sostenibilidad en la actividad turística

Según se ha apuntado anteriormente, el concepto de desarrollo sostenible se conforma actualmente como el paradigma sobre el que asentar toda estrategia de crecimiento y desarrollo económico y, por consiguiente, toda política sectorial, entre ellas la política turística. Esta afirmación queda ratificada cuando se observa, por ejemplo, que, aunque el turismo no era el tema de ningún capítulo de la Agenda 21, tres años después, tras la Cumbre de la Tierra en 1992, tres organizaciones internacionales (*World Travel & Tourism Council* (WTTC), Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Consejo de la Tierra, elaboraron un documento titulado “Agenda 21 para la industria de los viajes y el turismo” en 1995, documento que no es más que la Agenda 21 aplicada a la actividad turística, estableciéndose unos principios básicos para el desarrollo del turismo sostenible.

Consciente de la importancia que puede llegar a tener la actividad turística a la hora de contribuir a implementar una estrategia de desarrollo sostenible, la OMT preparó también diversos documentos para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002<sup>1</sup>, de los cuales algunos han sido ampliamente difundidos por la Secretaría de la ONU. Otro hecho destacado que avala esa importancia del turismo en el desarrollo sostenible es la creación dentro de la OMT de una sección destinada exclusivamente al estudio e impulso del desarrollo turístico sostenible<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A parte de elaborar todos estos documentos, al ser declarado el año 2002 como Año Internacional del Ecoturismo, la OMT asumió el papel de liderazgo en la organización, coordinación y apoyo de las actividades que se llevaron a cabo para este año a escala nacional, regional e internacional. Sin embargo, el principal acontecimiento vivido ese año fue la Cumbre Mundial del Ecoturismo celebrada en Québec (Canadá) del 19 al 22 de mayo de 2002, cuyas principales conclusiones pueden ser consultadas en el Informe Final elaborado por la propia OMT.

<sup>2</sup> Este Programa de Desarrollo Sostenible del Turismo se encuentra recogido en la página web de la Organización Mundial del Turismo: <http://www.world-tourism.org/espanol/> (Último acceso: 30 julio 2012).

Por consiguiente, puede decirse que los planteamientos sobre desarrollo sostenible comienzan a aplicarse tempranamente a la actividad turística<sup>3</sup>, pues, como cualquier otra rama de actividad, ésta no es ajena al nuevo paradigma que comenzaba a tomar cuerpo en la década de los ochenta. Buena prueba de ello la encontramos cuando recogemos una serie de hitos, o fechas históricas destacadas, en lo que al turismo sostenible se refiere, entre la cuales citamos la creación del Comité Ambiental de la OMT (1978), la Conferencia Mundial del Turismo celebrada en Manila (1980), la Carta del Turismo Sostenible de Lanzarote (1995), la Agenda 21 para el sector de Viajes y Turismo (1995), el Código Ético Mundial para el turismo de Santiago de Chile (1999), la Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Naturales Protegidos (EUROPARC, 1999), la Conferencia Mundial sobre el Turismo Sostenible (2001) —Carta de Rimini—, la Declaración sobre Ecoturismo de Québec (2002), la Declaración sobre Turismo y Cambio Climático de Djerba (2003), así como la creación de la Red Internacional de Cooperación sobre la Gestión Sostenible de Destinos Turísticos de Litoral (2003).

Así pues, desde los primeros estudios de la IUOTO —Unión Internacional de Organizaciones Oficiales de Turismo—, precedente de la OMT, a partir de la primera mitad de la década de los setenta, y de la OMT, a partir de 1975, o de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE, 1980), se recalca la dependencia del turismo de la conservación de los recursos naturales, en tanto que atractivos y factores de producción, a la vez que se constatan los impactos negativos del turismo, y los riesgos de que tales impactos se agraven con el incremento de la actividad turística. En este sentido, la conciliación entre desarrollo turístico y la conservación ambiental requiere de una planificación integrada, demandada desde los años sesenta, que participa de la esencia del concepto del desarrollo sostenible.

Una vez recogida la importancia y evolución del turismo sostenible a nivel internacional, en el siguiente epígrafe se analiza este concepto, prestando especial atención a la dimensión económica del mismo, sobre la cual centra su atención el análisis de la competitividad de los destinos turísticos.

---

<sup>3</sup> No en vano, ya desde primeros de los ochenta, comienzan a organizarse reuniones, foros, congresos, declaraciones, etc. en esta misma línea. Y mucho antes en el mundo académico, con trabajos como los de Budowski (1976), Cohen (1978), Krippendorf (1978) o De Kart (1979) y, para el caso español con los de Cals (1974), Gaviria (1976) o Jurado (1979), como cita Ivars (2001).

## 4.2. El turismo sostenible: especial referencia a la dimensión económica

La OMT considera que el desarrollo turístico sostenible responde a las necesidades de los turistas actuales y las regiones receptoras, protegiendo y agrandando las oportunidades del futuro. Se le representa como gestor de todos los recursos de modo que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas manteniendo la integridad cultural de los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas en defensa de la vida. Por otra parte, en la Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, celebrada en Lanzarote en 1995, se reconoce que, siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia de desarrollo sostenible.

En 2004, la OMT da una nueva definición del desarrollo turístico sostenible poniendo énfasis en el equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos del turismo, así como en la necesidad de aplicar los principios de sostenibilidad en todos los sectores de la actividad turística, y haciendo referencia a objetivos mundiales como la eliminación de la pobreza<sup>4</sup>.

En base a esta definición, para la OMT el turismo sostenible debe (OMT, 2004a):

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental de su propio desarrollo, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y apoyando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural y arquitectónico y sus valores tradicionales y contribuir al entendimiento y la tolerancia interculturales.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios bien distribuidos, entre los que se encuentran oportunidades de empleo estables y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

---

<sup>4</sup> Esta definición es dada en la reunión del Comité de Desarrollo Sostenible del Turismo de la OMT en marzo de 2004 en Tailandia.

Por consiguiente, puede decirse que el desarrollo turístico sostenible, al igual que el propio concepto de desarrollo sostenible, debe considerarse desde una perspectiva integral, conformada por varias dimensiones. En este sentido, el desarrollo turístico sostenible debe ser un desarrollo equilibrado que persiga el respeto al medio ambiente y los recursos naturales, la conservación y potenciación de los valores culturales, la eliminación de los impactos sociales negativos y la rentabilidad de las empresas. Algunos autores han llegado a identificar hasta siete dimensiones de la sostenibilidad. Así por ejemplo, Bramwell et al. (1996: 5, *apud* Hall y Lew, 1998: 29), cuando revisaron los principios y prácticas de la gestión del desarrollo turístico sostenible, identificaron las siguientes dimensiones: medio ambiental, cultural, política, económica, social, empresarial y gubernamental.

Puede decirse que no existe un modelo ideal de desarrollo turístico sostenible, sino que este proceso evolutivo se debe adaptar y plantear en función de las características singulares de cada territorio. En definitiva, el desarrollo turístico sostenible no consiste solamente en identificar los impactos que ocasiona el desarrollo de la actividad turística para corregirlos posteriormente, todo lo contrario, pues supone una actitud proactiva al incorporar nuevos óptimos de eficiencia productiva y gestión empresarial, en definitiva, nuevos criterios de gestión, ya que el manejo inapropiado del turismo contribuye a la contaminación y a la erosión, perturba la vida silvestre, pisotea delicadas plantas, estropea el paisaje y trae influencias indeseables a culturas antes aisladas y disminuye la eficiencia y rentabilidad de esta actividad económica.

Dada la complejidad del concepto de turismo sostenible y el carácter un tanto abstracto de éste, parece imprescindible el estudio de casos concretos que permitan delimitar los aspectos a medir, las medidas a utilizar, las fuentes de información necesarias y la evaluación del progreso en el nivel de la sostenibilidad. Sin embargo, a pesar de ello, como recoge Yunis (2003), el pretendido desarrollo sostenible de la actividad turística, en buena parte de los casos, no ha llegado aún a concretarse en un inventario de políticas eficaces que puedan tomarse como referencia de buenas prácticas.

Hasta el momento, la generalidad del concepto de desarrollo sostenible, unida a la pobreza de referencias para explicitar los principios de desarrollo sostenible, ha contribuido a desvirtuar el concepto de desarrollo turístico sostenible. Y ello ha podido contribuir en parte a que en el sector turístico, éstos se hayan convertido en fórmulas

mágicas comerciales, las cuales se han empleado sin que existiera, en el ámbito de los estudios turísticos, una adecuada validación. La industria turística, a través del empleo inapropiado de términos como “ecoturismo”, “turismo verde”, “turismo alternativo”, “turismo blando”, etc., a modo de etiquetas populares del turismo sostenible, ha podido justificar así aparentemente la explotación comercial de zonas sensibles cultural y medioambientalmente.

Como recoge Yunis (2003), si bien, en términos generales, la necesidad de aplicar en el turismo una planificación sistemática se ha convertido en un enfoque ampliamente aceptado, su aplicación efectiva por gobiernos centrales, regionales y locales, así como por los empresarios turísticos, ha sido lenta y parcial, y sólo en contados casos el turismo se está integrando en los procesos de planificación del desarrollo<sup>5</sup>. Ello se debe, entre otros factores, a la falta de normativas y regulaciones específicas, a la ausencia de mecanismos de mercado o de cualquier otro tipo que incentiven a los empresarios, a la enorme fragmentación de la actividad empresarial turística y a la pronunciada descentralización administrativa para regular y supervisar las operaciones turísticas.

En definitiva, para que el paradigma de la sostenibilidad, ya arraigado entre los grupos interesados en el turismo, se traduzca en aplicaciones prácticas que generen resultados visibles y sustanciales se requiere el liderazgo de los gobiernos nacionales y locales y de las empresas turísticas, apoyados por las organizaciones internacionales y las agencias bilaterales. De forma que el principal reto es cómo fomentar la aplicación de los conocimientos actualmente existentes en la planificación real y en el desarrollo de los destinos turísticos por parte de las administraciones públicas, así como la ejecución de proyectos turísticos concretos y el funcionamiento cotidiano de las empresas turísticas.

---

<sup>5</sup> Buena prueba de ello la encontramos en el estudio que elaboró la OMT en 2002 para evaluar la eficacia de los sistemas e iniciativas de carácter voluntario que, de un tiempo a esta parte, se han aplicado a la actividad turística —certificaciones, eco-etiquetas, premios medioambientales, códigos voluntarios, etc.—. Los resultados de este estudio no fueron muy estimulantes, puesto que el nivel de adhesión de las empresas turísticas a las 104 principales iniciativas fue muy bajo, alcanzando a penas el 1 por 100 de la oferta global en promedio (OMT, 2004b).



#### 4.2.1. La dimensión económica de la sostenibilidad turística

Como se ha apuntado en el epígrafe anterior, el turismo sostenible debe analizarse desde una visión integrada del desarrollo, incorporando las variables: económicas, sociocultural, institucional y medio ambiental. Pues bien, en este apartado se analiza la dimensión económica del turismo sostenible.

En este sentido, la actividad turística puede ser considerada como una actividad productiva, generadora de importantes impactos económicos, positivos y negativos, en los territorios donde se desarrolla, los cuales serán analizados en posteriores epígrafes.

Esta actividad productiva puede ser definida, desde el punto de vista de los destinos turísticos, como la elaboración y gestión, por parte de éstos, de estancias y experiencias, lo más completas posible, para las personas que salen fuera de su entorno habitual. Por tanto, el objetivo económico fundamental de los destinos turísticos deberá ser la elaboración de productos turísticos (estancias y experiencias) competitivos para ser comercializados en unos mercados turísticos, cada día, más competitivos. Y que esa competitividad redunde en unos impactos económicos positivos para los propios territorios, tales como: creación de empleo, creación de empresas, creación de riqueza, equilibrio en la balanza de pagos, etc.

De hecho, aunque la actividad turística sea respetuosa con el medio ambiente o la sociedad local en la que se desarrolla, si esa actividad productiva no es rentable y competitiva en un mercado cada día más exigente, no podrá ser, de ninguna manera, sostenible. Es decir, si los negocios que viven del turismo no se pueden autofinanciar por no ser rentables, esta actividad, tarde o temprano, dejará de funcionar, por lo que nos estaríamos alejando del concepto de turismo sostenible.

No en vano, como se apuntó en el apartado anterior, uno de los requisitos que contempla la OMT para poder hablar de turismo sostenible es la necesidad de asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios bien distribuidos, entre los que se encuentran oportunidades de empleo estables y de obtención de ingresos.

En definitiva, al igual que para los restantes sectores productivos, la actividad turística, si se quiere mantener en el tiempo, deberá de asegurarse un mínimo de rentabilidad, para lo cual deberá se

competitiva, en el largo plazo, en un mercado, cada día más complejo y dinámico. Por tal motivo, como se argumenta en el siguiente epígrafe, la competitividad turística, en las últimas décadas, se viene convirtiendo en uno de los principales objetivos estratégicos de los destinos turísticos a nivel internacional. Por consiguiente, a continuación, se realiza un análisis competitivo de los destinos turísticos como parte de la dimensión económica de la sostenibilidad en la gestión de destinos turísticos.

### **4.3. Análisis de la competitividad de los destinos turísticos**

Como se ha comentado anteriormente, ser más competitivo nos lleva a tener más capacidad para vender productos turísticos (bienes y servicios que den lugar a experiencias turísticas) en el mercado. Ello nos llevará a mejorar las principales macromagnitudes turísticas: PIB turístico, empleo turístico, inversiones turísticas, etc., lo cual hará que el turismo contribuya a mejorar la economía de los propios destinos turísticos.

En este sentido, en el presente epígrafe se argumenta, en primer lugar, la importancia que en las últimas décadas viene experimentando el análisis de la competitividad de los destinos turísticos, posteriormente, se analizan los conceptos de la competitividad basados en la ventaja comparativa y en la ventaja competitiva para, en último lugar, presentar diferentes modelos de análisis de la competitividad de los destinos turísticos basados en la teoría de las ventajas competitivas.

#### **4.3.1. Importancia del análisis de la competitividad de los destinos turísticos**

Conscientes de la importancia que va adquiriendo el turismo como actividad productiva, muchos territorios están apostando en las últimas décadas por considerar a esta actividad en sus estrategias de desarrollo económico. Así, en la década de los ochenta del siglo XX comienzan a aparecer una gran cantidad de destinos turísticos impulsados, entre otros, por los siguientes motivos:

- El importante efecto diversificador y multiplicador que tiene la actividad turística para las economías locales, unido a la crisis que han experimentado mucho de los sectores económicos tradicionales y a la consideración del fenómeno turístico como un fenómeno estructural en continuo crecimiento, han hecho que muchos territorios apuesten por considerar la promoción de la actividad turística entre sus estrategias de desarrollo económico.

- Las continuas mejoras que se vienen produciendo en las tecnologías de la información y la comunicación hacen que se reduzcan las distancias, por lo que surgen nuevos territorios como destinos turísticos, territorios que anteriormente se encontraban más alejados, en relación tiempo/coste, a los principales mercados emisores.
- Muchos de los destinos turísticos tradicionales se están convirtiendo en destinos maduros, los cuales han sido visitados varias veces por un mismo turista, cada vez más experimentado, que siente la necesidad de viajar a otros lugares y experimentar nuevas experiencias, pues no olvidemos que ésta es una de las motivaciones fundamentales que mueve al turista a visitar nuevos territorios.

En definitiva, este significativo crecimiento en el número de destinos turísticos está provocando un importante incremento de la competencia entre los mismos, competencia que se hace aún más intensa si se considera que aunque la demanda turística está creciendo el ritmo al que lo hace se ha ralentizado, de forma que las tasas de crecimiento de la oferta, tanto de empresas como de destinos turísticos, son muy superiores a las de la demanda, lo cual ha incidido en una intensificación de la competencia en la actividad turística, en general y entre destinos, en particular.

En este sentido, ante el continuo incremento de la competencia entre destinos turísticos, se hace necesario profundizar en el análisis de los factores explicativos de su competitividad, de forma que ello permita una mejor comprensión que nos lleve a establecer las bases y estrategias más idóneas encaminadas a alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo para aquellos destinos que las aplique.

Por todo ello, el análisis de la competitividad de los destinos turísticos se considera fundamental a la hora de profundizar en la dimensión económica del turismo sostenible.

#### **4.3.2. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva de los destinos turísticos**

Como se señalaba anteriormente, el continuo crecimiento de nuevos destinos turísticos, a tasas superiores a las experimentadas por la demanda turística, pone en peligro la competitividad de los destinos turísticos maduros, basada históricamente en la simple explotación de sus ventajas comparativas, pues se debe tener en cuenta que

las rentas de localización que puede obtener un destino turístico son apropiables por destinos turísticos competidores que gocen de condiciones similares.

En este sentido, establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural condena a la desaparición de esas ventajas comparativas cuando otros espacios inicien su andadura apoyándose en idéntica articulación de los elementos proporcionados por la simple ubicación física de su propuesta turística. Por tanto, la competencia fundamentada en la mera explotación de la ventaja comparativa inicial, la cual va a determinar, en gran medida, el nacimiento y primeros desarrollos de los destinos turísticos, ante la nueva realidad competitiva, no va a poder ser sostenible en el tiempo, si bien deben existir procesos de aprendizaje y mejora continua que, apoyados en la ventaja comparativa, permitan el mejor aprovechamiento posible de esa dotación inicial de recursos, de tal forma que permita pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas.

Estas ideas son recogidas también por la OMT al afirmar que la posición competitiva del conjunto turístico debe basarse en sus ventajas competitivas y no tanto en las ventajas comparativas, como hacían creer las teorías tradicionales. No obstante, algunas ventajas comparativas, sobre todo en lo que respecta a la actividad turística, pueden convertirse, si se actúa con inteligencia, en ventajas competitivas. Entre tales ventajas comparativas destacan la conservación del patrimonio cultural y natural de los destinos turísticos.

Surge, por tanto, el concepto de ventaja competitiva relacionado con aquellos elementos incorporados que aportan valor añadido a los destinos turísticos y, más concretamente a los turistas, mediante actuaciones como la mejora en la formación y el conocimiento turístico, la mejora en las fuentes estadísticas de información, el esfuerzo permanente en introducir innovaciones en la producción, en la comercialización, etc. (Sancho, 1998). En definitiva, todas estas actuaciones pretenden mejorar la competitividad de los destinos turísticos entendiendo el análisis competitivo como un análisis dinámico, a largo plazo, frente al análisis competitivo que, desde un enfoque estático y a corto plazo, se realiza en la teoría de la ventaja comparativa.

Así, a la hora de diferenciar entre ventajas comparativas y ventajas competitivas, podría decirse que mientras las ventajas comparativas

las constituyen los recursos disponibles de un destino, las ventajas competitivas se refieren a la habilidad de utilizar esos recursos, eficaz y eficientemente, a lo largo del tiempo (Rodríguez Domínguez, 1999: 195). Por tanto, se puede observar cómo se pasa de un concepto estático a un concepto dinámico de la competitividad, en la que ésta se entiende como un proceso adaptativo, a largo plazo, a la realidad.

Este paso del antiguo paradigma de competencia estática al nuevo paradigma de competencia dinámica implica el reconocimiento de un cambio e intensificación en la competencia del sector. Este nuevo paradigma busca la rentabilidad de los destinos turísticos a largo plazo, rompiendo, por tanto, con la idea de maximización de los beneficios a corto plazo, los cuales no tenían en cuenta los impactos negativos que la actividad turística podía provocar en los destinos. En consecuencia, bajo esta nueva realidad se pasa a analizar la competitividad de los destinos turísticos bajo un enfoque estratégico, en el cual el análisis de los costes no lo es todo y el largo plazo ocupa un lugar importante en el mismo.

El concepto de competitividad, por tanto, puede decirse que ha ido evolucionando desde el enfoque tradicional, asociado a la consecución de unos buenos resultados comerciales (número de turistas y gastos del turista) como consecuencia de una buena dotación de recursos —ventaja comparativa—, hacia un enfoque fundamentado en la ventaja competitiva, asociado a la capacidad de añadir valor a esos recursos a lo largo del tiempo. En este sentido, Hassan (2000) define la competitividad como la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que proteja sus recursos y, al mismo tiempo, mantener su posición competitiva entre destinos competidores.

Por tanto, en los últimos años se aprecie como la dimensión económica y, con ella, el concepto de competitividad, se viene integrando en las restantes dimensiones, medio ambiental y social, de la sostenibilidad. En este sentido, en la medida en que se consigan estas últimas, el destino turístico será más competitivo y, por consiguiente, la productividad y rentabilidad de su sector turístico será también mayor. Puede afirmarse que las diferentes dimensiones de la sostenibilidad están integradas, debiéndose buscar las sinergias más significativas entre ambas.

Este nuevo paradigma entiende la competitividad como un fenómeno complejo, dinámico, comparativo, multidimensional y difícil de medir, el cual no puede ser observable directamente, por lo que deberá utilizarse

diferentes indicadores, tanto objetivos como subjetivos. Los indicadores objetivos son cuantitativamente medibles —reservas naturales, infraestructuras, etc.—, mientras que los subjetivos son aquellos que se relacionan con la percepción del cliente —belleza y estética de un paisaje, valoración de sus recursos naturales, de los servicios prestados, etc.—. Por otra parte, la competitividad es un concepto dinámico y comparativo porque su medida y cuantificación puede variar en función del período de tiempo en el que se analice y del país de referencia que se elija para ello, ya que siempre se deberá elegir, al menos, dos unidades económicas sobre las que se aplique dicho concepto.

No obstante, dada la importancia que también tiene el concepto de ventaja comparativa a la hora de explicar el desarrollo de los destinos turísticos, debe decirse que tanto este concepto como el de ventaja competitiva deben proporcionar, de una forma integrada, la base teórica sobre la que desarrollar un modelo de competitividad de los destinos turísticos. Un análisis de la competitividad que, en definitiva, deberá apoyarse en el análisis de un amplio número de factores, tanto macroeconómicos como microeconómicos. En tal sentido, en el siguiente apartado se recogen, brevemente, algunos de los modelos, explicativos de la competitividad de los destinos turísticos, basados en el enfoque estratégico y dinámico de la misma.

### 4.3.3. Modelos de análisis competitivo de destinos turísticos

A continuación, se comentan algunos de los modelos, propuestos por la literatura, que recogen los factores explicativos del éxito competitivo de los destinos turísticos, así como las interrelaciones entre ellos. Estos modelos están basados en un enfoque estratégico de análisis de la competencia.

#### **A. Indicadores de competitividad del Consejo Mundial del Turismo y Viajes**

El Consejo Mundial del Turismo y Viajes (WTTC), que tiene encomendadas tareas de promoción y evaluación del turismo, inició en 2001 la elaboración y recopilación de un conjunto de indicadores de competitividad de los destinos turísticos que están en la línea de los elaborados por el Fondo Monetario Internacional para el seguimiento de la competitividad de la economía de los países. Estos indicadores de competitividad del WTTC recopilan una amplia gama de información que indica en qué medida un país ofrece un entorno competitivo para el desarrollo del turismo.

Este conjunto de indicadores, en línea con el enfoque estratégico de análisis de la competencia, considera que la competitividad de los destinos turísticos es de naturaleza multidimensional y, por lo tanto, compleja, influyendo en ella un amplio conjunto de factores, por lo que se diferencian hasta ocho grandes grupos de indicadores, estos son: competitividad de precios, factor humano, infraestructuras, medioambiente, tecnología, factor humano en la industria turística, apertura y desarrollo social. Entre estos ocho grupos de indicadores cabe identificar veintitrés indicadores.

Una vez elegidos y cuantificados los veintitrés indicadores normalizados para facilitar la comparación entre países, mediante una simple agregación aritmética —media aritmética—, pasan a integrar los ocho índices agregados, comentados anteriormente. Posteriormente, en una tercera fase, se construyen, a partir de éstos, un único indicador sintético de competitividad. Para ello, utilizando un análisis factorial, se calcula un peso para la ponderación de cada uno de los ocho índices en el indicador sintético, ya que no todos los factores influyen de igual manera en la competitividad de los destinos turísticos.

En definitiva, se concluye que la competitividad de los destinos turísticos, en función de los indicadores de competitividad construidos por el WTTC, viene determinada por un amplio conjunto de factores. Estos factores, aunque con distinto grado de importancia, se encuentran recogidos en la esfera social, humana, económica y medioambiental de los países. Sin embargo, no se hace referencia a la estructura empresarial de los destinos turísticos —tamaño, organización, control, capacidad emprendedora, etc.—, por lo que no tiene en cuenta los factores microeconómicos como determinantes de la competitividad de los destinos turísticos, alejándose, de esta forma, del enfoque estructural, el cual considera a la empresa como una parte importante del modelo que explica la competitividad de los territorios, en general y de los destinos turísticos, en particular.

## **B. El modelo de Calgary de Crouch y Ritchie**

Este modelo es una de las primeras aportaciones conceptuales a la competitividad de los destinos turísticos. A partir del mismo, sus autores pretenden explicar las razones y los fundamentos del éxito competitivo de los destinos turísticos, de forma que, para ellos, un destino turístico competitivo es aquel que contribuye, mediante esta actividad, a elevar la calidad de vida de la población residente.

Crouch y Ritchie consideran al turismo como un sistema abierto que está constantemente siendo influido por los continuos cambios que se producen en el entorno general o macroentorno, el cual afecta a todas las actividades económicas y no solamente a las turísticas. Por consiguiente, cualquier acontecimiento a escala mundial puede tener consecuencias importantes en el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos, pues se presentan como amenazas y oportunidades para estos. Por tanto, el análisis e identificación prematura de estas amenazas y oportunidades, lo cual no es fácil, según estos autores, va a contribuir al éxito competitivo de los destinos turísticos, identificándose las siguientes seis categorías de factores en el macroentorno: económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos y legales, socioculturales y demográficos.

Por otra parte, estos autores identifican al microentorno como las organizaciones turísticas, tanto públicas como privadas, que posibilitan el desarrollo de los destinos, formando el sistema turístico con el que los destinos deben competir. Este sistema proporciona al turista los elementos básicos para desarrollar su experiencia turística, destacando: los recursos turísticos, los negocios de alojamientos, restauración, transportes, comercios, equipamientos públicos, etc. El grado de competitividad y colaboración que exista entre estos va a depender la competitividad del microentorno y, por tanto, del destino turístico.

El sistema turístico se conecta a los mercados mediante la labor efectuada por los intermediarios, entre los cuales encontramos a los turoperadores, agencias de viajes, empresas de viajes de incentivo, etc. y aquellas empresas que mejoran el flujo de información, monetario y de conocimiento, tales como entidades financieras, agencias de publicidad, consultoras de mercados, portales de Internet, etc.

Otros de los elementos que forman parte del microentorno son los turistas y los propios competidores, destinos y empresas turísticas, los cuales, ante el nuevo paradigma en que se mueve actualmente la competencia, deben mantener un equilibrio entre cooperación y competencia. En este sentido, destinos turísticos cercanos deberán competir por atraer mercados cercanos pero, en muchos casos, cuando desean centrarse en aquellos mercados lejanos la mejor estrategia puede ser la cooperación con aquellos destinos turísticos cercanos, lo cual puede provocar efectos sinérgicos.



El entorno interno del destino también forma parte del microentorno competitivo, pues para que un destino turístico sea competitivo debe actuar como un todo, es decir, organizaciones, gobiernos, empresas e individuos deben de actuar en conjunto, de forma coordinada, con el propósito de mejorar y desarrollar el destino turístico. Muy unido a éste encontramos el último elemento que integra el microentorno competitivo del destino turístico, el cual está conformado por los agentes públicos que integran el propio destino, tales como medios de comunicación, instituciones públicas, población local, instituciones financieras, grupos y asociaciones locales —grupos ecologistas, asociaciones de consumidores, etc.— y organizaciones sindicales. Estos colectivos pueden tanto impedir como facilitar los objetivos que se pretendan conseguir con el desarrollo turístico de un determinado destino.

Una vez identificado el macroentorno y el microentorno competitivo de los destinos turísticos, Ritchie y Crouch, con el fin de sistematizar y ordenar los factores del microentorno que intervienen en la competitividad de los destinos turísticos, los agrupa en los cinco grandes grupos siguientes: recursos y atractivos, factores y recursos complementarios, política de planificación y desarrollo del destino, dirección del destino y delimitantes y amplificadores de la competitividad

El modelo de Ritchie y Crouch se aproxima más a la teoría estructural de la competitividad, pues en el mismo se consideran tanto factores del entorno general como del propio destino turístico —enfoque macroeconómico—, así como aquéllos relacionados con los factores macroeconómicos y la gestión de las empresas administraciones públicas y demás organizaciones localizadas en los propios destinos turísticos —enfoque estratégico—.

### **C. El modelo de Kim**

Otro modelo propuesto en la literatura es el de Kim (2001), el cual identifica cuatro fuentes de competitividad, dentro de las cuales se incluyen los diferentes factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos.

Estas fuentes son: las fuentes primarias: formadas por los sujetos —políticos, empleados, agentes de viajes, etc.—, el entorno y los recursos —históricos, culturales y naturales—; las fuentes secundarias: que engloban la política turística, la planificación y la gestión del destino,

las inversiones en el sector, y los impuestos y precios turísticos; las fuentes terciarias: integradas por las infraestructuras turísticas, el sistema de alojamientos de visitantes, el atractivo de los recursos, la publicidad y la cualificación de los recursos humanos del sector; y las fuentes cuaternarias: que consideran el resultado de las tres fuentes anteriores y hacen referencia a la demanda turística, el empleo generado por el sector, al “comportamiento turístico” —tasas de crecimiento, balanza de pagos del sector, participación del sector en el PNB del país, etc.—. En definitiva, esta fuente de competitividad es el output turístico —productividad del sector—, por lo que la misma es, per se, un indicador directo para la evaluación y comparación de la competitividad.

A pesar de que el modelo de Kim considera que cada fuente de competitividad debe tener diferente ponderación —otorgando siempre un mayor peso a las fuentes cuaternarias—, ha sido objeto de numerosas críticas, especialmente por no justificar las razones por las que una determinada fuente de competitividad debe ser considerada como fuente primaria, secundaria o terciaria. Por otro lado, lo que Kim (2001) considera fuentes cuaternarias no son más que efectos o consecuencias de la competitividad.

#### **D. Un modelo integrado de destino turístico competitivo**

A continuación, se presenta otro modelo teórico basado también en la teoría estructural de la competitividad, el cual integra, por tanto, un amplio conjunto de factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos. Este modelo fue desarrollado por diversas instituciones de los países de la República de Corea y Australia, identificando una serie de factores recogidos en los siguientes grupos:

- a. Recursos heredados: son los recursos endógenos, del propio territorio, entre los que se encuentran los recursos naturales — fisiografía, flora, clima, fauna, etc.— y los recursos culturales — historia, costumbres, arquitectura, música, bailes, etc.—.
- b. Recursos creados: dentro de este subgrupo se identifican cinco tipos de factores: las infraestructuras turísticas; los eventos especiales; las actividades disponibles; el ocio y entretenimiento; y las tiendas para comprar.
- c. Factores y recursos complementarios: si los recursos y atracciones son considerados como los elementos primarios que impulsan al turista a visitar los destinos turísticos, los factores y recursos complementarios son la base para el éxito de la industria turística,

- su efecto es, por tanto, secundario. Dentro de este subgrupo de factores se identifican también cinco tipos de factores: infraestructura general, calidad del servicio, accesibilidad del destino, hospitalidad y los lazos con el mercado.
- d. Gestión del destino: en este grupo se incluyen aquellos factores que pueden mejorar el atractivo de los recursos y fortalecer la calidad y efectividad de los factores de soporte. Por otro lado, estos factores permiten adaptar a los destinos turísticos a los cambios que constantemente se producen en el entorno. La dirección de un destino turístico, según este modelo, es integrada, a su vez, por cinco actividades: gestión del marketing, política, planificación y desarrollo, organización de la gestión, desarrollo de los recursos humanos y gestión del medio.
  - e. Condición situacional: estos factores pueden limitar o potenciar la competitividad de los destinos turísticos. Entre ellos se encuentran: su localización, la competitividad del microentorno, el macroentorno, la seguridad y los precios.
  - f. Condiciones de la demanda: las características de la demanda doméstica van a tener también incidencia en la competitividad de los destinos, en su desarrollo. Al mismo tiempo, la valoración que hacen diferentes grupos de turistas sobre un destino no es la misma, por lo que su competitividad va a depender de los segmentos de turistas que lo visiten.

Todos estos factores, así como su interrelación, según este modelo integrado, determinan la competitividad de los destinos turísticos, competitividad que, según Dwyer y Kim (2003), no tiene otra finalidad que la de contribuir a mejorar los niveles de bienestar de la población local.

### **E. El modelo de Porter aplicado a la competitividad de los destinos turísticos.**

En el presente apartado se analiza la aplicación que ha tenido el modelo del “diamante” de competitividad de Porter (1990) al análisis de la competitividad de los destinos turísticos, pues a partir de la década de los noventa son numerosos los trabajos que analizan la competitividad de los destinos utilizando este modelo metodológico.

Este modelo metodológico de análisis de la competitividad de los territorios, en general y de los destinos turísticos, en particular, parte del enfoque estratégico y estructural de la competencia, y considera, centrándonos ya en el análisis específico de los destinos turísticos,

que no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar permanentemente. Dicha innovación va a venir determinada, a su vez, por la presión e intensidad de la competencia existente entre las empresas turísticas y los destinos turísticos, pues, a medida que ésta sea más intensa, las empresas se verán más obligadas a innovar. No obstante, en este modelo también juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como su política turística, los factores productivos presentes, la demanda turística, los factores causales y las relaciones de sinergias que se puedan establecer entre los mismos.

Este modelo, por tanto, no sólo supone que la competitividad de los destinos turísticos es determinada por factores macroeconómicos, sino que también considera factores microeconómicos, partiendo, por tanto, de la consideración de que la competitividad de los clusters es algo de origen muy local y es aquí donde se deben centrar los esfuerzos para el refuerzo competitivo.

Así, puede decirse, según la OMT, que un conjunto o cluster turístico es un espacio geográfico en el que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística, pudiéndose poner como ejemplos: Machu Picchu y Cusco en Perú, el Algarbe en Portugal o la Costa del Sol en España. De forma que el cluster o destino turístico dispone de una estrategia propia muy diferenciada, con características de oferta y demanda distintas a las del resto del territorio.

A continuación, recogemos, al igual que se ha procedido con los modelos anteriores, los factores explicativos de la competitividad de los destinos turísticos según el modelo de Porter. Todos estos factores se encuentran recogidos de una forma ordenada e integrada en el “diamante” de competitividad, conformado por cuatro vértices — grupo de factores— interrelacionados entre sí, así como por el “efecto gobierno” y “efecto casual”, los cuales pueden influir sobre cada uno de estos cuatro vértices. Estos vértices de diamante bajo los cuales se agrupan los factores son:

- a. *Condiciones de los factores.* En este grupo se integran aquellos factores productivos que del territorio en el que se localizan las empresas turísticas. Dentro de este vértice se identifica cinco grupos de factores: humanos —cantidad, cualificación, y coste—, físicos —tierra, agua, yacimientos minerales, reservas de madera, localización, climatología, etc.—, conocimiento —institutos de

- investigación, de estadísticas, bases de datos sobre investigación de mercados, etc.—, capital —cuantía y coste de la financiación disponible— e infraestructura —sistema de transporte, asistencia sanitaria, dotación de viviendas, etc.—. No obstante, dada la especificidad de la actividad turística, parece apropiado añadir los recursos culturales e históricos como una categoría significativa, y expandir la infraestructura para incluir la superestructura.
- b. *Condiciones de la demanda.* Debe considerarse que una clientela cercana y exigente a los destinos turísticos estimulará el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan en los mismos. Dentro de estas características de la demanda cercana al destino destacan tres atributos genéricos: la composición o naturaleza de las necesidades del comprador, la magnitud o pautas de crecimiento y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros. Aunque la calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de esta demanda a la hora de determinar la ventaja competitiva, hay que apuntar que debe existir una dimensión mínima -masa crítica- sin la cual es difícil que vaya a existir un efecto de encadenamiento del sistema productivo turístico del destino.
- c. *Condiciones de las industrias conexas y de apoyo.* Otros de los factores que inciden sobre los niveles de competitividad de los destinos turísticos se encuentran en las características de los encadenamientos que establezcan las empresas turísticas entre sí, con sus proveedores —agricultura, industria, servicios, instituciones públicas, institutos de investigación y formación, etc.— y distribuidores —turoperadores, agencias de viajes, etc.—, así como en los niveles de competitividad que presenten cada uno de estos agentes. En tal sentido, desde una perspectiva territorial-institucional, la producción de turismo se caracteriza por ser un proceso colectivo cuya eficiencia depende en gran medida del contexto institucional en las localidades receptoras.

Por tanto, puede afirmarse cómo la existencia en los destinos turísticos de un entorno caracterizado por una amplia variedad de agentes competitivos implicados en la oferta turística -alojamientos, restauración, comercio, transportes, actividades complementarias, instituciones de investigación y formación, administraciones públicas, etc.-, así como de una red de intensas relaciones entre éstos, va a influir significativamente en los niveles de competitividad de los destinos turísticos, sobre todo si identificamos al producto turístico como la experiencia del turista durante su estancia en el territorio visitado.

- d. *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* En este vértice, Porter hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos:
- La dirección, organización y estrategias específicas de las empresas turísticas localizadas en los destinos —“efecto empresa”—, sobre las cuales va a descansar una parte muy significativa de la competitividad de los mismos.
  - La rivalidad entre las empresas turísticas localizadas en el mismo destino —“efecto industria”—, lo cual permite estimular la competitividad del destino. En este sentido, se hace necesario que, además de la cooperación entre las empresas del destino, exista un importante grado de rivalidad entre las mismas, de tal forma que ello les incentive a innovar y no a la autocomplacencia. Ello lleva, en definitiva, a buscar una estrategia de “coopetición”, una estrategia de equilibrio entre la cooperación y la competición entre las empresas turísticas del destino.
- e. *El papel del gobierno.* El gobierno no es un participante pasivo en la competencia internacional, pues el objetivo de toda política turística debe ir encaminado siempre hacia la consecución de un entorno en el que las empresas puedan mejorar su ventaja competitiva a través, por ejemplo, de la utilización de tecnologías avanzadas, tanto para la captación de necesidades de los clientes como para el proceso de diseño de los productos, mediante la creación de una oferta formativa específica, la creación de centros de investigación relacionados con la actividad turística, etc. En definitiva, todas estas actuaciones son consideradas actuaciones macroeconómicas centradas en las propias empresas turísticas.
- f. *La causalidad.* Aunque los factores que se han comentado anteriormente desempeñan un papel muy importante a la hora de explicar la competitividad de los destinos turísticos, los acontecimientos causales también pueden desempeñar, no obstante, un papel más o menos importante. Estos acontecimientos causales escapan del control tanto de las empresas como de las administraciones públicas de los destinos turísticos. En este sentido, en muchas ocasiones, la causalidad ha sido uno de los factores más referidos habitualmente por los agentes turísticos como explicación de los comportamientos fluctuantes de la demanda. Estos acontecimientos causales —catástrofes naturales, guerras, crímenes, decisiones políticas de países extranjeros, crisis económicas, innovaciones radicales, etc.— son importantes porque crean discontinuidades que pueden propiciar cambios en el posicionamiento competitivo y en la imagen de los destinos turísticos.

g. *Relaciones entre los determinantes*. Por último, para terminar de exponer la aplicación que tiene el “diamante” de Porter al análisis de la competitividad de los destinos turísticos, debe resaltarse las interrelaciones existentes entre los diferentes factores que integran el propio “diamante”, pues los valores que toma un determinado factor va a depender de los que toman otros. En este sentido, los determinantes de la competitividad de los destinos turísticos constituyen un sistema complejo, de forma que su competitividad no va a venir dada por la suma de los efectos de cada uno de los factores, sino por el efecto conjunto y sinérgico que proporcionan todos estos factores sobre el destino turístico en su conjunto.

De la revisión de los diferentes modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Aún no existe un modelo de análisis de la competitividad de los destinos turísticos plenamente satisfactorio y utilizado como referente en la mayor parte de los estudios de este tipo.
- Todos estos modelos recogen un gran número de factores determinantes de la competitividad pero que no se encuentran ordenados y ponderados según su importancia en la misma.
- Muchos de los factores identificados como cruciales de la competitividad de los destinos no se pueden aplicar por falta de indicadores disponibles ni comparables entre los diferentes destinos.
- La medición de la competitividad de un destino es incompleta si se hace exclusivamente desde el punto de vista de la oferta o desde el punto de vista de la demanda, por lo que se hace necesario construir un indicador que sintetice ambos conceptos, lo cual nos lleva a entender la competitividad como un concepto subjetivo.
- Todos los factores propuestos en los modelos analizados se encuentran interrelacionados, de forma que la competitividad de los destinos va a venir dada por las sinergias que se establecen entre los mismos y no por la simple sumatoria de los valores que toman cada uno de los factores considerados, lo cual nos lleva a entender la competitividad como un concepto sistémico.

#### **4.4. Impactos positivos y negativos del turismo en la economía local de los destinos turísticos**

Como se ha señalado en los apartados anteriores, para que la actividad turística, en cuanto a actividad económica que es, pueda desarrollarse

en el largo plazo, debe ser rentable y, por tanto, competitiva, para las empresas que la desarrollan.

No obstante, para que pueda decirse que la dimensión económica de la sostenibilidad tiende a alcanzarse en el tiempo, se hace también necesario que esta actividad impacte de forma positiva en la economía de los territorios en los que se desarrolla, es decir, en los destinos turísticos. De esta manera, tenderán a maximizarse los impactos económicos positivos mientras se minimizan los impactos económicos negativos.

En este sentido, en este epígrafe se trata de analizar los diferentes impactos económicos, positivos y negativos, que puede generar la actividad turística en los territorios donde se desarrolla. No en vano, mediante un profundo conocimiento de estos impactos, y a través de una adecuada gestión de los destinos turísticos, se podrán maximizar los positivos y minimizar los negativos. Ello hará que la gestión económica del turismo sea eficiente y eficaz para los destinos turísticos en los que se desarrolla.

Por tanto, la competitividad de los destinos turísticos deberá tener como efecto la maximización de los impactos económicos positivos y la minimización de los impactos económicos negativos de la actividad turística sobre los mismos, motivo por el cual se hace imprescindible analizar cada uno de ellos con objeto de comprender las causas que lo generan.

En el presente epígrafe se exponen las implicaciones que debe tener la competitividad de los destinos turísticos para los propios territorios donde se desarrolla esta actividad. Posteriormente, se analizan los impactos económicos positivos que genera la actividad turística sobre estos territorios para terminar exponiendo los impactos económicos negativos del turismo.

#### **4.4.1. Los efectos de la competitividad turística**

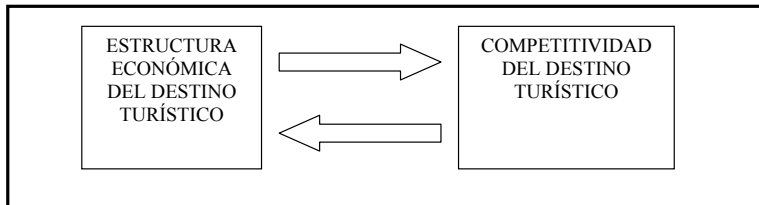
El estudio de la competencia en la actividad turística, generalmente se ha limitado a analizar los factores que inciden en la misma, llegándose a proponer diferentes modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos, los cuales fueron recogidos anteriormente. De esta forma, la competitividad se presenta como una variable endógena (efecto) sobre la cual inciden otras series de variables o



factores explicativos, exógenos. El conocimiento de estos factores y sus interacciones permitirá mejorar la competitividad de los destinos turísticos.

Sin embargo, aunque es importante jerarquizar los factores que influyen en la competitividad de los destinos turísticos, así como establecer las interrelaciones que existen entre los mismos, también es conveniente determinar el efecto que, en última instancia, tiene ésta sobre la economía local de los propios destinos turísticos, pues no se debe olvidar que, el desarrollo turístico de un territorio debe contribuir al desarrollo socioeconómico del mismo. Así, la política turística se conforma como parte de la política económica de los territorios.

No obstante, como se representa en la Figura 4.1, debe decirse que si la competitividad de los destinos turísticos puede ayudar a mejorar la estructura económica de los mismos, también es cierto que, dependiendo de la estructura económica de los destinos turísticos así será sus modelos de desarrollo turístico y, por consiguiente, la competitividad turísticos de éstos.



*FIGURA 4.1. Estructura económica y competitividad de los destinos turísticos.*

En efecto, los rendimientos de las inversiones turísticas estarán estrechamente relacionados con ciertos rasgos básicos de la estructura económica de la zona receptora o destino turístico, como se recoge en los siguientes epígrafes.

El concepto de competitividad ha ido evolucionando desde el enfoque tradicional, asociado a la consecución de unos buenos resultados comerciales (maximizar los turistas y los ingresos por turista), como consecuencia de una buena dotación de recursos -ventaja comparativa-, hacia un enfoque fundamentado en la ventaja competitiva, asociado a la capacidad de añadir valor a esos recursos a lo largo del tiempo. En este sentido, Hassan (2000) define la competitividad como la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que proteja sus recursos y, al mismo tiempo, mantenga su posición competitiva respecto a otros destinos competidores.

En las más recientes definiciones de competitividad de destinos turísticos se deja entrever que ésta debe configurarse como un antecedente del bienestar económico y de la prosperidad de la población residente, considerándose necesario analizar los efectos que tiene la competitividad de un destino sobre su propia economía local. Así, entre las variables que dependen del nivel de competitividad del destino turístico se encuentran:

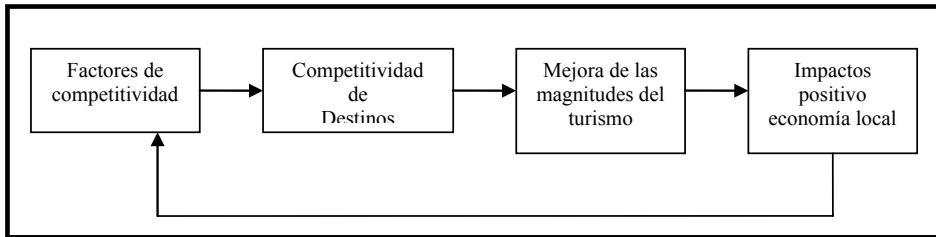
- El número de visitantes y los ingresos dejados.
- La eliminación de los efectos negativos de la estacionalidad.
- El uso eficiente de las capacidades existentes.
- El grado de preservación de los recursos culturales y naturales.
- La satisfacción del visitante con el producto turístico ofrecido.
- El uso eficiente de la comunicación y de la publicidad en los mercados.
- El grado de aceptación de la política turística vigente por los residentes locales.
- La cuota del mercado turístico internacional.

Por tanto, la gestión y mejora competitiva de los destinos turísticos deberá tener efectos positivos sobre las magnitudes económicas del sector (empleo turístico, producción turística, inversión turística, etc.), redundando todo ello en una contribución y mejora para la economía local del propio destino.

Para comparar los niveles de competitividad turística de los países se puede recurrir al informe que elabora el Foro Económico Mundial. Dicho informe ha sido elaborado para 2008 y 2011. Como algunos trabajos han demostrado, puede afirmarse que aumentos en los niveles de competitividad turística de los países debe suponer una mejora en las macromagnitudes turísticas de los mismos, contribuyendo la actividad turística a mejorar las macromagnitudes económicas de estos países.

Una vez analizadas las interrelaciones que se establecen entre los factores o variables explicativas de la competencia y la competitividad de destinos turísticos, y entre ésta y sus impactos en la economía local (relaciones causa-efecto) (Figura 4.2), en los siguientes epígrafes se analizan, de una forma más detallada, los diferentes impactos económicos, positivos y negativos, que genera la actividad turística sobre los destinos en los que se desarrolla.

FIGURA 4.2. Interrelaciones entre competitividad e impactos económicos del turismo.



Previamente, con objeto de destacar las oportunidades y riesgos que presenta el turismo para el desarrollo económico de los destinos turísticos, se analizan las diferencias entre crecimiento turístico y desarrollo turístico, partiendo de los conceptos de crecimiento económico y desarrollo económico. Posteriormente, se destacan las principales oportunidades y riesgos que presenta la actividad turística para el desarrollo económico de los territorios.

#### 4.4.2. Oportunidades y riesgos del turismo para el desarrollo económico de los destinos turísticos

Los impactos económicos, positivos y negativos, del turismo sobre los destinos turísticos dependerán de la gestión que hagan éstos de los mismos. Consecuentemente, más que de impactos positivos y negativos, deberá hablarse de oportunidades y riesgos que presenta el turismo para el desarrollo económico de los propios destinos.

En este sentido, en el presente epígrafe se exponen, en primer lugar, las diferencias entre crecimiento y desarrollo económico, y entre crecimiento y desarrollo turístico para, posteriormente, comentar las principales oportunidades y riesgos que presenta el turismo para el desarrollo económico de los destinos turísticos.

##### **A. Crecimiento económico versus desarrollo económico**

En primer lugar, se diferencia entre crecimiento económico y desarrollo económico para, posteriormente, se analizan las causas que determinan el desarrollo económico de los países a través del fomento de la actividad turística.

No se puede confundir los conceptos de crecimiento y desarrollo económico, pues ambos hacen referencia a aspectos significativamente diferenciados, aunque estrechamente relacionados. En este sentido,

mientras el concepto de crecimiento económico hace referencia al aumento de la producción real de bienes y servicios de un país —renta per cápita nacional—, el concepto de desarrollo económico es mucho más amplio, haciendo referencia a la mejora de los niveles de vida y bienestar de los habitantes de un país —distribución de la renta, acceso a la sanidad y a la educación, etc.—. Así pues, si el crecimiento económico se mide a través del Producto Interior Bruto (PIB), el desarrollo económico, dada su mayor complejidad, se mide a través de una serie de indicadores más amplios entre los que destacan: el “Índice de Desarrollo Humano” —elaborado por Naciones Unidas— y el Índice de Gini —muestra los desequilibrios en la distribución de los ingresos de una población—.

El crecimiento económico tan sólo es un componente más del desarrollo económico, de forma que el crecimiento económico es una condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo económico, ya que sólo cuando hay crecimiento es posible tomar decisiones para alcanzar una distribución más igualitaria de la renta, si bien esa distribución depende del funcionamiento del sistema económico, de sus instituciones, etc., factores, todos ellos, que influyen en el desarrollo económico.

Partiendo de esta diferencia, la teoría del desarrollo económico —explica las causas que genera desarrollo económico— se diferencia de la teoría del crecimiento económico —explica las causas que genera crecimiento económico— en los siguientes aspectos:

1. La metodología utilizada por la teoría del crecimiento económico es más teórica, formal y abstracta que la utilizada por la del desarrollo, siendo ésta más realista, al tratar de explicar hechos concretos utilizando un método más abierto y multidisciplinar, pues no sólo tiene en cuenta factores económicos sino también otros de carácter sociológico, político, histórico o cultural, lo que la hace más compleja.
2. La teoría del desarrollo entiende que la dinámica a largo plazo de las economías es un proceso de transformación global de todo el sistema, lo que implica no sólo considerar el cambio económico derivado del crecimiento del PIB por habitante sino también el cambio social, institucional y político, derivado de las mejoras de la distribución de la renta, de la extensión de las posibilidades de trabajo, de la mejora de los niveles educativos y sanitarios o de la extensión de las libertades y derechos de los ciudadanos.
3. La teoría del desarrollo surge a partir de los años cuarenta del siglo XX, principalmente, como respuesta a los problemas que

aparecieron en el mundo en las primeras décadas de ese siglo, fundamentalmente en los años treinta. Por su parte, la teoría del crecimiento económico surge en el Siglo XVIII con las primeras aportaciones que hace Adam Smith a la teoría clásica del crecimiento. No obstante, en su principal obra, La Riqueza de las Naciones, se hace referencia a cuestiones sociales y políticas que más tarde van a desaparecer con los autores que sientan las bases de la teoría neoclásica del crecimiento.

En definitiva, se puede decir que mientras que el crecimiento económico es un concepto simple, objetivo y, por tanto, fácil de medir, pues hace referencia a la renta per cápita de un determinado territorio, el desarrollo económico es un concepto más complejo, subjetivo y, por tanto, difícil de medir, ya que hace referencia al cambio positivo, y de progreso, que experimentan los sistemas socioeconómicos y políticos de determinados territorios.

## **B. Crecimiento turístico versus desarrollo turístico**

En el presente apartado se diferencia entre crecimiento turístico y desarrollo turístico, ya que ambos conceptos hacen referencia a aspectos diferenciados aunque relacionados, al igual que ocurre con los conceptos de crecimiento y desarrollo económico.

El crecimiento turístico de un destino supone el incremento de las llegadas de turistas al mismo, lo cual se traduce en un aumento de la demanda de bienes y servicios turísticos -demanda turística- en ese destino. Por su parte, el desarrollo turístico del destino se traduce en la contribución de la actividad turística al desarrollo económico del mismo mediante la creación de empresas y de empleo, la distribución de la renta, la construcción de infraestructuras, etc. En definitiva, el desarrollo turístico, frente al crecimiento turístico, contribuye a aumentar el nivel y la calidad de vida de la población local.

No obstante, el desarrollo turístico, al igual que le ocurre al desarrollo económico respecto al crecimiento económico, está estrechamente relacionado con el crecimiento turístico, en la medida en que el crecimiento turístico es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que se produzca el desarrollo turístico, pues este proceso no se desencadena si no comienzan a llegar turistas a un determinado destino.

Así pues, mientras que el crecimiento turístico de un destino es medido a través del número de turistas que lo visita o de los gastos

que estos realizan -indicadores de demanda-; el desarrollo turístico se mide a través de un conjunto de indicadores más amplio, tales como el número de empleos generados por la actividad turística, la cualificación de los empleados turísticos, el número de empresas turísticas, las infraestructuras turísticas, los impactos de esta actividad sobre la balanza de pagos, la contribución de la actividad turística a la protección del patrimonio, etc. De tal forma que, mientras que el desarrollo turístico se analiza fundamentalmente desde el lado de la oferta, el crecimiento turístico se analiza principalmente desde el lado de la demanda.

Al igual que ocurre con el crecimiento económico, el concepto de crecimiento turístico es más simple y fácil de medir, mientras que el desarrollo turístico y, por tanto, su incidencia en el desarrollo económico, es más complejo y difícil de medir, utilizándose para ello una gran cantidad de indicadores.

Una vez tenidos en cuenta estos conceptos, el siguiente epígrafe analiza las oportunidades y riesgos que la llegada de turísticas, es decir, el crecimiento turístico, puede tener en el desarrollo económico de los destinos. En este sentido, en la medida en que se gestione correctamente el crecimiento turístico de un destino se estará implementando un proceso de desarrollo turístico que repercuta positivamente en el desarrollo económico del mismo.

### **C. Oportunidades del crecimiento turístico para el desarrollo económico de los destinos**

El turismo presenta una serie de características que lo convierte en una actividad a tener en cuenta en los procesos de desarrollo, de tal forma que su adecuada gestión puede generar una serie de efectos positivos en el desarrollo económico de los destinos. Estas singularidades que posee el turismo y que se erigen en oportunidades a la hora de implementar una estrategia de desarrollo económico son, según Martín y Saéz (2006), las siguientes:

1. *Crecimiento constante desde 1950*: el turismo se configura como una de las actividades económicas con una tasa media de crecimiento más elevada desde finales de la Segunda Guerra Mundial, si bien, como se recoge en el Cuadro 4.1, en las últimas décadas esta tasa va decreciendo. No obstante, el dinamismo de la actividad a nivel mundial ofrece una perspectiva de crecimiento que no puede alcanzarse por muchas otras actividades económicas,

de ahí la oportunidad de ser considerada en toda estrategia de desarrollo económico. En este sentido, debe decirse que el turismo y el ocio es considerado como de demanda fuerte con importantes potencialidades de crecimiento.

CUADRO 4.1

*Tasas medias anuales de crecimiento de las llegadas de turistas internacionales por décadas*

Décadas	50-60	60-70	70-80	80-90	90-00
Tasa media anual ( por 100)	10,6	9,1	5,6	4,8	4,2

2. *Redistribuidor de rentas e inversión*: el turismo, tanto nacional como internacional, contribuye a la redistribución de rentas e inversión de los países o territorios más desarrollados a los menos desarrollados. Esta transferencia de rentas se hace a través del gasto que realizan los turistas, procedentes de zonas emisoras localizadas normalmente en territorios desarrollados, en los destinos visitados, localizados normalmente en territorios menos desarrollados. Por su parte, la inversión en facilidades en los destinos turísticos — infraestructuras, hoteles, etc.— es realizada en muchas ocasiones por países o territorios más desarrollados con capacidad para ello, por lo que ello supone una transferencia de capital de estas zonas desarrolladas a zonas menos desarrolladas, donde, en muchos casos, se localizan los destinos turísticos.
3. *Ausencia de barreras al comercio de servicios turísticos*: a diferencia de otros muchos sectores económicos, el turismo no sufre la imposición de barreras al comercio internacional — turismo internacional—, tales como las cuotas o tarifas a la importación, que ponen los países para proteger sus mercados internos. Generalmente, los principales países emisores no ponen ningún tipo de limitación a la hora de que su población viaje donde quiera y gaste lo que quiera. Una excepción a ello la encontramos en la restricción que sufren los estadounidenses a la hora de viajar a Cuba.
4. *Utilización del capital natural y cultural*: la atracción de turistas, es decir, el crecimiento turístico, suele basarse en el atractivo que suponen los recursos naturales y culturales que poseen determinados territorios, sin la necesidad de, en un principio, tener que realizar unas elevadas inversiones. Al mismo tiempo, este tipo de recursos carece de otros usos alternativos, por lo que el

coste de oportunidad de su utilización en la actividad turística es relativamente bajo.

5. *Nexos de unión con la estructura productiva*: los turistas, durante su estancia en un determinado destino, requieren una gran variedad de bienes y servicios, tales como: alojamiento, restauración, entretenimiento, transporte, souvenir, información, etc. Todo ello conlleva que el desarrollo de esta actividad económica genere un mayor dinamismo en la economía local de los destinos turísticos que el que genera otras actividades, dando lugar a un importante efecto multiplicador de esta actividad sobre la economía local.
6. *Intensidad de mano de obra*: la actividad turística, sobre todo en los subsectores del alojamiento y la restauración, requiere de un número importante trabajadores, siendo, por tanto, una industria intensiva en mano de obra, de tal forma que modestas inversiones en capital generan un importante número de empleos.
7. *Menor nivel de importación*: el desarrollo turístico requiere un menor nivel de importación que el que puedan necesitar el desarrollo de otros sectores productivos. En este sentido, los turistas se desplazan, en muchos casos, para comprar bienes y servicios del destino visitado, por lo que sus demandas pueden ser satisfechas por la industria local sin necesidad de recurrir a la importación.
8. *Recuperación del patrimonio*: una adecuada gestión del crecimiento turístico puede incidir en la conservación, puesta en valor y mejora del patrimonio, tanto natural como sociocultural, de los destinos turísticos. Ello, sin lugar a dudas, incidirá en una mejora del nivel y calidad de vida de la población local.
9. *Otras oportunidades*: una adecuada gestión del crecimiento turístico genera una serie de oportunidades en forma de economías externas positivas para la población local, tales como mejoras en las redes de transportes, mejoras en el abastecimiento y calidad de las aguas, mejora en los servicios sanitarios y de seguridad, mejoras en las infraestructuras de comunicación y ocio, etc.

En definitiva, el fomento del crecimiento turístico genera una serie de oportunidades para el desarrollo económico de los destinos turísticos, si bien, para aprovechar todas estas oportunidades, los destinos deben aplicar una adecuada política de gestión turística. Esta adecuada política de gestión hace que el crecimiento turístico de los territorios se convierta en desarrollo turístico y que éste influya de forma positiva en el desarrollo económico de los mismos.



#### **D. Riesgo del crecimiento turístico para el desarrollo económico de los destinos**

La llegada de turistas a determinados territorios, además de generar una serie de potencialidades y oportunidades para el desarrollo económico de los mismos, también genera una serie de riesgos y amenazas que pueden afectar de forma negativa a ese proceso de desarrollo, sobre todo, si la actividad no se gestiona de forma correcta, pues, como toda actividad económica, el turismo no está exento de costes. En este sentido, se hace necesario conocer cuales son estos riesgos con el fin de minimizarlos y corregirlos en la medida de lo posible (Goded, 1999):

1. *Inestabilidad de las llegadas y los ingresos por turismo*: la demanda turística de determinados destinos puede verse seriamente reducida como consecuencia de crisis económicas en los principales países emisores —sobre todo si la demanda está concentrada en determinados países—, catástrofes naturales, enfermedades, inestabilidad política y guerras en los destinos turísticos. Todo ello ha provocado que en los últimos años aparezca una literatura especializada en la gestión de crisis en los destinos turísticos.
2. *Estacionalidad de la demanda turística*: como consecuencia principalmente de las vacaciones y el clima, la llegada de turistas a los destinos no se distribuyen de forma homogénea a lo largo de todo el año, lo cual incide negativamente, entre otras cosas, en la creación de empleos estables y cualificados y en la rentabilidad de las inversiones.
3. *Necesidad de importaciones*: a pesar de lo comentado en el apartado anterior, el desarrollo turístico, según el modelo que se implemente, requiere de un cierto nivel de importaciones —infraestructuras, instalaciones de acogida, bienes de equipos, bienes de consumo del país de origen de los turistas, etc.—, lo cual implica que el desarrollo turístico puede estar controlado en muchos casos por empresas turísticas multinacionales de los propios países emisores —turoperadores, aerolíneas, cadenas hoteleras, etc.—, las cuales se integran, a su vez, formando grandes grupos turísticos, aumentando su poder de negociación. Esto supone que buena parte del gasto turístico se quede en el país de origen —pago del paquete turístico, del transporte, etc.— y que dichas empresas turísticas controlen el flujo turístico a los destinos, lo cual va a incidir negativamente sobre sus intereses y, por tanto, en el desarrollo económico de tales destinos.

4. *Creación de guetos*: las llegadas de turistas a determinados territorios puede suponer la aparición de auténticos enclaves sin apenas conexión con la economía local. Al ser los eslabonamientos intersectoriales escasos y no beneficiar al resto de actividades productivas de la zona, genera grandes desequilibrios en el desarrollo económico del destino.
5. *Deterioro del patrimonio*: al igual que la llegada de turistas puede suponer un estímulo y una fuente de ingresos importante para la conservación del patrimonio, una mala gestión de estos flujos puede incidir negativamente en esa conservación. De esta forma, el crecimiento turístico puede representar un riesgo para la conservación del patrimonio natural y sociocultural de los destinos visitados, incidiendo, por tanto, de forma negativa en el desarrollo económico de los mismos al disminuir previsiblemente la calidad de vida de la población local.
6. *Inflación*: la llegada de turistas a determinadas zonas supone un incremento de precios en determinados bienes y servicios –suelo, restauración, alojamiento, comercio, etc.–, cuyos efectos perversos sobre la economía local se dejan sentir, sobre todo, en las capas menos privilegiadas de la población de acogida, lo cual va en contra del concepto de desarrollo económico.

En definitiva, estos serían algunas de las principales oportunidades y riesgos que el crecimiento turístico genera en el desarrollo económico de los países y regiones de destino. No obstante, la forma en la que se gestione esta actividad, es decir, de la maximización de unos -oportunidades- y minimización de otros-, va a depender el tipo de desarrollo turístico que finalmente se implemente y cómo éste puede contribuir al desarrollo económico de los destinos.

#### 4.4.2. Impactos económicos del turismo

Como ya se ha destacado en anteriores epígrafes, el turismo repercute enormemente en la economía de los países y regiones en los que se desarrolla, si bien esta influencia tiene distinta intensidad según el dinamismo y diversificación de las economías de estas regiones de destino. Así, estas economías pueden ser las propias de países desarrollados o en vías de desarrollo, pueden estar basadas en una o varias industrias, etc., por lo que el turismo puede representar una opción importante para la misma o ser completamente irrelevante.

En el presente apartado se hace un resumen de los impactos económicos, tanto positivos como negativos, que genera el crecimiento

turístico en las regiones de destino, mucho de los cuales ya han sido comentados en el apartado anterior en forma de oportunidades y riesgos.

### **A. Impactos económicos positivos**

En general, los efectos económicos positivos que la actividad turística ejerce sobre la economía de un destino se pueden sintetizar en el efecto “multiplicador” que provoca el gasto turístico. Éste puede definirse como la riqueza añadida que se genera por cada unidad de gasto turístico, es decir, la oleada de gastos -y consecuentemente creación de riqueza- que se produce al realizar un primer gasto en turismo. Entre toda esta serie de efectos provocados por el gasto turístico se distinguen las siguientes categorías:

1. *Los efectos directos*: hacen referencia al gasto realizado por los visitantes en el destino. Así, influyen en esta categoría los flujos monetarios recibidos por los establecimientos turísticos de primera línea -hoteles, restaurantes, taxis, autobuses, etc.- directamente de los visitantes.
2. *Los efectos indirectos*: los ingresos obtenidos por los establecimientos de primera línea serán gastados en otros proveedores y servicios locales, dando continuidad al proceso.
3. *Efectos secundarios inducidos*: durante las rondas de gasto turístico directo e indirecto, parte de la renta obtenida irá a parar a manos de la población residente bajo la forma de salarios, dividendos e intereses, los cuales incrementarán las rentas de los mismos.

Más en particular, entre los efectos positivos que genera el turismo sobre las economías de los destinos, algunos de los cuales ya han sido comentados a lo largo del presente capítulo, pueden enumerar los siguientes:

1. *Contribución del turismo al equilibrio de la balanza de pagos*. El papel del turismo en la balanza de pagos de un país suele expresarse en términos de ingresos generados por los visitantes internacionales y de gastos realizados por los nacionales en el extranjero. Y, como se ha comentado anteriormente, para los países en desarrollo con elevados déficit exterior, el turismo es una actividad importante para equilibrar o corregir, en la medida de lo posible, sus cuentas exteriores, al ser los ingresos por turismo superiores a los pagos.
2. *Contribución del turismo al Producto Nacional Bruto (PNB)*. La producción de bienes y servicios para satisfacer la demanda de los turistas cuando estos viajan supone en el ámbito mundial

alrededor del 4 por 100 del PNB de los países. Evidentemente, esta contribución varía de unos países a otros, existiendo países en los que la actividad turística supone más del 50 por 100 de su PIB — Bahamas, Seychelles, por ejemplo—, lo cual representa una parte muy importante de sus economías. En España el turismo también supone una parte importante de su economía con alrededor del 11 por 100 del PIB.

Sin embargo, al igual que ocurre con la balanza de pago, estas mediciones se realizan considerando los efectos directos únicamente, por lo que deben ser utilizadas como mera indicación, ya que no explican los impactos económicos del turismo en una economía con total amplitud.

3. *Contribución del turismo a la creación de empleo.* Como ya se ha comentado, la actividad turística es una industria intensiva en el factor trabajo, por lo que su desarrollo incide en buena medida en la creación de empleo.
4. *El turismo como motor de actividad empresarial:* el turismo está considerado como un motor importante de la actividad económica por sus múltiples conexiones con los demás sectores de la economía, pues puede decirse que prácticamente todo el sistema productivo del destino turístico se pone a disposición del turista para satisfacer las necesidades de éste.
5. *Distribución de la renta:* otro de los beneficios económicos del turismo es no sólo el aumento de la renta, por su contribución al PIB, sino también la distribución de la misma, tanto entre la población como en términos de contribución al equilibrio regional de un país. En general, puede afirmarse que el turismo representa una posibilidad de mejora económica en el nivel de vida de la población residente, así como un instrumento óptimo para acelerar los posibles cambios positivos que puedan operar en el lugar concreto en el que desarrolle.

## **B. Impactos económicos negativos**

El desarrollo turístico lleva aparejado, al igual que ocurre con el desarrollo de cualquier otra actividad productiva, ciertos costes que deben ser considerados al mismo tiempo que los beneficios para poder evaluar correctamente los impactos económicos del turismo sobre los destinos.

Entre los costes económicos que pueden identificarse, algunos de los cuales ya han sido reseñados en apartados anteriores, destacan:

1. *Coste de oportunidad*: puesto que los recursos de un destino son siempre limitados, ya sean naturales, humanos o financieros, el hecho de ser aplicados a la actividad turística en lugar de a usos alternativos, tiene un coste de oportunidad que debe ser evaluado —la oportunidad desperdiciada—. En este sentido, es necesario valorar los beneficios económicos que surgen de la inversión de dichos recursos en el turismo, comparándolos con los beneficios que se obtendrían si estuvieran destinados a otros usos. Sin embargo, debido a las dificultades existentes para evaluar los costes de oportunidad correctamente, éstos suelen ser ignorados a la hora de planificar y desarrollar la actividad turística.
2. *Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda turística*: las fluctuaciones e inestabilidad de la demanda turística disminuye la rentabilidad de las inversiones turísticas, ya que esta demanda, en teoría, es tremendamente estacional y muy sensible a aspectos tales como: las variaciones de los precios, los cambios en las tendencias económicas, los cambios políticos y las modas. En este sentido, la llegada de turistas sólo en determinadas épocas del año —estacionalidad de la demanda— reduce la rentabilidad de las inversiones en esta actividad, siendo éste uno de los costes más importantes a los que tienen que hacer frente todos los negocios relacionados con la actividad turística.
3. *Inflación*: el crecimiento turístico en los destinos suele traer consigo en muchas ocasiones un incremento de los precios, ya que los turistas suelen tener un poder adquisitivo más elevado que la población local de los destinos visitados, por lo que pueden afrontar en mayor medida una subida de precios de los productos y servicios ofertados en el destino.
4. *Salida de beneficios económicos al exterior*: este coste negativo es superior en los países en vías de desarrollo, pues generalmente sufren déficit de capital y, por tanto, dependen del capital extranjero para realizar las inversiones turísticas necesarias para hacer frente al proceso de desarrollo turístico. También estos países se caracterizan por poseer un sistema productivo muy poco diversificado, por lo que las importaciones de bienes y servicios para atender las necesidades de los turistas son mayores, incidiendo ello de forma negativa en la balanza de pagos turística.
5. *Distorsiones en la economía*: el desarrollo de la actividad turística puede crear perjuicios y desequilibrios en el desarrollo de otros sectores económicos o de algunas otras zonas del mismo país que, por sus condiciones, no goza de las mismas circunstancias para competir. Esto sucede cuando el turismo capta todos los recursos

productivos —económicos, humanos financieros y naturales— de un país en territorios muy puntuales del mismo quitándoselo al desarrollo de otros sectores.

Ahora bien, todos estos costes que se derivan del crecimiento turístico, pueden ser evitados o, al menos, minimizados a priori mediante la implementación de una adecuada política turística que tenga en cuenta las características estructurales, tanto económicas como socioculturales y medioambientales, de los destinos turísticos que se pretendan desarrollar, pues sólo a partir de estas consideraciones se podrá implementar un proceso de desarrollo turístico que incida positivamente en el desarrollo económico de los destinos.

#### 4.4. Resumen

La sostenibilidad es un paradigma multidimensional, que engloba tres aspectos básicos: eficiencia económica, equidad social y preservación de los recursos. En este capítulo, se ha profundizado en los aspectos relativos a la dimensión económica del turismo sostenible, como condición sine qua nom para la consecución de avances en materia de sostenibilidad por parte de los destinos turísticos.

Se ha justificado la importancia de la dimensión económica por el hecho de que, aunque la actividad turística sea respetuosa con el medio ambiente o la sociedad local en la que se desarrolla, si esta actividad productiva no es rentable y competitiva en un mercado cada día más exigente, no podrá ser, de ninguna manera, sostenible.

Ello ha permitido explicar también la importancia de la sostenibilidad como factor clave para la competitividad de cualquier destino turístico. De hecho, los análisis sobre la competitividad turística se han convertido en una de las principales aportaciones a la gestión de destinos turísticos a nivel internacional en los últimos años. Los planteamientos de gestión avanzan hacia un uso más racional de los recursos, que implique una menor dependencia de las ventajas comparativas, y, por el contrario, buscar ventajas competitivas a través del impulso de factores vinculados con la investigación, el uso de la tecnología, el talento, etc.

Finalmente, se ha planteado que el turismo genera, en efecto, impactos económicos positivos sobre los territorios en los que se desarrolla, pero también puede generar impactos negativos, por lo que es necesario un

mayor conocimiento acerca de cómo afecta el turismo a la economía de los destinos y qué herramientas se puedan utilizar para maximizar los efectos positivos y eliminar o, al menos reducir los negativos.

## 4.5. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Por qué es importante analizar la competitividad de los destinos turísticos?
2. Realice un cuadro-resumen con los principales modelos de análisis de competitividad de destinos turísticos.
3. Según el indicador de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial, comente cuál ha sido la evolución de los 10 primeros países de 2008 a 2011 ¿Cuáles son los principales factores que explican las diferencias en competitividad entre los 10 primeros países respecto a los 10 últimos?
4. Analice el impacto económico que genera el turismo en las economías de los 3 primeros países del ranking de competitividad, así como de los 5 últimos países, tanto para 2008 como para 2011 y explique si existe una relación directa entre competitividad de los destinos turísticos e impactos económicos positivos del turismo sobre los mismos. Argumente la respuesta.
5. Elija un destino turístico y analice los impactos económicos positivos y negativos que el desarrollo turístico ha supuesto en el territorio.

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. La OMT afirma que la posición competitiva del conjunto turístico debe basarse en sus ventajas competitivas y no tanto en las ventajas comparativas.
2. El desarrollo turístico supone el incremento de las llegadas de turistas al mismo, lo cual se traduce en un aumento de la demanda de bienes y servicios turísticos.
3. La competitividad de los destinos turísticos puede ayudar a mejorar la estructura económica de los mismos.
4. El coste de oportunidad hace referencia al hecho de que los recursos de un destino aplicados a la actividad turística podrían tener otros usos alternativos.
5. El desarrollo turístico se mide a través del Producto Interior Bruto.
6. La medición de la competitividad de un destino es incompleta si se hace exclusivamente desde el punto de vista de la oferta o desde el punto de vista de la demanda.

7. El “diamante” de competitividad de Porter está conformado por cuatro vértices (grupos de factores).
8. El modelo de competitividad de Ritchie y Crouch considera tanto factores del entorno general (macroentorno) como del propio destino turístico (microentorno).
9. La inflación derivada de la actividad turística hace referencia a la bajada de los precios de los productos y servicios ofertados en el destino.
10. El desarrollo turístico, frente al crecimiento turístico, contribuye a aumentar el nivel y la calidad de vida de la población local.







# Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la equidad

**Jordi Garcón**

ONG Acción por un Turismo Responsable. Universitat  
Oberta de Catalunya.

No hay industria legal que pueda exhibir un crecimiento más acelerado y exponencial en los últimos 60 años como el turismo, si excluimos tal vez el sector informático. Sólo en la década que va de 1997 a 2007, y en lo que se refiere al turismo internacional, el número de viajeros anuales pasó de 594 a 898 millones (OMT, 2011a). Pero, a diferencia del sector informático (ej.: el pinchazo de la burbuja especulativa de los “punto com” a principios de la década de 2000), el turismo ha sido capaz, no sólo de crecer, sino también de sortear crisis. Por ejemplo, superó con increíble rapidez varias de tipo coyuntural, como la condicionada por los atentados del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos, que atacó directamente su línea de flotación: el transporte aéreo. Pero lo que es especialmente llamativo es que parece inmune a fenómenos de carácter estructural que, por la propia naturaleza del sector, tendría que haberle dañado irreversiblemente. Este es el caso del encarecimiento del petróleo, del que depende por el factor transporte, en un contexto amenazado por el temido Peak-Oil o Pico de Hubbert. El precio del crudo se incrementó un 1.000 por 100 entre 1998 y 2010: el barril pasó de aproximadamente 10 a 100 dólares. Y sin embargo, para ese mismo periodo, el número de viajes aéreos internacionales realizados aumentó más de un 500 por 100: de 458 a 2.563 millones (ICAO, 2000; 2011)<sup>1</sup>.

Este rápido crecimiento y esta capacidad de enfrentar contextos económicamente desfavorables, sumado al convencimiento de que el turismo genera beneficios sin requerir grandes inversiones (al fin y al cabo, el paisaje, el sol, la cultura o la gastronomía son insumos turísticos que ya existen), han creado una mitología que lo presenta como un eficaz motor del desarrollo. Pero los mitos no siempre coinciden con la realidad. El caso de la República Dominicana, cuya economía es adicta al turismo internacional, es paradigmático a la hora de entender la relación entre crecimiento del sector y condiciones socioeconómicas: a la vez que el país vivía un fuerte crecimiento económico impulsado, en buena medida, por el turismo, los niveles de pobreza y desigualdad aumentaban (Cuadro 5.1).

¿Cómo se explica esta contradicción entre aumento del Producto Interior Bruto (PIB) en base al turismo y bajo nivel de vida de la población? En la primera sección, se resuelve esta aparente paradoja, lo

---

<sup>1</sup> La teoría del Pico de Hubbert o Peak-Oil predice que la producción mundial de petróleo llegará a un cénit a partir del cual iniciará un declive al mismo ritmo como creció. Actualmente ya no se pone en duda la teoría, pero si existe un debate sobre la fecha en que se alcanzará el cénit a nivel mundial.

que permitirá observar como el desarrollo turístico viene acompañado de procesos de inequidad en la distribución de sus beneficios y de sus costos, generando o consolidando situaciones de conflictividad y violencia estructural. Ante esta situación investigadores, instituciones y organismos han propuesto mecanismos correctores y nuevos instrumentos de desarrollo turístico. En las siguientes secciones se analizarán críticamente algunas de ellas: la metodología Pro-Poor Tourism, la teoría del enlace agricultura-turismo, y el turismo rural comunitario. Finalmente, se plantea como la sostenibilidad del turismo pasa por la conformación de un movimiento social que enfrente los problemas de inequidad surgidos a la sombra del desarrollo turístico a partir de un cambio de modelo, y no aplicando medidas paliativas.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Identificar las principales causas de inequidad de la actividad turística y los conflictos vinculados con ellas, así como algunas posibles soluciones.
- Conocer la metodología Pro-Poor Tourism (PPT) como herramienta de lucha contra la pobreza.
- Comprender y criticar los planteamientos de la Teoría del Enlace Agricultura-Turismo como estrategia para combatir la inequidad generada por el turismo y la pobreza.
- Analizar los conceptos y posibilidades de desarrollo que favorece el llamado turismo rural comunitario.

## 5.1. Turismo, inequidad y conflictividad

Anteriormente se ha cuestionado cómo se puede explicar la aparente contradicción que supone el aumento del Producto Interior Bruto (PIB) en base al turismo y la disminución del nivel de vida de la mayor parte de la población. Básicamente, porque los indicadores macroeconómicos como el PIB raramente pueden identificar como se distribuyen los beneficios (y los costes) del crecimiento. Y obviamente, tampoco son capaces de identificar los factores que inciden en esta distribución. Son, por tanto, indicadores “ciegos” a la equidad.

### 5.1.1. Inequidad en la distribución de beneficios

Por ejemplo, el citado PIB refleja los beneficios monetarios que se producen en un territorio, pero no dicen nada de si esos beneficios se quedan en el país o “emigran”. La tasa o índice de retorno (también denominada fuga o, en su acepción inglesa, *leakage*) cuantifica el

volumen económico generado por la actividad turística que no se queda (o no llega) en el lugar de destino. En algunos destinos, esta tasa de retorno llega a ser extrema: en las Bahamas, por ejemplo, alcanza el 90 por 100 (Jayawardena y Ramajeessingh, 2003). Una tasa de retorno elevada no es un fenómeno exclusivo de los destinos de enclave de sol y playa. En la reserva Massai Mara (Kenia) se calculó que la tasa de retorno era del 85 por 100 a mediados de los 90 (Dutorme, 2006). Pero sí parece tratarse de un fenómeno distintivo de los países empobrecidos: un documento del Banco Mundial descubriría como la tasa de retorno era muy baja en los países de la OCDE, y muy elevada en los eufemísticamente denominados “países en desarrollo” (Lejárraga y Walkenhorst, 2007).

Las razones que explican esta situación son numerosas. En algunos casos, se habla de la escasa o nula vinculación del turismo con otros sectores productivos autóctonos: el turismo, a la hora de cubrir sus necesidades de suministros, a menudo no se nutre de mercancías locales, sino que los importa (Meyer, 2008; Lacher y Nepal, 2010). Pero esto no explica por qué la tasa de retorno ha tendido a aumentar en las dos últimas décadas en los países del Sur. El devenir de la tasa de retorno se ha de explicar en el contexto global de liberalización del sector servicios, promovido por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y apoyada por la Organización Mundial del Turismo (Pleumaron, 2006). La imposición de estas medidas liberalizadoras, entre ellas el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, han dejado indefensos a los países frente al capital transnacional, al impedirles establecer políticas que favorezcan al tejido empresarial autóctono (Equations, 2006). Y, si las reglas del juego son las mismas para todos los contendientes, los más poderosos ganan. De hecho, en las últimas dos décadas, la industria turística se ha caracterizado por la integración vertical y corporativa de la cadena de valor turística; es decir, por la concentración del capital (Buades, 2006; Fernández Miranda, 2011). El surgimiento de modalidades turísticas como el “todo incluido” o el incremento del turismo de crucero también ha contribuido al aumento de la tasa de retorno. O la apuesta de muchos países por un turismo de enclave que requiere fuertes inversiones privadas, sólo al alcance de capitales transnacionales. O la reducción continuada de los impuestos aplicados a la actividad turística para, supuestamente, mantener la competitividad del destino ante el surgimiento de nuevas propuestas turísticas de características similares, etc., medidas, todas éstas, que también se han de enmarcar en ese proceso de liberalización antes señalado.

La inequidad en la distribución de los beneficios del turismo entre países periféricos y centrales (¡o a paraísos fiscales!, Buades 2006; 2009) no es el único factor que explica la contradicción que en ocasiones se observa entre fuerte crecimiento del PIB por el turismo y niveles elevados de pobreza. Otro es que el PIB es un indicador que, además de no diferenciar entre beneficio local y foráneo, también se desentiende de la distribución de la riqueza que se queda en el país. Así, el PIB per cápita, resultado de dividir el PIB neto por el número de ciudadanos, esconde las diferencias socio-económicas, diferencias que pueden llegar a ser escandalosas en determinados países. Precisamente el turismo se caracteriza por una marcada tendencia a la distribución no equitativa de sus beneficios y costos, tanto cuando se habla de turismo de masas como en modalidades de pequeño formato (Cañada y Gascón, 2007).

### 5.1.2. Inequidad en la distribución de los costos

Por ejemplo, el citado PIB Se ha denunciado también la incapacidad del PIB y del sistema de contabilización neoclásico para incorporar en sus cálculos parte de los costos de inversión y funcionamiento. Este es el caso del trabajo no asalariado, especialmente el femenino (Waring, 1988), o de la depreciación del medio ambiente a partir del (erróneo) principio de que los recursos naturales son inagotables o sustituibles (Martínez-Alier, 1994; 2002). En esta línea, es especialmente interesante la crítica al PIB que hace Martínez-Alier (1988) por contabilizar como beneficios lo que Fred Hirsch denominó “gastos defensivos o compensatorios”. Martínez-Alier afirma que parte del gasto público y privado se destina a cubrir las consecuencias negativas del proceso productivo: gastos de sanidad dirigidos a paliar los efectos de la contaminación, gastos de la industria para reducir sus efectos contaminantes, gastos de construcción de infraestructuras para la gestión de residuos, etc. Lo lógico sería considerar estos gastos (los gastos defensivos) como costos. Pero como detrás de estas actividades hay empresas que, legítimamente, obtienen una compensación económica por sus servicios, la economía neoclásica considera estos beneficios como crecimiento y los añade al PIB. De esta manera, por arte de birlibirloque, el PIB convierte los costos en beneficios y lo que tendría que ser restas, en sumas.

En 2000, la Organización Mundial del Turismo estableció el sistema de Cuenta Satélite del Turismo (CST). La CST se creó para solucionar un problema contable: las cuentas nacionales no identifican el turismo

como una industria independiente, y por ello no permiten descifrar su papel en la economía del país. La CST agrupa la información estadística de los diferentes rubros (sectores) que participan de la actividad turística, y de esta manera permite compararla con otros sectores e industrias del país en términos de tamaño, crecimiento y contribución a la economía nacional (CEE et al., 2001). Desde su aprobación, no ha dejado de aumentar el número de países que lo han adaptado a su sistema de cuentas nacionales. El Estado español fue el primero. El problema es que es una propuesta de contabilización que adolece del problema detectado por Martínez-Alier con el PIB: no refleja como gasto determinados costos necesarios para el funcionamiento de la industria turística. Por ejemplo, los deportes de nieve conllevan un número nada despreciable de accidentes que obliga al sistema sanitario nacional a destinar cuantiosos recursos: ambulatorios y equipos sanitarios en zonas de esquí, atención médica en urgencias, etc. E igual sucede con el de sol y playa. El turismo también requiere un número de centros educativos donde formar a gestores o trabajadores del sector. El CST no los considera gastos propios, y obviándolos, los externaliza, ya sea al erario público o a los individuos que hacen uso de esos servicios. Aún más: la CST no sólo externaliza gastos, sino que incluso puede llegar a contabilizarlos como beneficios. Por ejemplo, el desarrollo turístico requiere un sistema de recogida y tratamiento de residuos mayor que el que se necesitaría si este sector no existiese en una determinada localidad. O una mayor infraestructura para el tratamiento del agua. O la construcción de infraestructuras necesarias para el desarrollo turístico (aeropuertos, puertos deportivos, etc.). O más efectivos de seguridad. Si tales requerimientos los cubren empresas privadas, como éstas obtienen beneficios por sus servicios, sus ganancias se consideran también beneficios del sector en la CST. Aunque, obviamente, para quien los sufraga (el erario público o los ciudadanos) supone un coste.

Aún se tendría que añadir otro elemento de crítica a la CST: su incapacidad de asumir el rol que tiene el turismo como vector de procesos inflacionarios. El turismo comporta una presión sobre el precio de productos y servicios, que se materializa en un incremento del Índice de Precios al Consumo. En Cataluña, por ejemplo, un estudio encargado por la Generalitat, preocupado por la histórica inflación catalana, siempre superior a la media española y europea, concluía que la primera causa externa era el turismo (Generalitat de Catalunya, 2005). El sistema de CST no sólo no contempla el papel inflacionario del turismo, sino que se aprovecha de la inflación ya que le permite

abultar los resultados económicos del sector, de tal manera que lo que es un problema económico (para la economía nacional y para la mayoría de la población que ve como pierde capacidad adquisitiva) acaba mejorando las cifras de la CST.

¿Qué interés puede tener la industria turística en exagerar el cómputo de su actividad a través del sistema de la CST? Es tentador aventurar que el objetivo último es fortalecer su capacidad de lobby frente al Estado: cuanto mayor sea la cuenta de resultados, mayor será el convencimiento de que el turismo es una actividad esencial en la economía del país, y por lo tanto es de esperar que los requerimientos y exigencias del sector serán atendidos con mayor premura e interés por parte de las instituciones públicas correspondientes. Y, cabe destacar que la CST está legitimada por Naciones Unidas, ya que su creador y supervisor es uno de sus organismos especializados, la OMT, por lo que sus cálculos no pueden ser puestos en duda por esas instituciones. De hecho, el gran logro del lobby turístico en las últimas décadas ha sido introducir su industria (una industria del ocio, no un sector del que dependa ningún Derecho Humano) en la estructura de Naciones Unidas a través de la OMT, organismo que siempre se ha avenido a defender sus intereses (Cheong y Miller, 2000; Hannam, 2002).

### 5.1.3. Conflictos redistributivos

El turismo, como cualquier otro sector económico, no es ni malo ni bueno per se. Depende del modelo aplicado y de su gestión. Pero es innegable que muchas veces ha provocado serios problemas allá donde se ha establecido. A nadie se le escapa la capacidad que tiene de dañar ecosistemas, malbaratar recursos naturales, mercantilizar expresiones culturales, crear marcos favorables para la corrupción o vulnerar derechos laborales. De hecho, instituciones multilaterales como la OMT y plataformas empresariales como la World Travel & Tourism Council (WTTC), cuyo objetivo programático es favorecer el crecimiento del sector, han terminado aceptando esta realidad e implementando políticas de atenuación bajo programas de responsabilidad social corporativa o de creación de fondos para la cooperación al desarrollo.

En el presente capítulo se afronta el turismo como un espacio de conflicto social; lo que en sociología se denomina una “arena política”. Y es que en torno a la gestión y a la elección del modelo de la actividad turística entran en competencia y contradicción diferentes intereses de sectores sociales diversos.



Los conflictos redistributivos que genera el turismo se dan a dos niveles.

Por un lado, el turismo surge como una nueva actividad económica cuyo funcionamiento requiere hacer uso de diferentes recursos: naturales (agua, tierra), energéticos, fuerza de trabajo, capital público y privado para la inversión, etc. Pero el turismo no surge nunca en espacios social y económicamente desérticos. Al contrario: cuando aparece, estos recursos ya están siendo utilizados por otros sectores económicos. La llegada del turismo comporta una reestructuración en la asignación de esos recursos. En ocasiones, puede que esta reasignación se haga de forma equilibrada, y que tras el reajuste todos los sectores económicos puedan acceder a los recursos necesarios para asegurar su buen funcionamiento. Pero puede ser que esto no suceda así, que lo que acontezca es que el nuevo sector sustraiga a los ya existentes recursos por encima del mínimo necesario para asegurar su viabilidad. En las aún escasas décadas de desarrollo del turismo, esta segunda alternativa acontece con mayor asiduidad que no la primera. Allá donde se establece el turismo, por ejemplo, tiende a decrecer la agricultura, ahogada por el monopolio que el primero hace de recursos como la tierra, el agua, las prioridades de inversión pública, la fuerza de trabajo o los planes de desarrollo gubernamentales (Gascón y Cañada, 2005). Igualmente, el turismo tiende a favorecer procesos especulativos del suelo habitable, dificultando o excluyendo a la población local de su derecho a una vivienda digna (Blázquez, 2011).

Como se ha expuesto, hay un segundo nivel de conflictividad alrededor del fenómeno turístico. Si toda la población participara de forma equitativa en el control y gestión de los diferentes sectores económicos, entre ellos el turismo, el conflicto anterior tal vez no lo sería tanto: todos se beneficiarían por igual de todos los sectores económicos, estuvieran en crisis o en expansión. Pero generalmente esto no sucede así. Lo que predomina es una fotografía en la que el control y gestión, y el acceso a los beneficios, de cada sector económico corresponde a sectores de población diferentes; incluso a sectores de población que no son locales. En esta situación, el que un sector entre en crisis por perder acceso a recursos necesarios para su sostenibilidad comporta que el sector poblacional que lo gestiona y vive de él se empobrezca. Cuando esto sucede, el turismo comporta importantes costos sociales: segmentación étnica, acentuación de la desigualdad social, erosión cultural, empobrecimiento del capital humano, etc. (Buades, 2006).

Se puede aducir que la población adscrita tradicionalmente a un determinado sector económico, si éste entra en crisis, puede cambiar al nuevo sector en expansión. Nadie está atado de forma innata a un determinado sector laboral. Y que incluso este cambio puede conllevar una mejora de su calidad de vida. No se puede negar que esto sucede en algunos casos. Pero mayoritariamente todo indica que no, ya que ese cambio laboral suele venir acompañado de una pérdida de control sobre los medios de producción. Por ejemplo, un campesino que abandona la actividad agraria para emigrar a un destino turístico en desarrollo, pasa de trabajar en una actividad en la que es un especialista y controla los medios de producción (o, al menos, en parte), a otro en el que es mano de obra no cualificada (y, por tanto, fácilmente sustituible) y sobre el que no tiene ningún tipo de dominio ni capacidad para participar en su gestión; es, así, mucho más vulnerable.<sup>2</sup>

#### CUADRO 5.1

*Crecimiento económico, pobreza e inequidad. El caso dominicano*

En la República Dominicana el turismo pasó de suponer prácticamente un 0 por 100 del PIB nacional a mediados de los 80, al 7,6 por 100 dos décadas después, convirtiéndose en la actividad económica más dinámica del país junto con el desarrollo de las zonas francas (Fanelli y Guzman, 2008). Durante la década pasada, el turismo fue el sector que generó más volumen económico, con un promedio anual de 3.500 millones de dólares USA. La segunda fuente de generación de divisas fue las remesas, que supusieron algo más de 3.000 millones por año, y en tercer lugar la producción en zonas francas, que generaron exportaciones netas de entre 2.000 y 2.500 millones por año (Isá Contreras, 2011). Entre 1998 y 2010, gracias en buena medida al impulso del turismo, el PIB per cápita dominicano pasó de 4.598 a 8.087 dólares USA. Y eso, padeciendo durante el periodo una fuerte crisis financiera. Sin embargo, en este mismo periodo la República Dominicana cayó del puesto 87 al 98 en la relación de países por su Índice de Desarrollo Humano (indicador elaborado por el PNUD que mide el nivel de vida de la población de un país), cuando de acuerdo con su PIB tendría que ocupar el lugar 85.

---

<sup>2</sup> Para más información: Documental “Sol y sombras” (Luciérnaga. Nicaragua, 2008). Información en: [http://www.turismo-responsable.org/denuncia/0807\\_so-lysombr\\_a\\_nicaragua.html](http://www.turismo-responsable.org/denuncia/0807_so-lysombr_a_nicaragua.html) (Último acceso: 10 enero 2012).

*CUADRO 5.1. (Conclusión)  
Crecimiento económico, pobreza e inequidad. El caso dominicano*

Y su índice Gini, que determina el nivel de desigualdad económica, se mantenía especialmente alto (PNUD, 2000; 2006; 2011). Si se contraponen el citado PIB de la República Dominicana con su tasa de retorno, se entenderá por qué los beneficios del turismo, en rápido crecimiento, no concuerdan con una mejora en la calidad de vida de su población: su tasa de retorno era del 80 por 100 a mediados de la década de 2000. Esto quiere decir que, de cada cien euros que se gastó cada turista extranjero ese año, en la República Dominicana sólo se quedaron, o llegaron, veinte (Bentley, 2005).

Aún más, diversos informes del PNUD publicados en los últimos años han evidenciado que el porcentaje de población que vive bajo el nivel de pobreza es superior en las dos provincias en las que se concentra el turismo que en el resto del país: La Altagracia y Puerto Plata. Aunque en estas provincias los ingresos medios son superiores, tales ingresos acaban concentrados en pocas manos (Isá Contreras, 2011). Además, el desarrollo turístico ha comportado unos costes (comunidades desplazadas, ruptura de la cohesión social, pérdida del acceso a lugares de pesca, etc.) que han incentivado la pobreza estructural de esas zonas (Yolanda León, 2011)<sup>3</sup>

## **5.2. La metodología Pro-Poor Tourism (PPT) y el dilema de la distribución de la riqueza**

Los planteamientos con los que se aproximan las organizaciones de desarrollo al fenómeno turístico son muy heterogéneos: desde posiciones críticas, centradas en el rechazo a los modelos turísticos dominantes por sus impactos en ecosistemas, economías y sociedades locales, en la denuncia de las prácticas de las empresas transnacionales que se benefician de ellas, y en el seguimiento y censura del apoyo que éstas reciben de las instituciones públicas y organismos multilaterales, a propuestas liberales, en los que el

---

<sup>3</sup> Para más información: Documental “Life and Debt” (Stephanie Black. Jamaica, 2001). Disponible en: <http://www.lifeanddebt.org/> (Último acceso: 10 enero 2012). Reportaje “El turismo prospera y la pobreza persiste en Cartagena” (AFPTV. Colombia, 2010). Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=Nq4QOupsKicyfeature=related> (Último acceso: 10 enero 2012).

turismo se contempla como una vía de acceso a unos recursos complementarios para población marginada del Sur sin que se vea la necesidad de poner en duda la validez del modelo.

La metodología de intervención *Pro-Poor Tourism* (PPT) ha sido identificada como de este segundo tipo (Mowforth y Munt, 2003; Gascón y Cañada, 2005; Schilcher, 2007; Scheyvens, 2007; Telfer y Sharpley, 2008; Gascón, 2009a, 2009b). PPT fue ideada en la década de los 90 por un grupo de instituciones públicas y centros de investigación británicos: el *Overseas Development Institute* (ODI), el *International Institute for Environment and Development* (IIED) y el instituto universitario *International Centre for Responsible Tourism*, con la asesoría de diferentes consultores y a iniciativa de la *Economic and Social Research Unit* (ESCOR), área del *Department for International Development* (DFID), la agencia británica de cooperación. A día de hoy se ha convertido en la estrategia de intervención en cooperación en turismo más reconocida, y ha sido adoptada por diversas instituciones como la OMT (como se expondrá posteriormente), la plataforma empresarial *World Travel & Tourism Council* (WTTC) o el propio Banco Mundial (Hawkins y Mann, 2007).

El interés en estudiar la metodología PPT se debe en parte a su relevancia en las actuales políticas de desarrollo que quieren enfrentar la pobreza a través del turismo. Pero especialmente porque nos puede permitir discutir cómo se plantea la equidad en la distribución de los beneficios (y de los costos) generados por el turismo. Para ello, se expondrá la concepción de la pobreza que hace PPT, y lo se confrontará con la de otras propuestas de carácter más crítico. Esto permitirá analizar como la propuesta de pobreza que hace PPT no considera un problema la desigualdad en la distribución de los beneficios que genera esta industria, y eso le permite apoyar los modelos de turismo dominantes, e incluso buscar la alianza con los agentes que más se benefician de esta industria, como es el sector empresarial transnacional.

### 5.2.1. La metodología PPT como propuesta para luchar contra la pobreza

PPT considera que el turismo es una eficiente herramienta para reducir la pobreza en los países del Sur, ya que permite incrementar los ingresos de la población más depauperada. Para ello, plantea tres ámbitos de actuación: el aumento de las oportunidades de trabajo asalariado, la creación de microempresas locales y la generación de ingresos comunitarios. El resultado es una variada tipología de

intervenciones que van desde la financiación de proyectos de turismo rural comunitario al apoyo de políticas empresariales turísticas de gran capital que, directa o indirectamente, generen trabajo para la población local.

El principal objetivo de PPT es el incremento de los ingresos de los sectores más desfavorecidos de la población, aunque estas ganancias sean marginales y otros acaparen la mayor parte de los beneficios que genera la actividad. PPT considera que si bien los beneficios del turismo que llegan a los sectores sociales más pobres pueden parecer, a nivel “macro”, poco sustanciales, son significativos dentro de sus limitadas economías domésticas y pueden ser importantes para el desarrollo. Caroline Ashley, una de sus principales impulsoras y teóricas, así lo plantea: “La definición (de PPT) no dice nada sobre la distribución relativa de los beneficios del turismo. Por lo tanto, en la medida que la población pobre obtiene beneficios netos, el turismo se puede clasificar como a favor de los pobres (incluso si la población más próspera se beneficia más que la población más pobre)” (Ashley, 2002: 3).”El hecho de que (el turismo) sea un negocio implicará sólo cambios marginales; el negocio turístico es un negocio. Pero un cambio marginal en un sector masivo puede ser significativo para el desarrollo” (Ashley y Hayson, 2005).

PPT considera que este objetivo se puede alcanzar sea cual sea el modelo turístico del que se trate. “Los principios PPT son aplicables a cualquier segmento turístico, si bien las estrategias específicas variarán cuando se trate, por ejemplo, de turismo de masas o de turismo de naturaleza” (Bennett, Roe y Ashley, 1999).

De esto se deduce que para PPT no hay modelo malo. Modelos turísticos de enclave o minoritarios gestionados por foráneos pueden ser considerados oportunos en la lucha contra la pobreza si permiten aumentar los ingresos de la población más desfavorecida, aunque sólo sea con los beneficios marginales de la actividad.

Por tanto, PPT valora el impacto de una actividad turística a partir de su capacidad de aumentar los ingresos netos de la población pobre. Cualquier modelo turístico que lo consiga es un modelo válido, tenga o no entre sus objetivos la lucha contra la pobreza, lo tenga implícita o explícitamente, o de manera prioritaria o secundaria. Otros factores, como el impacto sobre las diferencias socioeconómicas y la distribución de los beneficios, son considerados temas secundarios.

En realidad, PPT acepta que el modelo no sólo no lucha por la equidad, sino que incluso puede comportar problemas para una parte de la población. “No se puede esperar que todos los pobres se beneficien equitativamente, especialmente el 20 por 100 de población más pobre.

Algunos perderán” (Bennett, Roe y Ashley, 1999: 59). Lo importante es que los índices globales de pobreza disminuyan<sup>4</sup>.

La estrategia PPT ha sido adoptada por diferentes agencias gubernamentales de desarrollo, así como por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004c). En 2003, el mismo año que entró a formar parte del sistema de Naciones Unidas, la OMT inició su programa *Sustainable Tourism-Eliminating Poverty* (ST-EP), que hereda los planteamientos de PPT.

La OMT es una organización con más de siete décadas de historia que tiene como finalidad la promoción del turismo. Su primer antecedente fue el Congreso Internacional de Asociaciones Oficiales de Propaganda Turística de 1925. En la década de los 40 pasó a denominarse Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), y posteriormente asumió su actual denominación. En la década de los 70 empezó su vinculación a Naciones Unidas a través del PNUD. Pero el salto definitivo tuvo lugar en 2003, cuando entró en el sistema de Naciones Unidas como agencia especializada de pleno derecho.

En este nuevo marco, la OMT se vio impelida a crear algunos programas que se pudieran incorporar a los Objetivos del Milenio establecidos por Naciones Unidas en 2000. Y surgieron, entre otros, el citado programa ST-EP, dirigido a favorecer el primer Objetivo del Milenio: la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

La OMT considera, no obstante, que el mejor método para lograr estos objetivos es la liberalización de mercado de los servicios turísticos. Es uno de sus principales valedores: participó activamente, junto con la Organización Mundial del Comercio, en el desarrollo del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (*General Agreement on Trade in Services-GATS*), que tiene como objetivo impulsar la liberalización

---

<sup>4</sup> Para mayor información sobre los principios programáticos de PPT véanse, entre otros textos: Ashley, 2002; Ashley y otros, 2001; Cattarinich, 2001; Mitchell y Ashley 2010. Y en general, todos los estudios publicados en la página web de Pro-Poor Tourism ([www.propoortourism.org.uk](http://www.propoortourism.org.uk)), en donde se presenta su base teórica y los informes de numerosos casos de estudios de aplicación de la estrategia.

del sector servicios, entre ellos todos los concernientes a la actividad turística, socavando cualquier medida proteccionista. En el Código Ético Mundial para el Turismo elaborado por la OMT se afirma que “los impuestos y gravámenes específicos que penalicen el sector turístico y mermen su competitividad habrán de eliminarse o corregirse progresivamente” (artículo 8).

Aunque son numerosas las voces que afirman que la liberalización de los servicios turísticos va en detrimento de las empresas turísticas locales y a favor de la concentración del sector en manos de unas pocas transnacionales (AAVV, 2006; Brown et al., 2008), la OMT asegura que la liberalización no sólo es compatible con el desarrollo del turismo sostenible, sino que es un elemento esencial a favor de la lucha contra la pobreza. No encuentra, así, incongruencia entre tales políticas liberalizadoras y su programa ST-EP, que tiene como uno de sus mecanismos de actuación, “la creación y gestión de empresas turísticas por los pobres”, mecanismo que define así: “Este mecanismo implica la creación y gestión por los pobres de empresas turísticas más formales, ya sea individualmente o en el ámbito de una comunidad. Puede tratarse de establecimientos de alojamiento, alimentación, transporte, establecimientos de venta al por menor, guías y entretenimiento. La creación de empresas en el ámbito local tiene grandes ventajas pues pone la gestión y el control en manos de la población local, puede garantizar inversiones a largo plazo y permite a las empresas determinar el grado de explotación necesario para atraer consumidores”<sup>5</sup>.

No encuentra incongruencias, aun cuando estas empresas pocas posibilidades pueden tener ante el capital internacional si en determinado momento éste aparece interesado en el nicho de mercado que ocupan. Así lo explicaba en 2003 el Secretario General de la OMT, Francesco Frangialli, en una Asamblea General cuyo tema central era la liberalización de los servicios turísticos: “La adopción de la Declaración del Milenio de Osaka en la Decimocuarta Asamblea General concluyó que «la liberalización de las condiciones que rigen el comercio de los servicios es compatible con el desarrollo sostenible del turismo y la protección de los valores e identidades sociales y culturales», elementos ahora incluidos en la Organización bajo la expresión “liberalización turística con semblante humano”. En el

---

<sup>5</sup> Disponible en: <http://www.unwto.org/step/mechanisms/sp/ms.php?op=2> (Último acceso: 10 enero 2012).

informe presentado por el Secretario General en la pasada Asamblea General, esto se reforzó al afirmar que: «como expresión de libertad por naturaleza y como fenómeno internacional por definición, el turismo tiene todo a favor para conquistar extensos nuevos territorios para el reino de la libertad». El Secretario General agregó que: «todos obtienen beneficios del desarrollo del turismo como sector de exportación. Ante todo, los países del Tercer Mundo que forman parte de los beneficiarios netos del comercio internacional del turismo, ya que su balance acumulativo turístico es positivo frente a los países industrializados, balance positivo que pueda ayudar a financiar su desarrollo y a reducir su deuda externa. Y también los países industrializados obtienen beneficios por dos razones: en primer lugar, porque a través del turismo satisfacen los deseos de consumo de sus ciudadanos que desean viajar al exterior más libre y fácilmente; y en segundo lugar, porque sus grandes empresas, en especial las multinacionales, tienen todo a su favor para abaratar los viajes y acceder más fácilmente a los mercados extranjeros, por no mencionar la posibilidad asociada de exportar su ingeniería turística o la de sus subcontratistas a esos mercados” (Frangialli, 2003).

#### CUADRO 5.2

*Liberalización del sector turístico y expulsión de empresas locales a favor del capital transnacional. El caso de Machu Picchu*

El Santuario Arqueológico de Machu Picchu, situado en el Departamento de Cusco (Perú), es uno de las principales atracciones turísticas de Sudamérica. A su alrededor, y también alrededor de la ciudad de Cusco, existe una importante industria turística en la que tiene un papel destacado empresas pequeñas y medianas de capital local.

A finales de la década pasada el gobierno aprobó la Ley 29164, intitulada de “Promoción del Desarrollo Sostenible de Servicios Turísticos en los Bienes Inmuebles Integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación”. Esta Ley permite que el patrimonio nacional pueda ser gestionado de forma privada mediante concesión. Concretamente la Ley establece que “los servicios turísticos factibles de ser concesionados en los bienes inmuebles del patrimonio cultural de la nación, son los servicios de hospedaje categoría mínima de 4 estrellas, servicios de restaurantes con categoría mínima de 4 tenedores y en forma complementaria a estos la venta de artesanías y recuerdo” (art. 2).



*CUADRO 5.2 . (Conclusión)  
Liberalización del sector turístico y expulsión de empresas locales a favor  
del capital transnacional. El caso de Machu Picchu*

En la práctica la Ley favorece la entrada de capital transnacional, incluso permitiendo la construcción de hoteles y otras infraestructuras turísticas en zonas de amortiguamiento del santuario arqueológico. Por primera vez se institucionalizaba la posibilidad de que un actor privado pueda obtener la concesión de servicios turísticos en inmuebles del patrimonio cultural. Pero además establecía un fuerte sesgo discriminatorio en las condiciones de la prestación de servicios, pues sólo están al alcance de grandes inversores capaces de brindar servicios de alta categoría. Por tanto, deja relegada cualquier posibilidad de que comunidades rurales organizadas pudieran usufructuar su patrimonio, aun cuando en muchos casos se halla en sus territorios o adyacentes a ellos. La ley se orienta a la inversión extranjera o, al menos, no local. Además, la Ley está permitiendo que este capital foráneo compita con ventaja frente las pequeñas empresas locales que tradicionalmente ofrecían servicios a los turistas, además de generar otros problemas como enajenación del agua, etc.

La población cusqueña, con el apoyo de historiadores y responsables municipales, reaccionó con fuertes protestas y movilizaciones.

El programa ST-EP, que como se ha expuesto se diseñó a partir de la metodología PPT, considera que hay siete mecanismos que pueden permitir a la población pobre del Sur beneficiarse, directa o indirectamente, de la actividad turística (OMT, 2004c). El primero, que toma por título “empleo de los pobres en las empresas turísticas”, es especialmente destacable. Según reza su definición, “este mecanismo implica tomar medidas para aumentar el número de pobres que trabajan en empresas turísticas. La relación entre las empresas turísticas y el empleo de la población local es simbiótica, puesto que ambas partes obtienen considerables beneficios, lo que ayuda a luchar directamente contra la pobreza permitiendo que los pobres desarrollen sus propias habilidades y que un mayor número de personas se beneficie directamente, a la vez que se mejora la calidad del servicio. Es importante fomentar la educación y la formación de forma que los pobres puedan responder a estas oportunidades y se imine cualquier barrera social o cultural”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Disponible en: <http://www.unwto.org/step/mechanisms/sp/ms.php> (Último acceso: 10 enero 2012).

Un elemento a destacar es que se parte de la premisa de que la relación entre la empresa y el empleado local es “simbiótica”; ambos obtienen beneficios. Se trata de una visión “todos ganan” (win-win).

A la hora de reclamar cierta corresponsabilidad al sector empresarial, el programa ST-EP sólo plantea acciones de carácter caritativo y discrecional. Concretamente, anima a establecer políticas de “donaciones y apoyo voluntario de las empresas turísticas y de los turistas” (sexto mecanismo del programa ST-EP).

Cabe señalar que propuestas acriticas y conservadoras como la del PPT y el programa ST-EP no niegan que los modelos turísticos dominantes no generen distorsiones (insostenibilidad, depauperación), pero considera que el problema no está en el modelo, sino en su gestión. Estableciendo los mecanismos correctores oportunos, esos modelos turísticos dominantes y las corporaciones transnacionales que los controlan ya no sólo no aparecen como parte del problema, sino que se convierten en aliados para la atenuación de la pobreza. Con este discurso, PPT y el programa ST-EP legitiman políticas e intereses corporativos que tienen graves consecuencias en las sociedades, economías y ecosistemas locales. Como afirman Chok y Macbeth, “actualmente la agenda de PPT aparece fuertemente dictada por los intereses corporativos y burocráticos cuyo interés está en conseguir apoyo político para que el turismo sea una prioridad política” (Chok y Macbeth, 2007: 50).

En realidad, PPT y ST-EP surgen como propuestas propias de la ortodoxia neoliberal, según la cual el desarrollo económico es fundamental para la lucha contra la pobreza (Mowforth y Munt, 2003; Scheyvens, 2007; Nawijn et al., 2008). Y la participación del capital transnacional, clave, al punto de llegar a aconsejar a los gobiernos del Sur (pobres) que apoyen financieramente a las transnacionales (de países ricos) para que apliquen “políticas PPT”: si bien consideran que estas políticas pueden generar beneficios a la empresa a largo plazo, también aseguran que a medio y corto plazo requiere una inversión que, esos gobiernos, con fondos públicos, deberían respaldar (Ashley y Ashton, 2006). Es una clásica estrategia neoliberal que considera que la mejor manera de beneficiar a la totalidad de la sociedad es mediante un bucle indirecto: estableciendo políticas económicas que favorezcan al sector empresarial, cuando no aplicando directamente subvenciones con fondos públicos, y confiando que algunos beneficios se deslicen desde la cúspide de la pirámide económica hasta la base,

compuesta por la población más desfavorecida. Es el denominado efecto de perlocación, o de trickle down.

### 5.2.2. Un acercamiento relativista de la pobreza

Como se ha señalado anteriormente, para los autores cercanos a los planteamientos de PPT el incremento de la diferenciación no es importante si el proyecto permite alcanzar algún beneficio a la población más pobre, aunque sea un beneficio marginal. Sin embargo será un efecto no deseado que invalida la propuesta para aquellos que defienden una concepción relativista de la pobreza en la línea que plantean el nobel de economía Amartya Sen (1981) o los investigadores marxistas (Townsend y Gordon, 2002). Para estos autores, la pobreza y la marginalidad no depende tanto de la cantidad de ingresos obtenidos como de la situación del individuo dentro de la estructura social.

Así pues, el aumento de las diferencias socioeconómicas implica siempre un empobrecimiento en términos absolutos, aunque en el proceso los más pobres consigan aumentar sus ingresos, ya que quien está en mejor situación socioeconómica aumentará su poder económico (mayor acceso a los recursos) y político (mayor papel en los procesos de toma de decisiones). Esta visión, pues, se enfrenta a la de PPT y al de los organismos que lo apoyan como la OMT o el Banco Mundial. Y es que, como ya se ha destacado anteriormente, en la conceptualización en términos absolutos que estas últimas hacen de la pobreza, y que miden exclusivamente por la cantidad de ingresos obtenidos, el tema de la distribución de los beneficios y el aumento del distanciamiento socioeconómico no supone necesariamente un problema. Para la visión relativista resulta más adecuado hablar de “marginalidad” o “exclusión social” (que además del nivel de ingresos, indica posicionamiento dentro de la escala socioeconómica) que sólo de “pobreza”. Como señalan los teóricos de la “exclusión social”, una persona o grupo social puede poseer o tener acceso a los medios adecuados para sobrevivir, pero verse marginado de los ámbitos de decisión política, cultural y económica.

A diferencia de lo que plantea PPT y el programa ST-EP, la visión que se denomina relativista de la pobreza no acepta que sea posible un planteamiento “todos ganan” (*win-win*) cuando aumentan o se consolidan las diferencias socioeconómicas. No apoya un modelo turístico que ofrezca un incremento de los ingresos a los más marginados pero del que son otros quienes obtienen los mayores

beneficios. Considera, por el contrario, que la lucha contra la pobreza pasa ineludiblemente por un cambio en las estructuras socioeconómicas que permitan una redistribución justa de la riqueza. Para la visión relativista de la pobreza, por tanto, el turismo aparece como un espacio en el que se refleja el conflicto social. Es una actividad sobre el que los distintos sectores sociales implicados no sólo no tienen los mismos intereses, sino que muchas veces presentan posturas opuestas. Y eso, cuando se hace referencia de individuos contemporáneos. Porque además, el uso de los recursos naturales más allá de la resiliencia del ecosistema, fenómeno característico del modelo turístico de masas, supone una enajenación de los derechos y beneficios de las generaciones futuras. Así que mientras las visiones acriticas como PPT enfocan su interés en la lucha contra la pobreza como si ésta fuera una enfermedad aislable del contexto en el que se produce, las visiones relativistas se centran en la lucha contra las diferencias socioeconómicas, a las que considera causantes de esa pobreza. Mientras que las primeras abogan por el crecimiento y expansión del turismo (porque así también aumentarán los “beneficios marginales” a los que pueden acceder los pobres), las segundas apuestan por una redistribución de los beneficios y un control estricto de su crecimiento a la capacidad de resiliencia del medio.

*CUADRO 5.3*  
*Distribución inequitativa de los beneficios y empobrecimiento.*  
*El caso de la Isla de Amantani (Perú)*

El ejemplo de un caso concreto (Gascón, 1996; 2005; 2011) puede ayudar a entender la visión relativista de la pobreza. El caso es el de la isla Amantani, la más grande y poblada que Perú tiene en el Lago Titicaca. Sus habitantes, indígenas quechuas, son tradicionalmente campesinos minifundistas, si bien en las últimas generaciones han ido diversificando sus fuentes de ingresos como una estrategia para enfrentar la crisis secular de la agricultura. En este esfuerzo por buscar nuevas fuentes de ingresos, a finales de la década de 1970 los amantaneños se plantearon el desarrollo de la actividad turística a instancias de un organismo gubernamental que buscaba fomentar esta industria en el país y con el apoyo puntual de la cooperación internacional. La población amantaneña tenía fuertes expectativas en el turismo, pero pronto descubrió sus limitaciones. Finalmente, un determinado sector social, el de los lancheros que transportaban los turistas hasta la isla, se hizo con el control de ese escaso turismo.

*CUADRO 5.3 (segunda parte)*  
*Distribución inequitativa de los beneficios y empobrecimiento.*  
*El caso de la Isla de Amantaní (Perú)*

El resto de la población quedó excluida del principal beneficio que generaba el turismo. El monopolio del nuevo recurso por parte de este pequeño sector acabó siendo el eje alrededor del cual se estructuró las diferencias socioeconómicas entre las familias amantaneñas. Si bien otras actividades, como la agropecuaria o la emigración temporal, tenían un papel económico más importante en la economía general de la isla, la distribución de estos recursos era más homogénea. En esta situación, que un pequeño grupo obtuviera unos ingresos extras les permitió consolidarse como el grupo social mejor situado económicamente. Además este grupo acabó controlando la Gobernación, la principal institución política de la Isla. Este control fue posible gracias a que se trataba de un cargo costoso para quien lo asumía y, por tanto, sólo accesible a los sectores económicamente predominantes. Más allá de la frustración y pérdida económica que buena parte de la población sufrió por esta situación, el proceso incrementó la diferenciación campesina. Se puede plantear que el aumento de los ingresos de una parte de la población no tiene por qué redundar en un empeoramiento de las condiciones de vida del resto, si ese incremento se basa en el surgimiento de un nuevo recurso y no en la enajenación y acaparamiento de recursos ya existentes. Pero esto no fue así. El aumento de la diferenciación socioeconómica comportó una redistribución del poder a favor del sector beneficiado, que acabó controlando el cargo más importante de la isla, el de Gobernador. Prácticamente todos los gobernadores han sido lancharos o allegados desde principios de los 80. Y es que para acceder a este cargo se requería un alto nivel económico y relaciones de carácter clientelar con las instituciones políticas departamentales, relaciones que también tenían un costo económico.

El resultado es que el sector no beneficiado por el turismo perdió capacidad en los procesos de tomas de decisiones que, a la corta o a la larga, también le supuso pérdida de su nivel de vida. Así, la mayor parte de los recursos económicos que controla la Gobernación se ha destinado a favorecer los intereses del grupo lancharo (reparación y mantenimiento de los muelles, campañas de difusión, refacción de las infraestructuras turísticas, establecimiento de fiestas destinadas a la promoción de la isla, etc.), y sólo marginalmente a acciones de interés general o a los grupos más necesitados de la comunidad.

*CUADRO 5.3 (Conclusión)*  
*Distribución inequitativa de los beneficios y empobrecimiento.*  
*El caso de la Isla de Amantani (Perú)*

Resumen. El incremento de la diferenciación económica como resultado del desarrollo del turismo permitió, a aquellos que más beneficios obtenían del nuevo recurso, hacerse con el control de la principal institución política de la isla. Y a través de ella, priorizar sus intereses de grupo a la hora de aplicar los recursos públicos. En mayor o menor medida, el resto de la comunidad recibió algún tipo de ingreso puntual por parte del turismo a través de gastos marginales como la venta de artesanías. Pero el desvío de los fondos públicos en base a los intereses de los lancheros suponía una pérdida económica superior a estos magros e irregulares beneficios.

### **5.3. La Teoría del Enlace Agricultura-Turismo como estrategia para combatir la inequidad generada por el turismo y la pobreza: opciones y riesgos**

En los años 70, al inicio del boom del turismo internacional de masas, se crearon expectativas sobre las oportunidades que esta industria podía generar a otros sectores económicos. Entre ellos, la agricultura. Se partía de la premisa que los grandes destinos turísticos que se estaban creando requerirían ingentes cantidades de alimentos para cubrir las necesidades de huéspedes y trabajadores, y que esos suministros se cubrirían con producción local.

Lundgren (1975), en un artículo publicado a mediados de los 70, desarrolló esta hipótesis. Centrándose en el Caribe, el autor establecía dos posibles escenarios en la relación entre demanda hotelera y suministro local de alimentos. En ambos el resultado era similar, pero el proceso variaba dependiendo del ritmo del desarrollo del destino turístico. Si el crecimiento hotelero tenía lugar de forma gradual, la demanda también se incrementaría de forma progresiva. Este proceso daría tiempo a los productores locales para adaptarse a una demanda creciente que requeriría la introducción de innovaciones tecnológicas y la expansión de la frontera agrícola. El autor consideraba que en esta coyuntura, sólo si el suministro de alimentos era inelástico crecería la dependencia de las importaciones. La otra posibilidad que planteaba Lundgren era la de un crecimiento rápido del destino turístico, basado en la construcción de grandes complejos hoteleros

de capital foráneo. En este caso, la demanda de suministros se volvería urgente y en grandes cantidades. En una primera fase, la producción local no podría hacer frente a esta demanda y se dependería de las importaciones. Se crearían sistemas integrados entre complejos hoteleros y suministradores extranjeros que marginarían al productor local. Pero a largo plazo el turismo generaría el estímulo necesario y la producción local se iría adaptando y conquistando espacios en el nuevo mercado, desplazando a las importaciones.

Esta hipótesis, que considera que la relación entre producción agropecuaria y demanda hotelera se genera de forma natural gracias al incentivo que ofrece el mercado a través del mecanismo de la oferta y la demanda, se mantuvo con pocas variaciones hasta la década de los 90 (Burns y Holden, 1995; Cox et al., 1995; Rickard y Carmichael, 1995). Sin embargo, ya en la década de los 80 diversos estudios evidenciaron que el previsto enlace (*linkage*) turismo-agricultura no se estaba dando, al menos de forma sustancial y en los niveles esperados. Estos autores consideraban que el fracaso del enlace tenía consecuencias negativas. Significaba perder la oportunidad de aumentar el empleo rural, así como de modernizar la agricultura y las industrias de procesamiento alimentario. Por el contrario, suponía una mala distribución de los beneficios del turismo al quedar marginados el sector agrario y las zonas rurales. A la hora de identificar los obstáculos que impedían el enlace turismo-agricultura, señalaban diversos factores como la resistencia del campesino al cambio, el uso de tecnología rudimentaria, la inexistencia de infraestructuras viarias y de almacenamiento adecuadas para la distribución, o el predominio del minifundio (Bélisle, 1983; Latimer, 1985).

### 5.3.1. Del enlace turismo-agricultura “natural” al “inducido”

Torres (2000), ya en la década de 2000 y a partir de su trabajo en Quintana Roo (México), estudió críticamente la hipótesis del enlace natural entre turismo y agricultura, al que denominó “Efecto de la perlocación pasiva” (*passive trickle down effect*). Torres admite que el gobierno mexicano llevó adelante algunos proyectos acertados de desarrollo agrario encaminados a aprovechar el mercado hotelero de Cancún y Cozumel: construcción de infraestructuras de irrigación, introducción de nuevas tecnologías agrarias (hidropónicos e invernaderos), equipamiento para el tratamiento y conservación post-cosecha, etc. Pero estas iniciativas fueron insuficientes e incongruentes al no estar planificadas en una política integral de desarrollo. Y esto se debió a que las políticas institucionales mexicanas en el ámbito del turismo se

habían regido por el principio de la perlocación pasiva. Resultado: las experiencias de producción y venta de productos agrarios al sector hotelero fueron escasas y raramente exitosas. Para Torres (2000), esto no invalida la capacidad del turismo como motor de desarrollo del sector agrario. Pero es un proceso que sólo se puede dar mediante un acompañamiento o impulso externo planificado.

De hecho la idea de enlazar turismo y agricultura, pero ahora de forma inducida y dinámica, ha sido recuperada con fuerza en la pasada década por diversos autores. Muchos de ellos, enmarcados en la línea de la metodología PPT. Este renacimiento de la confianza en la capacidad del turismo como motor del desarrollo agrario surgió ante un incremento continuado de la tasa de retorno o fuga en los países empobrecidos, como ya se ha destacado, a partir de la implantación de políticas de liberalización de los servicios turísticos. Ante el crecimiento de la tasa de retorno, la confianza en el efecto sobre la pobreza de los beneficios obtenidos exclusivamente por las actividades turísticas se ha ido reduciendo. Esa pérdida de confianza explica la recuperación de la esperanza en que, si el turismo no es quien genera los beneficios, al menos sea el motor de desarrollo de otras industrias locales como la agricultura. La nueva Teoría del Enlace reapareció en la década de los 2000 como una estrategia para revertir o frenar esta tendencia, ya que la alimentación puede llegar a suponer hasta una tercera parte del gasto de viajero (Telfer y Wall, 2000). Pero como ahora ya no se confía en que el enlace se realice de forma automática, diversos autores empezaron a estudiar las causas que obstaculizan o pueden obstaculizar el proceso (Torres, 2000, 2003; Rueegg 2009; Lacher y Nepal, 2010).

Lacher y Nepal (2010), a partir del trabajo de otros autores, clasifican estas limitaciones en tres tipos: factores relacionados con las limitaciones locales para el crecimiento y que afectan al suministro (*supply-related factors poor local growing conditions*), factores relacionados con las preferencias de los turistas hacia productos conocidos y que afectan la demanda (*Demand-related factors tourists' preferences for familiar products*) y factores relacionados con la falta de experiencia local en la comercialización (*Market-related factors locals' inexperience in marketing*). Entre los primeros, los autores incluyen las limitaciones del campesinado para establecer economías a escala, la resistencia a la adopción de técnicas de cultivo modernas, el alto precio de los productos locales, la falta de producción de los alimentos demandados por los turistas o el encarecimiento de la tierra debido



al turismo. Entre los segundos, el temor de los turistas a alimentos que pueden ocasionar enfermedades, la variación estacional de la demanda o el desconocimiento de los jefes de cocina sobre los productos locales. Entre los terceros, la dificultad del campesinado en establecer iniciativas de comercialización de tipo cooperativo, desconocimiento de las técnicas de marketing, o la incapacidad de competir con las grandes corporaciones. Cabe señalar que, como se expondrá posteriormente, buena parte de estos factores recuperan arquetipos aplicados al campesinado y que han sido rebatidos por los estudios rurales, la economía ecológica y la agroecología desde los años 70.

Los autores de la «teoría del enlace inducido entre agricultura y turismo», por tanto, buscan enfrentar estas limitaciones. Quien posiblemente ha trabajado más en la teorización de este paradigma es la ya citada Rebecca Torres, siempre a partir de su trabajo de campo en el estado mexicano de Quintana Roo (Torres 2000, 2002, 2002b, 2003; con Momsen 2004, 2005, 2011). Torres descubre y describe que la riqueza, las infraestructuras y los recursos regionales están concentrados en las zonas turísticas de Quintana Roo (Cancún, Cozumel, etc.), mientras que las zonas rurales, especialmente las pobladas por población maya, se encuentran marginadas. Esta diferente concentración de recursos se acompaña de un proceso demográfico igualmente desigual: en 30 años la población de Quintana Roo se multiplicó por siete, y la mitad se concentran en estos polos de desarrollo turísticos. Torres observa cómo esta tendencia ha conllevado el empobrecimiento de las áreas rurales (que se han visto enajenadas de su población más joven por la emigración) y la formación de grandes áreas urbano-marginales en las periferias de las zonas de resorts. No obstante, Torres acepta la premisa según la cual el turismo tiene más potencialidad para reducir o eliminar la pobreza que otros sectores económicos. En esta línea, considera que es posible estimular el desarrollo agrícola local buscando enlaces con el sector turístico; es decir, creando un mercado que cubra la demanda de alimentos del sector turístico. Los programas de desarrollo gubernamentales a favor del turismo han fallado a la hora de estimular otros sectores como el agrícola. Y sin embargo, la demanda de productos frescos por parte de los resorts y de la nueva población urbana no deja de crecer. Para la autora esto se debe a dos factores. Por un lado, como ya vimos, a que esas políticas de desarrollo turísticas se basaron en la confianza del “enlace natural”: el gobierno consideró que los Centros de Turismo Integral que diseñó y creó, entre ellos el de Cancún, actuarían como polos regionales de crecimiento. El otro es que la agricultura quintanarroense está, en términos de propia Torres,

«desorganizada»: dejando a un lado algunas pocas excepciones, se trata de una agricultura de subsistencia y poco monetizada, destinada a mercados locales no turísticos.

Por tanto, hay que revertir la tendencia «desorganizada» de la agricultura local para crear el enlace turismo-agricultura. Y hay que «reorganizar» la agricultura local mejorando la calidad de la producción según los estándares que hoteles y clientes reclaman: variedades de un determinado de tamaño y presencia, cantidades que aseguren que no habrán roturas de stock, etc. El modelo que propone Torres para lograrlo es el de una agricultura intensificada (generalización del regadío, producción en invernadero, tecnificación, etc.). Para ello es necesario facilitar el acceso a capital, créditos y equipos a los campesinos, terminar con el uso de tecnologías inapropiadas, incentivar una industria del procesamiento agroalimentario en la región, mejorar unas infraestructuras de transporte que son insuficientes, y romper con las barreras étnico/clasistas que dificultan la relación productor-cliente. Bien planificado, siguiendo este principio de modernización de la agricultura, el enlace turismo-agricultura funcionará, beneficiando tanto a la economía local como a la empresa turística transnacional que la implementa. Para la primera supondrá la generación o ampliación de un nuevo mercado para los pequeños y medianos productores. Para la segunda, entre otras oportunidades, la formación de una entidad diferenciadora del hotel, el acceso a productos frescos y la reducción de gastos (si los bienes locales son más baratos que los importados). El cambio del paradigma agrario que se requiere para alcanzar el objetivo puede parecer un obstáculo en un primer momento, pero a medio plazo tendría efectos positivos colaterales: al ser también un requerimiento del mercado global, la estandarización de la producción necesaria para suministrar al sector turístico de enclave deja al productor bien colocado para competir en el mercado de exportación.

### **5.3.2. Limitaciones y riesgos del enlace inducido turismo-agricultura**

La lógica de los beneficios generados por el enlace turismo-agricultura puede ser apropiada cuando se habla de modelos turísticos de pequeño formato, en los que el número de visitantes acogidos son escasos y su impacto como consumidores en la estructura económica local es poco significativo. Sin embargo su aplicación en enclaves de turismo de masas comporta riesgos sobradamente conocidos por la

historia, la economía y la sociología agraria. Y es que el aumento de una demanda externa como la que se pretende implementar favorece, primero, el incremento inflacionario: por la ley de la oferta y la demanda, supone una presión sobre el precio de los productos de alimentación disponibles en el mercado local para la población autóctona, con el consiguiente encarecimiento de la canasta básica y la pérdida de poder adquisitivo (ya se explicado previamente como el turismo es un vector inflacionario). Y después conlleva un encarecimiento del suelo agrario que facilita y promueve procesos de reconcentración de la propiedad y de expulsión del productor minifundista: el aumento de los precios agrarios comporta el aumento de los precios de los recursos que los generan (tierra y agua), y a consecuencia de ello los campesinos sufren presiones para vender; o en el caso de arrendatarios y aparceros, ven como el arriendo sobrepasa los beneficios de la actividad agropecuaria y han de abandonar esta labor.

Sintetizando, las principales consecuencias de este tipo de incremento en la demanda externa suelen ser:

- a. Encarecimiento del costo de la vida en términos reales.
- b. Aumento de las tendencias de “descampesinización” ante el aumento del precio del suelo agrario.
- c. Incremento de las tendencias migratorias ante la carestía de la vida y el encarecimiento del precio del suelo agrario.
- d. Profundización de las diferencias socio-económicas entre el sector minoritario que se beneficia del proceso de concentración de la renta y la mayoría que pierde calidad de vida.
- e. Pérdida de soberanía alimentaria, ante el incremento de la producción destinada a cubrir las necesidades del enclave turístico y la reducción del que se destina al mercado local.
- f. Aumento de los riesgos que conlleva la dependencia de un mercado foráneo (el turismo internacional, aunque situado en la región, se ha de considerar como tal) cuyos ciclos no se controla. Son características de una economía agroexportadora de enclave, que se acentúan cuando surgen requerimientos de inversión y tecnificación necesaria para la estandarización de la producción (Bulmer y Thomas, 1988; Ruesga y Silva, 2005).

Cabe señalar el concepto de “Soberanía Alimentaria”, creado por organizaciones campesinas e indígenas de todo el mundo a principios de la década pasada. Defendida por la plataforma campesina internacional La Vía Campesina, se definió en el Primer Foro Mundial de Soberanía Alimentaria celebrado en La Habana en 2001 como “el

derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sustentables de producción, distribución y consumo de alimentos que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, con base en la pequeña y mediana producción, respetando sus propias culturas y la diversidad de los modos campesinos, pesqueros e indígenas de producción agropecuaria, de comercialización y de gestión de los espacios rurales, en los cuales la mujer desempeña un papel fundamental”.

Estas organizaciones consideran la soberanía alimentaria como una vía para erradicar el hambre y la malnutrición, así como para garantizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional duradera y sustentable para todos los pueblos. Para ello, se considera necesario priorizar la producción de alimentos para los mercados domésticos y locales, basados en explotaciones campesinas familiares diversificadas y en sistemas de producción agroecológicos, en contra del modelo agroindustrial que favorece los mercados internacionales y la producción en monocultivo. Implica también garantizar al campesinado el acceso y control de la tierra, el agua, las semillas, los bosques y la pesca y otros recursos productivos.

No se trata de afirmar que la agricultura de exportación (y aunque estrictamente no lo sea, la producción para un mercado de resorts tiene las mismas características que si de un mercado de exportación se tratase) es intrínsecamente negativa y genera siempre procesos como el descrito. Por el contrario, el comercio internacional puede ser positivo para el desarrollo de las economías campesinas (Lappé et al., 2005; Montagut y Dogliotti, 2006). Pero siempre dependiendo de una serie de condicionantes que habría que valorar previamente: cuál es la estructura de la propiedad del suelo y cómo se puede ver afectada por el incremento de la demanda externa, la situación de la oferta y demanda de productos agroalimentarios en el mercado local, el tipo y volumen de la demanda externa, los costos para acceder a ese mercado turístico (costos de la estandarización de la producción), las condiciones laborales de los trabajadores agrícolas, la existencia o no de mecanismos que prioricen la alimentación local, la existencia o no de frontera agrícola, etc. Los autores que abogan por el enlace turismo-agricultura parecen obviar estos riesgos; para esta estrategia, la incorporación de la producción local en la cadena de suministros de los servicios turísticos es siempre positiva.

Por otra parte, ya se ha indicado que el acceso al mercado turístico de enclave obligaría al campesino a realizar transformaciones en su

explotación y en el proceso productivo necesarias para cubrir las exigencias de las cadenas hoteleras: estandarización de la producción a determinado tamaño y apariencia, requerimientos en el procesamiento y empaquetado, etc. Esto supone una inversión económica que está fuera del alcance de la mayor parte del campesinado. Sólo productores agrarios con capacidad de capitalización y endeudamiento lo podrían asumir.

En resumidas cuentas, una política destinada a que productores locales suministren los alimentos consumidos en los establecimientos turísticos puede permitir maquillar algunos indicadores economicistas como el PIB o el índice de retorno, pero pueden fácilmente empeorar otros como el Índice de Desarrollo Humano el Índice de Gini, más adecuados a la hora de observar, respectivamente, fluctuaciones en el nivel de pobreza y en la equidad en la distribución de la riqueza.

#### **5.4. Turismo rural comunitario como instrumento de lucha contra la pobreza campesina: posibilidades y limitaciones**

El turismo rural comunitario (TRC) se puede definir como un tipo de turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y gestión (Gascón y Cañada, 2005).

Desde la década de los 90, se consideró que el TRC podía ser una eficaz estrategia para aumentar y diversificar los ingresos campesinos, contribuyendo a consolidar explotaciones familiares en riesgo de quiebra. Además, la mejora de la economía campesina a través de una estrategia de diversificación que puede incluir las actividades turísticas implica otros beneficios para el conjunto de un país. Así, la diversificación productiva ayuda a mantener al campesino como productor de alimentos para el mercado local y nacional, y por tanto, disminuye la dependencia de las importaciones del extranjero. El campesino, a su vez, juega un papel fundamental en el mantenimiento del territorio y en la reducción de la vulnerabilidad ambiental. Un mundo rural vivo, con posibilidades de desarrollo, disminuye también las tendencias migratorias del campo a la ciudad, y por tanto, el desarrollo de bolsas de extrema pobreza y marginación en las zonas urbanas, así como la presión de los sectores urbano-marginales sobre sus servicios sociales.

El optimismo en esta pluralidad de metas favoreció la multiplicación de propuestas de TRC en países del Sur, muchas veces con el apoyo

de fondos para el desarrollo. De hecho, el TRC fue valorado como un instrumento muy apropiado para la cooperación internacional en turismo<sup>7</sup>.

Pero más allá de buenas voluntades y de posibles virtudes, el TRC como instrumento de cooperación también conlleva dificultades que muchas veces no son suficientemente considerados. De hecho, en los últimos años se ha empezado afianzar un discurso que afirma que el TRC, y el turismo rural en general, tiene serias limitaciones. Entre otros problemas presenta un bajo nivel de viabilidad (Goodwin y Santilli, 2009), la oferta es difícilmente comercializable a través de las líneas de distribución tradicionales (Pulido, 2005a), incentiva procesos de diferenciación y conflictividad intracomunitaria (Blackstock, 2005; Telfer y Sharpley, 2008), genera dependencia de la comunidad hacia turoperadores u otros agentes foráneos (Zorn y Farthing, 2007; Pastor, 2011) o favorece la mercantilización de los recursos naturales (Duffy, 2008). Desde finales de la década de 2000, los estudios de casos que evidencian estos y otros riesgos del TRC se han multiplicado en las publicaciones científicas (Tucker, 2010; Ngoitiko et al., 2010; Schellhorn, 2010; Nault y Stapleton, 2011; Salazar, 2011).

Con anterioridad ya se ha destacado una de esas limitaciones: el TRC como incentivador de la diferenciación social y la conflictividad comunitaria (Cuadro 5.3). A continuación, se analizan otros dos igualmente relacionadas a situaciones de inequidad.

#### **5.4.1. El dilema de la participación local en la toma de decisiones**

Los manuales de TRC y ecoturismo plantean como un elemento esencial la participación de la población local en la decisión sobre la oportunidad de implementar una actividad turística en su territorio, así como en su definición (diseño y ejecución). Y no sólo para que esta población asegure su participación en los beneficios. Otros elementos establecen que la participación sea una condición necesaria. Primero, por un principio de ética democrática: los pueblos han de ser dueños de su futuro. Pero también por razones más pragmáticas: porque la viabilidad del proyecto se reduce enormemente cuando la población local no se ha apropiado de él desde su diseño.

---

<sup>7</sup> Para más información: Documental "Con poco se hace mucho. Turismo Rural Comunitario en El Salvador" (El Salvador. Alba Sud y Prisma, 2009). Accesible en: <http://www.albasud.org/video.php?id=12ysection=4> (Último acceso: 10 enero 2012).

Pero en el caso del turismo, actividad generalmente desconocida para la población local, la participación en la toma de decisiones es muchas veces poco más que un proceso formal. Se convierte en un ritual vacío de contenido. En una población sin experiencia alguna en turismo (que nunca o prácticamente nunca ha recibido foráneos, y tampoco ha sido usuario de servicios turísticos), su capacidad de tomar decisiones adecuadas a sus intereses sobre un ámbito tan complejo es prácticamente nula. En estas circunstancias, es difícil que sean considerados los reales costes de la actividad y de sus posibles consecuencias no deseadas. Por el contrario, fácilmente en la decisión primarán discursos que, como un mantra, el sector repite una y otra vez: el turismo como vía rápida y fácil al desarrollo. Puede suceder que aunque se sigan las pautas recomendadas en cualquier manual de ecoturismo o TRC sobre participación de la población beneficiaria, finalmente se impongan los planteamientos de la organización financiadora (gubernamental o no), al punto que el discurso del empoderamiento de la comunidad puede servir para legitimar el desequilibrio del poder entre la población local y este organismo externo (Butcher, 2007).

Se puede aducir que es trabajo de los técnicos del programa formar y explicar a la población local las características, potencialidades y riesgos de la nueva actividad. Pero se trata de una actividad tan compleja (conocimiento del funcionamiento de la cadena de valor, costo de formación, uso de recursos naturales, dedicación en tiempo de trabajo, estacionalidad de la nueva actividad y encaje con los ciclos laborales tradicionales, etc.), que esa formación siempre será escasa. Y además, exclusivamente teórica. Por mucho tiempo que se invierta en este proceso de formación, difícilmente la población local podrá tener los elementos suficientes como para tomar decisiones fundamentadas, coherentes con sus intereses y expectativas.

El desconocimiento e inexperiencia en la nueva actividad por parte de la población local, por tanto, no está suficientemente bien estimada a la hora de considerar la oportunidad de un proyecto turístico. El resultado es que en muchas ocasiones se generan situaciones de dependencia: no es extraño ver como una organización externa se ve en la necesidad de apoyar la nueva actividad actuando de turoperador, ya que la población local es incapaz de hacer esta tarea dado su absoluto desconocimiento del sistema de comercialización y de acceso a los mercados.

*CUADRO 5.4*  
*La Isla de Taquile y la presión de las empresas turoperadoras*

La Isla de Taquile, de población quechua y tradicionalmente campesina, se encuentra situada en la parte peruana del Lago Titicaca. Durante la década de los 80 y los 90 Taquile fue un ejemplo exitoso de turismo autogestionado, al punto que los taquileños acabaron convirtiéndose en uno de los pocos ejemplos de “burguesía indígena” en el mundo andino (Healy y Zorn, 1994; Mitchell y Reid, 2001). Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar ya en los 90.

Desde el inicio de la actividad se había dado una situación de conflictividad, en algunos momentos más abierta que en otros, entre taquileños y turoperadores foráneos por el control del turismo y el reparto de los beneficios. Con el tiempo se había llegado a un equilibrio beneficioso para los taquileños, que controlaban la cadena turística de valor desde la ciudad de Puno, punto de partida de las rutas que visitan la isla. Y los beneficios se distribuían dentro de la isla con cierta equidad. Pero esto se había conseguido gracias al papel jugado por otros agentes foráneos (antropólogos, sacerdotes y miembros de ONG) que habían pasado largos periodos en Taquile. Un contexto poco favorable al mantenimiento de este status quo (las políticas neoliberales defienden los derechos empresariales sobre los comunitarios-consuetudinarios), sumado a la marcha de estos mediadores supuso un rompimiento, a favor de los turoperadores puneños, del equilibrio históricamente conseguido. Y también entraron en crisis los mecanismos de regulación comunitaria sobre la actividad, lo que supuso un incremento de la concentración de los beneficios en unos pocos isleños (Zorn, 2004; Zorn y Farthing, 2007).

En resumidas cuentas: tres décadas de inmersión en el turismo de manera exitosa por parte de una comunidad cohesionada no fueron suficientes para que los taquileños, por si mismos y sin ayuda externa, fueran capaces de imponer sus intereses frente a agentes foráneos y de mantener el capital social alcanzado cuando el contexto fue desfavorable. ¿Qué se puede esperar, entonces, de experiencias incipientes o menos consolidadas de TRC que intentan abrirse camino en este mismo contexto neoliberal?

Esto no sucede cuando se plantea una intervención sobre una actividad tradicional. En este caso, el conocimiento de la población local es muy elevado. Aun cuando la actividad agraria pueda estar en crisis resultado de políticas macroeconómicas (apertura de mercado en condiciones desventajosas, control de precios a la baja, subsidios a las importaciones, etc.) y se planteen intervenciones en este sector



novedosas (participación en nuevos mercados como el del comercio justo o el de productos biológicos, transformación de alimentos, etc.) o con un fuerte impacto en la capacidad productiva (sistemas de regadío, etc.), la población campesina tiene un conocimiento de esta actividad (producción, transformación y comercialización), transmitida de generación en generación y asumida desde el nacimiento, que les permite participar en la toma de decisiones con cierta seguridad y conocimiento de causa. Además existen normativas de carácter consuetudinario, consolidadas por la tradición, que permite gestionar los conflictos inter-comunitarios.

Por muy participativo y democrático que se plantee el proceso de decisión en relación al TRC dentro de la comunidad, si ésta no tiene una experiencia profunda al respecto, el desconocimiento del sector hace que la población viva en una situación de extrema indefensión. En estas condiciones el proceso no puede ser considerado ni democrático ni participativo. Aún más: si esta experiencia sólo lo tiene una determinada parte de la población, el proyecto puede terminar aumentando la diferenciación socio-económica dentro de la comunidad (Mowforth y Munt, 2003).

#### **5.4.2. El dilema de la reasignación del trabajo y el tiempo**

Existe una concepción sobre el trabajo campesino según la cual, a lo largo del año, hay momentos de mayor y de menor intensidad laboral. Se trata de una conjetura errónea que se fija sólo en lo que podría denominarse “ciclo agrario de trabajos necesarios a corto plazo” o “productivos”, cuyos momentos de mayor intensidad coincide con preparación del suelo para la siembra, la siembra y la cosecha. Sin embargo, este ciclo se complementa con otros que podrían denominarse “de trabajos necesarios a medio plazo” o “reproductivos”, que suelen realizarse en los periodos de post-siembra y post-cosecha, y que aunque puntualmente se pueden diferir en el tiempo, son igualmente importantes para el mantenimiento del ecosistema agrario y el funcionamiento del proceso productivo: arreglo y construcción de infraestructuras agrarias (acequias, terrazas, caminos, etc.), reparación de herramientas, refacción del hogar, limpieza del bosque, etc. Además, la afirmación de que el trabajo campesino pasa por periodos de desigual intensidad es una afirmación ciega al género, ya que no considera el rol de la mujer campesina, cuyo ciclo laboral suele ser mucho más uniforme: cuidado del hogar, atención del ganado, obtención de leña y agricultura, etc.

Sin embargo no es difícil encontrar, explícita o implícitamente, esta concepción en la bibliografía especializada en TRC o ecoturismo. Sirva como ejemplo la siguiente cita extraída de un manual muy difundido en México: “Es bien sabido que, debido a los ciclos agrícolas, hay periodos ociosos para los campesinos. Se pueden aprovechar dichos periodos ociosos para que durante ellos los habitantes del campo se dediquen primordialmente a actividades ecoturísticas, evitando la necesidad de la migración estacional o permanente en la ciudad” (Ceballos-Lascuráin, 1998: 50)

El surgimiento de una actividad no tradicional como el turismo en el mundo campesino, por tanto, ha de encajarse en un ciclo laboral preexistente generalmente saturado. Y esto no deja de ser complicado. A continuación, se destacan dos consecuencias no deseadas que pueden surgir resultado de esta situación.

La primera hace referencia a la consecuencia en el ecosistema. Los ecosistemas agrarios campesinos son ecosistemas equilibrados, pero artificiales. Requieren la participación del ser humano para su mantenimiento. La reducción de la cantidad de trabajo invertido en el ecosistema como resultado del surgimiento de otras actividades no tradicionales puede tener en él consecuencias negativas y provocar una reducción de su capacidad productiva. Esto se ha puesto en evidencia con la necesidad del campesino de emigrar temporalmente para equilibrar su economía doméstica, fenómeno muy generalizado en las sociedades rurales de los países del Sur desde mediados del siglo XX.

En otras palabras: la asunción de trabajo no tradicional por parte del campesino muchas veces no es una estrategia acertada ante una oferta existente, sino que es resultado de una necesidad apremiante de obtener ingresos extras en un contexto político cada vez más agresivo hacia el mundo agrario y la economía campesina. Esta práctica puede equilibrar la economía doméstica a corto plazo, pero que a medio y largo plazo empobrece sus recursos.

Valga como ejemplo el mundo andino, donde un desarrollo tecnológico de siglos permitió la producción agraria en espacios de alta montaña y de orografía vertical mediante complicados sistemas de andenerías o terrazas agrícolas. Estos andenes son estructuras complejas que requieren refacciones más o menos intensivas todos los años, labor que tradicionalmente se suele hacer en los periodos de post-cosecha.

La reducción del trabajo invertido en esta labor como resultado de la emigración temporal es una de las causas que explican que la mayor parte de los andenes que existían a pleno rendimiento hace cinco o seis décadas en Ecuador, Perú o Bolivia hoy estén derrumbados e irremediablemente perdidos (Gonzales de Olarte y Trivelli, 1999).

También en el mundo andino, la emigración temporal de los hombres obliga a las mujeres a asumir su trabajo, por lo que éstas han de reducir el tiempo invertido en las tareas tradicionalmente asociadas a su condición de género según la división sexuada del trabajo existente. Una de ellas es el cuidado del ganado. La disminución del tiempo destinado a esta actividad lleva a la mujer a no desplazar al ganado por toda la zona de pasto disponible, sino a intensificar el uso de los pastizales más cercanos al caserío. Pero el ganado, cuando no encuentra hoja, devora el tallo, y cuando éste se le acaba, escarba hasta llegar a la raíz. Este escarbe, sumado a la acción de la lluvia y el viento, favorece la erosión de los suelos. Y a la vez los pastos más alejados, ahora infrautilizados, se pierden como resultado del abandono. Igualmente, tarea tradicionalmente asumida por la mujer en muchas sociedades rurales es la limpieza de los bosques a través de la actividad de recogida de leña. En un proceso similar, la mujer tenderá a sobreexplotar los recursos boscosos más cercanos al hogar y a abandonar, con el consiguiente aumento del riesgo de incendios, los más distantes (Collins, 1988).

Aunque no hay aún investigaciones que estudien la relación entre la restructuración de tareas domésticas a las que lleva el turismo en las economías campesinas y el mantenimiento del ecosistema, es lógico pensar que esta nueva actividad genera procesos similares a los descritos, ya que éstos se deben a la diversificación y al aumento del trabajo doméstico, sea cual sea su causa (emigración o turismo).

Otra consecuencia no deseada de la introducción del ciclo laboral turístico en una comunidad campesina se refiere a la necesaria reasignación de los tiempos laborales dentro del grupo doméstico. El principal problema es que esta restructuración raramente se establecerá buscando un equilibrio de esfuerzos. En realidad este tipo de ajustes se establecen a partir de las relaciones de poder desiguales que existen dentro del grupo doméstico y que se basan en factores de género y de edad. En otras palabras, el surgimiento de una nueva actividad no sólo no supone un aumento de la cantidad de trabajo del grupo doméstico, sino que lo más probable es que la mayor parte

de ese trabajo extra recaiga en los individuos del grupo que menos capacidad tienen de influir en el proceso de toma de decisiones: las mujeres. Sin embargo, en la asignación de los beneficios familiares obtenidos por el turismo tenderán a primar los intereses, los proyectos y las percepciones del cabeza de familia.

## 5.5. El turismo responsable como movimiento social

Como ya se ha señalado, el turismo hay que entenderlo como un espacio de conflicto social. En torno a la gestión y a la elección del modelo de la actividad turística entran en competencia y contradicción diferentes intereses de sectores sociales distintos: por el uso de los recursos naturales, económicos y humanos, por el reparto de los beneficios o por la distribución de sus costos y de las externalidades negativas que genera.

No se plantea una visión estructuralista que huye del cambio y del conflicto. Bien al contrario, se considera que el cambio es consustancial en cualquier estrategia hacia modelos económicos social y medioambientalmente sostenibles y equitativos, y que el conflicto es un motor que puede favorecer este cambio.

Hay casos en el que el turismo surge con carácter subversivo al punto de romper la estructura social existente. Uno especialmente paradigmático fue estudiado hace más de tres décadas por Smith (1989). Kotzebue, en Alaska Noroccidental, era una ciudad plenamente esquimal, pero en el que se evidenciaba una fragmentación social entre sus habitantes originarios, que profesaban una línea del puritanismo que reclamaba la abstención de tomar alcohol, fumar o bailar, y esquimales emigrantes que se diferenciaban de los primeros tanto por su peor situación socio-económica como por ser episcopalianos, creencia que les permitía conservar sus costumbres y tradiciones. En la década de 1940 empezaron a llegar pequeños contingentes de turistas fascinados por el paisaje y una cultura exótica. Durante su estancia, el principal atractivo que se les ofrecía era un espectáculo de bailes esquimales. Cuando los operadores turísticos buscaron bailarines no tuvieron grandes problemas: los nativos de Kotzebue no aceptaron, inhibidos por las sanciones que establecían sus preceptos religiosos, pero sí lo hicieron los emigrantes episcopalianos. El resultado fue que este grupo, inicialmente marginado, acabó convirtiéndose en el núcleo de los empresarios culturales, y controló el negocio en la ciudad durante décadas.

Pero ejemplos como el de Kotzebue son escasos. Si no es gestionado y dirigido hacia el cambio social, el conflicto tiende a consolidar las estructuras existentes, ya que suele favorecer al más fuerte.

Para revertir esta tendencia es necesario articular un movimiento social capaz de incidir en el desarrollo del sector. Esto lleva a definir Turismo Responsable como un movimiento social a favor de un turismo sostenible, y que tendría tres ejes o ámbitos de actuación (Gascón y Cañada, 2005): modelos de desarrollo turístico sostenibles y específicos para cada zona de destino, para lo cual se deben tener en cuenta sus variables sociales, culturales, económicas y medioambientales.

No existe un modelo de turismo sostenible universalmente aplicable. Además de las características intrínsecas del modelo, su sostenibilidad depende también de otros dos factores: las características socioeconómicas, políticas, medioambientales y culturales de la comunidad anfitriona, y el contexto donde se desarrolla. Una evidencia de esta idea es que réplicas de experiencias exitosas llevadas a cabo en ámbitos diferentes del original han acabado en fracasos.

Por eso, el desarrollo sostenible del turismo no puede basarse únicamente en la aplicación de modelos prefabricados, sino que implica un proceso de análisis que debe permitir el diseño de un modelo específico. Éste debe establecerse a partir de indicadores que marquen cual es la capacidad de carga turística del lugar de destino. Y mecanismos de regulación y control de los sesgos que favorecen una distribución inequitativa de beneficios y costos. Denuncia de los impactos negativos que el turismo conlleva o puede suponer en las sociedades anfitrionas y su medioambiente, e implicación en el acompañamiento y solidaridad con los colectivos afectados.

El turismo responsable también supone la denuncia de los modelos turísticos que afectan negativamente a la población local o a sectores de esta población, así como el acompañamiento y la solidaridad con las personas, organizaciones sociales e instituciones afectados. Esto puede traducirse en acciones concretas como: poner en marcha iniciativas de información pública y presión ante las empresas turísticas para que estas inversiones se desarrollen con estrictos criterios de sostenibilidad y respeto a los derechos humanos; impulsar campañas de información, denuncia y solidaridad concreta con colectivos afectados por determinadas formas de turismo insostenible; desarrollar acciones que contribuyan a corregir la imagen distorsionada que los visitantes

pueden hacerse de la realidad que han ido a conocer, muchas veces oculta y menos amable de lo que vende la publicidad turística; elevar denuncias judiciales; etc.

Una de las acciones estratégicas más oportuna, y especialmente apropiada en el España ya que su industria turística tiene un nivel de internacionalización muy importante, sería la de incrementar el seguimiento y control de las inversiones turísticas en los países del Sur por parte del capital transnacional. Es decir, valorar y reclamar la responsabilidad de turistas, turoperadores, anfitriones e instituciones públicas a la hora de favorecer modelos turísticos sostenibles.

El tercer ámbito de trabajo del turismo responsable es el de la sensibilización a todos los agentes que participan en la actividad turística. Los turistas deben saber que no son actores inocuos: su presencia impacta en las sociedades y lugares de destino y, por tanto, su actitud es importante para favorecer que la actividad sea o no sostenible. Más aún: como consumidores, tienen la capacidad de influir en las ofertas turísticas que existen en el mercado. Igualmente los turoperadores y las empresas turísticas, así como las instituciones públicas, establecen o participan directamente en el establecimiento de modelos turísticos, razón por la cual es esencial exigir su responsabilidad.

La población anfitriona también debe jugar su papel en la delimitación de las características del turismo ofertado al reclamar su participación en el diseño, gestión y control de una actividad que hace uso de sus recursos. Pero también es necesario desarrollar un trabajo de sensibilización contra las expectativas que muchas veces genera el turismo. En ocasiones se sobredimensionan las potencialidades económicas del turismo o se consideran sólo los beneficios que puede aportar, sin valorar sus repercusiones directas e indirectas o los mecanismos de distribución de esos beneficios.

El reto de construir un movimiento social con capacidad de incidencia en el desarrollo de la industria turística depende de la capacidad de articulación de una amplia base social entre los diversos sectores implicados tanto en el Norte como en el Sur: organizaciones campesinas, ecologistas, vecinales, de desarrollo, de atención a la infancia, de derechos humanos, de consumidores, sindicatos, indígenas, colectivos afectados, etc.

## 5.6. Resumen

El crecimiento del sector turístico no comporta necesariamente una mejora en el nivel de vida de la población local. Por el contrario, el turismo tiende a realizar una distribución inequitativa de beneficios y de los costos. Esta tendencia se incrementa en un contexto económico liberalizado, en el que los controles y mecanismos reguladores institucionales son reducidos, y en el que hay una tendencia a la integración vertical y horizontal de la cadena de valor turística en manos de cada vez menos empresas de carácter transnacional.

La inequidad en la distribución de los beneficios se materializa en diversos fenómenos. Uno de ellos es el Índice o tasa de retorno. Una cantidad sustancial de los beneficios económicos que genera el turismo no llega al lugar de destino o son repatriados. En casos extremos, la tasa de retorno puede alcanzar el 90 por 100. Y la tasa de retorno, en los países empobrecidos, tiende a ser cada vez más elevada a medida que se generalizan los mecanismos desreguladores de las políticas económicas.

La inequidad en la distribución de los beneficios no sólo es inter-regional. También se observa en los beneficios que quedan en el país o región (inequidad intra-regional). El desarrollo turístico puede implicar empobrecimiento en términos reales de la población local que no se beneficia del turismo a través de mecanismos como, por ejemplo, la inflación. El turismo es un vector inflacionario, ya que supone una presión sobre los precios de productos y servicios. Y la inflación supone encarecimiento del costo de la vida.

Un elemento que muchas veces se olvida es que el turismo también puede generar inequidad por la distribución de los costos. El desarrollo turístico comporta una serie de costos de inversión y funcionamiento. Una parte importante de estos costos no son cubiertos por la industria turística, sino que recaen en el erario público o en la ciudadanía (promoción turística de una localidad, seguridad, construcción de infraestructuras de transporte, etc.). Además, el desarrollo turístico requiere utilizar recursos naturales (tierra, agua), financieros y humanos que ya están siendo utilizados por otros sectores económicos. Esto comporta una reestructuración en la aplicación de estos recursos que no siempre es equitativa. En ocasiones, el turismo acaba enajenando a otros sectores económicos recursos esenciales para su viabilidad (inequidad inter-sectorial).

Cuando se da una distribución inequitativa de los beneficios y de los costos del desarrollo turístico hay que hablar de conflictos redistributivos que terminan por empobrecer, en términos reales, a amplios sectores de la población local.

En los últimos años se han planteado estrategias destinadas a enfrentar o paliar esta situación. Una de ellas es la metodología *Pro-Poor Tourism* (PPT). PPT ha tenido una rápida difusión. Surgida del ámbito de la cooperación al desarrollo británica, ha sido adoptada por instituciones multilaterales como la OMT o el Banco Mundial como principio rector de su política de cooperación en turismo.

Dos son los principios rectores de PPT. El primero es el convencimiento de que el turismo puede ser un eficiente instrumento para reducir la pobreza, ya que puede incrementar los ingresos de los sectores más depauperados. El segundo es su concepción de la pobreza. El principal objetivo de PPT es el incremento de los ingresos de los sectores más desfavorecidos de la población, aunque estas ganancias sean marginales y otros acaparen la mayor parte de los beneficios que genera la actividad. Es decir, aunque la distribución de los beneficios turísticos sean inequitativos.

Esta visión de la pobreza, que la considera exclusivamente como la ausencia de ingresos económicos, no coincide con una visión más relativista hoy en día predominante en los estudios sobre la pobreza. Para estos autores, la pobreza y la marginalidad no depende tanto de la cantidad de ingresos obtenidos como de la situación del individuo dentro de la estructura social. Así pues, el aumento de las diferencias socioeconómicas implica siempre un empobrecimiento en términos absolutos, aunque en el proceso los más pobres consigan aumentar sus ingresos, ya que quien está en mejor situación socioeconómica aumentará su poder económico (mayor acceso a los recursos) y político (mayor papel en los procesos de toma de decisiones).

PPT, por tanto, aboga por el crecimiento y expansión del turismo, ya que así también aumentarán los “beneficios marginales” a los que pueden acceder los pobres. Sin embargo, las visiones relativistas de la pobreza se oponen a este planteamiento. Estas consideran que la política correcta ha de ir encaminada hacia una redistribución de los beneficios y un control estricto de su crecimiento a la capacidad de resiliencia del medio.



Otra estrategia que se plantea para enfrentar los conflictos redistributivos y la pobreza que puede acompañar el desarrollo turístico es utilizar el turismo como incentivo de otros sectores económicos. Una de ellas es la teoría del enlace agricultura-turismo, que considera que, con un programa planificado e inducido, los requerimientos del turismo de determinados servicios (alimentación) puede favorecer el desarrollo y la modernización agraria local.

Sin embargo, los estudios rurales, especialmente subdisciplinas como la agroecología o la economía ecológica, han puesto de manifiesto que una política de este tipo no está exenta de riesgos. La modernización de la agricultura comporta un cambio radical en el modelo productivo (intensificación, tendencia al monocultivo, tecnificación, etc.) que muchas veces viene acompañado de efectos no deseados: concentración de la propiedad de la tierra, “descampesinización”, desabastecimiento de los mercados locales, incremento del éxodo rural, etc.

Posiblemente la estrategia más conocida y aplicada encaminada a aprovechar el turismo como instrumento para combatir la pobreza es el del turismo rural comunitario (TRC). El TRC es un tipo de turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y gestión. El TRC aparece como un instrumento adecuado para combatir la pobreza rural ya que permite aumentar y diversificar los ingresos campesinos.

No obstante, el TRC también comporta riesgos. Por un lado, puede incrementar o consolidar la diferenciación socio-económica dentro de la comunidad. Diferentes sesgos pueden hacer que un sector monopolice o controle la mayor parte de los beneficios en detrimento del resto, o la dependencia de agentes foráneos para su correcto funcionamiento. Además, la incorporación de una nueva actividad, que requiere una inversión en fuerza de trabajo, puede poner en crisis el ciclo laboral tradicional, con la consiguiente pérdida del ecosistema agrario.

El presente capítulo ha querido enfrentar determinadas visiones ingenuas que consideran que el simple desarrollo de un nuevo sector como el turismo y el consiguiente aumento de los ingresos que conlleva, comporta automáticamente la mejora de la calidad de vida de la población local. Una visión favorecida por la generalización de

indicadores macroeconómicos como el PIB o las CST, “ciegas” a la redistribución de costos y beneficios. Por el contrario, el desarrollo turístico tiende a incentivar procesos de inequidad a diversos niveles: en la adjudicación de beneficios, en la asignación de recursos, en la distribución de los costos y externalidades. Convertir el turismo en una herramienta real de desarrollo humano pasa, por tanto, por establecer mecanismos reguladores que reviertan esta tendencia.

Cuando se dan las condiciones, el turismo puede ser un interesante complemento dentro de una política global de desarrollo. Pero, para ello, es necesario integrar su planificación en las políticas económicas de una región y no tratarlo de manera aislada. Sólo considerando esta visión más holística se puede controlar el riesgo de sobredimensionar su papel dentro de la economía general, sobrevalorar su capacidad de desarrollo o enajenar recursos necesarios para el buen funcionamiento de otros sectores.

## 5.7. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Qué factores explican la importancia de las economías campesinas en el mantenimiento del territorio?
2. ¿Qué papel puede tener el turismo rural comunitario en el mantenimiento de una economía campesina?
3. ¿Qué estrategias están implementando o pueden implementar las comunidades que han hecho una apuesta por el turismo rural comunitario para entrar en la cadena de valor?
4. ¿Cómo se puede plantear la distribución de beneficios del turismo rural comunitario dentro de la comunidad?
5. Pros y contras de que el turismo rural comunitario se base en el turismo internacional o en el turismo local/nacional.

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. La Cuenta Satélite del Turismo externaliza y no considera una parte importante de los costos de inversión y funcionamiento del desarrollo turístico.
2. La metodología Pro-Poor Tourism considera que el combate contra la pobreza sólo es posible si se establece un sistema equitativo de distribución de los beneficios turísticos.
3. El enlace (linkage) entre agricultura y turismo surge de forma espontánea por la capacidad que tiene la industria turística de

- adecuar su estructura logística de suministros a las peculiaridades agro-productivas de cada región.
4. El TRC no tiene que considerar los ciclos laborales existentes en el medio rural. En la reasignación del esfuerzo laboral que implica la nueva actividad no es necesario considerar todos los ciclos laborales de las actividades tradicionales.
  5. Los conflictos redistributivos generados por el desarrollo del turismo pueden cambiar la estructura social existente hacia modelos socio-económicos más equitativos sólo en determinadas circunstancias.
  6. El turismo responsable es un principio o movimiento social que busca cambiar el funcionamiento de la industria turística hacia modelos más sostenibles y equitativos.
  7. La liberalización de los servicios turísticos a través de medidas como el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicio promovido por la OMC y apoyada por la OMT no favorece una distribución inequitativa de los beneficios turísticos entre países anfitriones del Sur y países emisores de turistas del Norte.
  8. El establecimiento de acuerdos comerciales entre productores agrarios y grandes complejos hoteleros incrementa los niveles de soberanía alimentaria en la región.
  9. La implementación de un emprendimiento de TRC implica una reasignación del trabajo dentro del grupo domestico que se suele establecer de forma equitativa entre todos los miembros del grupo domestico.
  10. La aplicación de instrumentos participativos para la elaboración e implementación de proyectos de turismo rural comunitario requiere una estimación realista del nivel de desconocimiento de la nueva actividad por parte de la población local.



# Análisis multidimensional de la sostenibilidad de los destinos turísticos: la preservación de los recursos

**Fernando Correia**  
Universidad de Exeter (Reino Unido)

Turismo y medio ambiente son dos conceptos y sistemas complejos, en los que las decisiones adoptadas en una parte del sistema tienen consecuencias en muchas otras partes. Además, turismo y medio ambiente dependen el uno del otro, pues la calidad de la experiencia turística está condicionada tanto por la calidad del medio ambiente natural y sociocultural como por la calidad de los servicios prestados. O dicho de otro modo, “en ausencia de un entorno atractivo, habría poco turismo”. Desde los atractivos básicos de sol, mar y playa hasta el atractivo indudable de los sitios y estructuras históricos, el medio ambiente es la base de la industria del turismo” (Mathieson y Wall 1982: 26). Por tanto, es fundamental para la ‘vida’ de la industria turística hacer frente a los impactos ambientales. Así que el medio ambiente, incluyendo tanto sus recursos culturales como físicos, es la clave para satisfacer las necesidades de los turistas y para construir a largo plazo prosperidad económica para el turismo. Es, por tanto, de interés para la comunidad y/o los gestores del destino asegurarse de que el paisaje sigue siendo conservado y que se facilite el mantenimiento del medio ambiente en sus varias vertientes y elementos.

Este capítulo introducirá algunas de las cuestiones que ilustran la complejidad de interrelaciones entre turismo y ambiente en su primera parte. Seguidamente, se discuten las principales tipologías de impactos ambientales provocados por la actividad turística, puesto que su conocimiento y comprensión es fundamental para la gestión de la actividad turística. El capítulo realiza una revisión del concepto de servicios de ecosistemas y su importancia para la actividad turística (bien como el bienestar humano en general), y cómo a través de este modo de analizar las interrelaciones entre medio ambiente y turismo, se pueden definir nuevos modos de analizar efectos, impactos y oportunidades en la gestión y valoración de destinos.

Desde el comienzo del viaje recreativo de masas, las principales preocupaciones se han centrado en la conveniencia y la viabilidad del turismo. De hecho, en el desarrollo de muchos destinos el turismo ha sido llevado a cabo con poco respeto por el medio ambiente. Pero, actualmente, la mayor parte de la actividad turística se basa en el uso de experiencias a través de, y en interacción con, entornos formados por la naturaleza y la cultura locales. Para muchos turistas, el deseo de escapar hacia entornos (aparentemente) vírgenes es fuerte y el turismo, en general, se lleva a cabo en los entornos más atractivos del mundo. Uno de los eslóganes más utilizados por los operadores turísticos para describir un destino nuevo es ‘virgen’. En la actualidad, muchas de las

costas y zonas de montaña en el mundo se han desarrollado para el turismo, e incluso la Antártida es ahora parte de los menús turísticos, normalmente sobre el paraguas general de 'ecoturismo'. Este capítulo hará una revisión de las diferencias principales entre el turismo de masas y las varias formas de turismo de nicho basado en entornos naturales, incluyendo el ecoturismo.

Posteriormente, se revisará la importancia del cambio climático para la actividad turística. En muchas regiones del mundo, el clima es la principal motivación para la atracción de visitantes y, de esta manera, constituye una parte importante de la base de recursos naturales para el turismo. Por tanto, el clima es un recurso utilizado por el turismo y la capacidad de la sociedad de responder al cambio climático, o a la variabilidad del clima, dependerá del papel que el clima juega en el destino y sus efectos en el turismo, y viceversa.

Mientras se reconoce que el turismo es un importante contribuyente a la economía, hay un creciente cuerpo de conocimiento que reconoce la importancia de la gestión y protección del medio ambiente en ello. Bien gestionado, el turismo puede desempeñar un papel en la conservación del medio ambiente y valoración general de la calidad del destino. Importa, por tanto, disponer de marcos de referencia y herramientas de gestión que puedan ayudar a los gestores de destinos y de empresas a mejorar, o mantener, la calidad ambiental de la que la sostenibilidad de los destinos y la actividad turística dependen. El capítulo termina así con una revisión de tres herramientas de certificación y gestión que incluyen una fuerte componente ambiental, a saber: a) la Carta de Geoturismo, de National Geographic; b) la Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS), de la Federación EUROPARC; y c) los Criterios Globales de Turismo Sostenible, del Consejo Mundial de Turismo Sostenible.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer las principales cuestiones que ilustran la complejidad de interrelaciones entre turismo y ambiente
- Distinguir las principales tipologías de impactos ambientales provocados por la actividad turística
- Conocer el concepto de servicios de ecosistemas y su importancia para la actividad turística y cómo a través de las interrelaciones entre medio ambiente y turismo pueden definirse nuevos modos de analizar efectos, impactos y oportunidades en la gestión y valoración de los destinos.

- Comprender la relación entre el cambio climático y la actividad turística.
- Identificar herramientas de gestión que puedan ayudar a los gestores de destinos y de empresas a mejorar, o mantener, la calidad ambiental de la que la sostenibilidad de los destinos y la actividad turística.

## 6.1. Turismo y ambiente: interrelaciones y debates

Sin un entorno ambiental atractivo el turismo no puede tener éxito y, en algunos casos, sin turismo la conservación del medio ambiente se queda también en una posición de riesgo. Por lo tanto, existe una fuerte relación entre turismo y medio ambiente: cada uno depende del otro para mantener un equilibrio, de manera que, si el medio ambiente se deteriora, tendrá un impacto directo sobre el turismo.

El rápido crecimiento de la demanda turística internacional producido en la segunda mitad del siglo XX se ha traducido en un aumento de las preocupaciones éticas sobre cómo el medio ambiente físico y cultural de los destinos son aprovechados para el desarrollo de turismo. En consecuencia, la interacción del turismo con estos entornos físicos y culturales da origen a cuestiones sobre cómo estos son utilizados por la industria y los turistas. Al mismo tiempo, efectos como el calentamiento global, agotamiento de la capa de ozono, desertificación y/o lluvias ácidas, son ejemplos de los tipos de cambios ambientales negativos que han sido acelerados por acciones humanas, entre las cuales se encuentra la actividad turística a nivel mundial. Como señala Gössling (2002:284), a nivel mundial el turismo contribuye para:

- Cambios en el uso de la tierra. Una vez que el turismo es un importante 'consumidor de territorio' (por ejemplo, para el desarrollo de aeropuertos y estructuras de apoyo, urbanización turística, campos de golf, etc.);
- Uso de energía. El turismo puede ser un gran consumidor y competidor en el uso de recursos y combustibles fósiles;
- Extinción de especies silvestres;
- Distribución geográfica de enfermedades, como el SRAS y la gripe aviar;
- Cambios en la percepción del medio ambiente, que se convierte en un recurso para ser consumido como parte de una experiencia.

Por otro lado, el aumento de tiempo libre para ocio, de recursos económicos y de desarrollo tecnológico que generó el crecimiento

masivo de la industria del turismo, ha sido acompañado en los últimos años de diferentes respuestas que se han desarrollado como alternativas al turismo de masas, fundamentadas en un mayor interés y conciencia pública hacia el medio ambiente y hacia los impactos de la actividad humana, como el ecoturismo, turismo de nicho, verde, ecológico, 'soft', etc.

El ecoturismo, en particular, es a menudo considerado como una alternativa al turismo de masas, siendo interpretado como un turismo de base sostenible natural y cultural (Fennell, 2003). El concepto de ecoturismo, que fue introducido en la década de 1960, discutido por los ecologistas en la década de 1970, aceptado por los investigadores del turismo en la década de 1980 y considerado como el segmento de más rápido crecimiento de la industria turística en la década de 1990, ha sido considerado teóricamente correcto, pero difícil de poner en la práctica. Para Higham (2007: 25), "el desarrollo del ecoturismo en la práctica ha estado plagado de problemas". Estos han incluido la no obtención de los beneficios prometidos, nulo o escaso desarrollo y poca o ninguna gestión, problemas que se han atribuido a una falta de coordinación entre los actores involucrados. Cater (1993) admite que el ecoturismo se ha considerado más un ideal que una realidad. De hecho, se han producido varias definiciones distintas y hoy en día el desafío real es convertir el significado de ecoturismo en principios, guías y criterios prácticos. Esta es, sin duda, una tarea difícil, dado que las diferentes áreas de ecoturismo, regiones y destinos alrededor del mundo son únicas en la mayoría de los aspectos que las hacen especiales.

Está claro que el turismo puede ser una amenaza para la conservación, pero en un número creciente de casos aporta también beneficios para la conservación y proporciona a quien trabaja en la industria, especialmente la gente local, un incentivo económico para proteger la biodiversidad. Porque se basa en un disfrute del entorno natural y cultural, el turismo puede generar la motivación para protegerlo, desempeñar un papel positivo en la sensibilización y la educación de los consumidores, a través de sus canales de distribución amplia, y puede generar un incentivo económico para proteger hábitats que, de otra manera, se verán afectados por usos ambientalmente menos respetuosos con el territorio.

Algunos de los mejores ejemplos sobre cómo el turismo puede hacer una contribución positiva a la mejora del medio ambiente se encuentran



en los entornos urbanos post-industriales, en los que el turismo ha sido un aporte para mejorar la calidad ambiental del entorno. Pero, incluso en estos casos, las mejoras económicas y ambientales generan aumento de la contaminación, residuos, etc.

Al final, el turismo es una actividad económica más respetuosa del medio ambiente sólo si se compara con otras más perjudiciales, como la actividad maderera o minera. Por lo tanto, normalmente, el desarrollo del turismo debe prestar más interés por el mantenimiento de un entorno de 'calidad' en un destino, si se espera que el turismo desempeñe un papel a largo plazo en la economía local. Sin embargo, también el significado de lo que es un entorno de 'buena calidad' es altamente discutible y dependiente de valores e interpretaciones individuales que pueden variar muchísimo.

En la actualidad, y en el futuro, lo mejor que la industria del turismo puede hacer es avanzar hacia mejores prácticas ambientales, a través de una mejor comprensión del valor de sus entornos, los efectos inadvertidos del desarrollo y pensar en términos de desarrollo turístico con calidad ambiental a largo plazo, al tener en cuenta en su planificación y gestión los impactos ambientales que genera. Pero, atribuir daño ambiental al turismo es difícil por varias razones. El principal problema es el de separar los efectos provenientes del turismo de los efectos de la existencia humana en general. Además, la naturaleza compleja y fragmentada de la prestación turística hace que este problema se vuelva aún más complejo (Mathieson y Wall, 1982). Sin embargo, Edington y Edington (1986: 2) señalan que “una comprensión adecuada de los factores biológicos, o más específicamente, ecológicos puede reducir significativamente la magnitud de los daños ambientales asociados al desarrollo recreativo y turístico”, lo que hace importante al menos comprender las categorías principales de impactos ambientales y los tipos de servicios fundamentales prestados por los ecosistemas y esenciales al bienestar humano con los cuales el turismo se relaciona directa o indirectamente. Este será el enfoque de las próximas secciones de este capítulo.

## 6.2. Tipología de impactos ambientales de la actividad turística

La percepción y consciencia de las consecuencias ambientales de la actividad turística han crecido al mismo tiempo que la sociedad se ha vuelto más consciente de temáticas ambientales en general. Aunque en un tiempo fuera considerada como la “industria sin humo”

(Holden, 2000), la expansión del turismo a nivel mundial ha llevado a un cuestionamiento cada vez mayor de sus efectos ambientales. En general, las consecuencias de sus impactos pueden depender del tipo y fuente específica del impacto, de la sensibilidad ambiental donde este ocurre, la existencia de otros tipos de presiones y de la efectividad de la gestión que existe en el lugar. Además, lo que se considera un impacto significativo en un lugar o ambiente específico, puede no constituir un problema en otros lugares. Por otra parte, el tipo de perturbación producido por cualquier actividad de recreación y turismo es compleja y depende de una serie de factores que, en función de su naturaleza, pueden ser permanentes.

*CUADRO 6.1  
Resumen de tipos de impactos ambientales en hábitats específicos*

<b>Aguas marinas</b>	Contaminación por aguas residuales Vertido de desechos en el mar Contaminación por hidrocarburos de embarcaciones turísticas Basura como amenaza para criaturas marinas
<b>Hábitats costeros</b>	Pérdida y fragmentación de hábitat Deterioro de la diversidad ecológica Desestabilización de las dunas de arena Erosión de los paisajes costeros
<b>Aguas interiores</b>	Contaminación por aguas residuales y eutrofización Contaminación por hidrocarburos de los barcos Perturbación de las comunidades de aves acuáticas por vehículos acuáticos de recreo u otros
<b>Brezales, turberas y tundra</b>	Erosión, pérdida y fragmentación de hábitat Perturbación de las aves nidificantes
<b>Tierras agrícolas</b>	Pérdida de superficie para la producción Conflicto entre turismo y usos agrícolas adyacentes
<b>Praderas seminaturales</b>	Pérdida de paisaje abierto y hábitat
<b>Landas, matorrales, áreas rocosas</b>	Pérdida y fragmentación de hábitat
<b>Bosques</b>	Pérdida y fragmentación de hábitat Perturbación por actividades recreativas

Comprensión, anticipación y preparación son entonces los aspectos más importantes a tener en cuenta para evaluar el potencial y la naturaleza de cualquier impacto ambiental en destinos turísticos. Como muestra el Cuadro 6.1 (adaptado de la Agencia Europea del

Medio Ambiente (1998), existen una serie de impactos ambientales turísticos específicos para distintos tipos de hábitats. Hay, por tanto, un amplio rango de impactos negativos ambientales, físicos y, en gran medida, culturales como resultado del desarrollo turístico, y estos efectos negativos deben ser evaluados en contra los beneficios económicos que ofrece el turismo.

Los impactos ambientales del turismo se pueden categorizar, o clasificar, de varios modos. Se ha optado por la categorización de Holden (2000), que propone un análisis de los impactos por tres tipos principales de preocupación:

- Uso de recursos asociado al desarrollo de destinos turísticos.
- Consideraciones del comportamiento humano hacia el entorno del destino.
- Contaminación.

### **6.2.1. Uso de recursos asociado al desarrollo de destinos turísticos**

El turismo compite con otras formas de desarrollo y actividad humana por recursos naturales, especialmente por tierra y agua. El uso de recursos naturales conduce posteriormente a la transformación de hábitats ecológicos y la pérdida de flora y fauna.

Además, las comunidades indígenas y locales pueden ver negado el acceso a los recursos naturales en los que basan su existencia y subsistencia. El desarrollo de infraestructuras turísticas como aeropuertos y hoteles requiere también otras infraestructuras adicionales, tales como nuevas carreteras y ferrocarriles, que, a su vez, requieren cambios en el uso del suelo y contribuyen a la contaminación de las áreas circundantes. Algunos ejemplos de estos problemas son:

- La construcción de aeropuertos en zonas turísticas, como Malta o alrededor de Londres, utilizando largas superficies de terrenos agrícolas,
- Drenaje de humedales costeros en Kenia para el desarrollo de hoteles,
- Pérdida de la playa y arrecifes de coral en el Caribe,
- Deforestación de laderas de montañas para la actividad turística en los Alpes europeos e Himalaya,
- Reducción del nivel freático por debajo del nivel de pozos locales, como en Goa, India,

- Cambio inducido en los hábitats autóctonos y consiguiente reducción en el número y variedad de especies de flora y fauna, como en Escocia y los Alpes europeos,
- Exclusión de pueblos indígenas de sus tierras, como en la reserva natural Masai Mara en Kenia.

El grado y alcance de los impactos negativos, sin embargo, dependerá de dónde se produce el desarrollo, diseño de edificios existentes y su adaptación a las condiciones naturales, sistemas de tratamiento de residuos, reciclaje y el patrón de consumo de recursos, así como del tipo de actividades recreativas que tienen lugar en asociación con el desarrollo. El siguiente caso de estudio (Cuadro 6.2), trata sobre la competencia generada por el consumo de recursos en destinos turísticos, en este caso el agua.

*CUADRO 6.2  
Crisis de agua amenaza turismo y subsistencia local en Bali*

Bali es famoso por sus playas de arena blanca, mar de color turquesa y sus imágenes perfectas de arrozales tradicionales. Estos recursos han atraído visitantes de todas partes por cientos de años, con el turismo ahora empleando directamente a una cuarta parte de la fuerza de trabajo, apoyando indirectamente a otro 55 por 100, y aportando el 30 por 100 del PIB de Bali (BPS, 2009). Sin embargo, según el propio gobierno de Bali, el país podría enfrentarse a una crisis de agua en 2015, si no se toman medidas urgentes para mejorar la gestión del agua. El turismo contribuye de un modo importante a esta crisis inminente –como lo ha confirmado una investigación reciente de Tourism Concern y de la Universidad de West of England–, de tal modo que la propia industria, de la que la isla depende en gran medida, es en riesgo de colapso si no se afrontan los retos de la gestión del agua.

La crisis de agua de Bali se debe a una serie de factores. La creciente deforestación y uso de la tierra para turismo y segundas residencias llevan a que los sistemas naturales de captación de agua fallen, con los cursos de agua llevando rápidamente el agua directamente al mar, y por consecuencia bajando los niveles de agua subterránea.

A su vez, los recursos de aguas subterráneas existentes están siendo explotados a niveles críticos, debido a las excavaciones de hoteles y villas para la construcción de pozos cada vez más profundos.

### CUADRO 6.2 (Conclusión)

#### *Crisis de agua amenaza turismo y subsistencia local en Bali*

La mayoría de estos pozos no están registrados y no tienen medidores de agua, como exige la ley. La población de Bali es de unos 3,5 millones, pero cada año se amplía en unos 5 millones de turistas nacionales e internacionales, generando una fuerte presión sobre los recursos de aguas subterráneas de la pequeña isla e infraestructura relacionada. Muchos de los residuos vuelven a las vías fluviales, arrozales y playas, amenazando la salud de la población local y turistas. Según el Ministerio de Salud de Bali, más del 50 por 100 de las muertes de bebés y niños son causadas por enfermedades relacionadas con la falta de saneamiento.

Un estudio reciente de la Universidad Udayana, en Bali, estima que el país ya está por debajo de las cerca de 200.000 hectáreas de tierras agrícolas necesarias para alimentar a sus poblaciones nacionales y turísticas. La tierra productiva se está transformando en terreno para segundas residencias y hoteles a un ritmo de hasta 1000 hectáreas por año, a pesar de una supuesta moratoria para nuevos proyectos turísticos implementada a finales de 2010. Parte de la razón por la cual los agricultores están vendiendo sus campos se debe a que el desarrollo turístico adyacente está elevando los valores del suelo por las nubes. Afortunadamente, las alarmas empiezan a sonar en Bali. El gobierno ha reconocido que la isla se enfrenta a una crisis de agua para 2015. Esto sería desastroso para el turismo, la agricultura y la economía. Se ha previsto la construcción de una red de purificación de agua y alcantarillado, mientras que la Agencia de Medio Ambiente de Bali ha amenazado con revocar licencias de explotación de hoteles y restaurantes que no traten adecuadamente sus aguas residuales. Sin embargo, es poco probable que estas medidas sean suficientes. Un sistema de gobernanza del agua y el turismo más fuerte por parte del gobierno es crucial, incluyendo la aplicación de las regulaciones existentes para limitar y controlar la extracción de aguas subterráneas. Sin embargo, proteger los recursos hídricos y asegurar que los derechos de las comunidades locales sean respetados también es responsabilidad de la industria del turismo internacional.

Incumbe a ésta que se involucre con los actores locales, gobierno y sociedad civil en este asunto crítico y que tome medidas para corregir el consumo de agua no sostenible del sector, para evitar que Bali “se vaya por el desagüe”.

## 6.2.2. Comportamiento humano hacia el entorno del destino

Los turistas y la población local son parte integral del sistema turístico. El comportamiento de ambos grupos influye significativamente en la determinación del grado en que las consecuencias o impactos del turismo son negativos o positivos. El comportamiento de los turistas hacia la cultura del destino también influye en determinar si la población local va a ver el turismo como una fuerza de cambio positiva o negativa. Además, las personas locales, alentadas por los ingresos que obtienen del turismo y de los turistas, pueden mostrar ignorancia y/o falta de respeto por el entorno a través de comportamientos inadecuados. Esto puede dar lugar a una serie de consecuencias negativas para los entornos físico y cultural. Ejemplos de estas prácticas son la ruptura de coral por la población local para vender a los turistas de la costa de Mombasa, o el dinamitado de pescado en el Amazonas para proporcionar entretenimiento a los turistas.

Un gran atractivo natural para los turistas es la vida silvestre, y su observación constituye una de las principales actividades relacionadas con el ecoturismo, lo que implica la intromisión de los humanos en entornos que previamente habían sido patrimonio exclusivo de la vida silvestre. La invasión del espacio territorial de los animales, y el consiguiente aumento en los niveles de ruido, aumenta los niveles de estrés de los animales que son perjudiciales para su reproducción y hábitos alimentarios. Además, ciertos aspectos del comportamiento humano, tales como el pisoteo de la vegetación por el tráfico peatonal y de vehículos, pueden también afectar negativamente a la fauna silvestre.

El pisoteo es uno de los efectos y daños más comunes y universales a los suelos y vegetación y es el resultado de, por ejemplo, la salida de los visitantes de los senderos establecidos para tomar fotografías. Puede ocurrir en sitios de uso concentrado o donde la actividad del visitante no se limita a senderos o pistas establecidas. Actividades recreativas comunes, como la acampada y la recolección de leña, el uso informal de arbustos/aseos, montar a caballo, uso de vehículos todo terreno, senderismo y puntos de observación de vida silvestre, son fuentes de pisoteo que provocan daños a la vegetación y, en última instancia, pueden afectar también a la fauna. Cambios comunes en la composición de especies de la comunidad vegetal suelen ser el aumento las especies más resistentes al pisoteo, la disminución de las especies más sensibles y la posible llegada de plantas invasoras. Un

ejemplo de cómo el pisoteo, junto con la deforestación causada por turistas y el desarrollo del propio turismo, han afectado a un destino turístico puede ser la deforestación y pisoteo en Nepal. En este caso, la deforestación resultante de la tala de miles de árboles para la construcción de albergues turísticos, provisión de agua caliente, calefacción y leña para cocinar, se ha traducido en una reducción drástica de la cobertura forestal del país. Un turista consume entre cinco y diez veces más madera que un nepalí en un día, y un único albergue puede consumir una hectárea de selva virgen por año, sólo para el funcionamiento de las instalaciones. Además, el pisoteo a través de caminatas y paseos a caballo afecta a la vegetación y al suelo, y la reducción de la cobertura vegetal del suelo o la pérdida de plántulas a través del pisoteo hace que el suelo que se exponga y, por tanto, sea más vulnerable a la erosión y compactación (Page y Connell, 2006: 380).

### 6.2.3. Turismo y contaminación

La actividad turística puede generar varios tipos de contaminación. Esta puede tener impactos a diferentes escalas espaciales, desde el local a lo global. En los destinos, los efectos de la contaminación se asocian a menudo al nivel de desarrollo turístico y al grado de planificación y de control de la gestión ambiental. La contaminación asociada al turismo se puede clasificar en cuatro tipos principales: agua, aire, ruido y contaminación estética.

Contaminación del agua. La contaminación del agua es un problema significativo en muchas de las regiones turísticas del mundo. Por ejemplo, Holden (2000) refería que, en aquella época, en la cuenca del Caribe se trataban sólo el 10 por 100 de aguas residuales antes de ser descargadas en el mar, esto en una zona donde más de 100 millones de turistas anualmente se añaden a los 170 millones de habitantes. Además de la contaminación resultante de la eliminación ineficiente de desechos humanos, la contaminación del agua es también causada por fertilizantes y herbicidas, los cuales son ampliamente utilizados en los campos de golf y jardines de hoteles. Otras fuentes de contaminación de agua son actividades de ocio como paseos en lanchas motoras, e incluso el aceite bronceador que llevan los turistas cuando nadan puede generar contaminación localizada.

Sin embargo, aunque el turismo puede parecer culpable de gran parte de la contaminación del agua, es importante tener en cuenta que es

solo un factor contribuyente. Las principales fuentes de contaminación de agua provienen de los derrames de petróleo, desechos industriales vertidos al mar y de productos químicos utilizados en la agricultura.

La contaminación del aire. Una fuente importante de contaminación del aire en el contexto del turismo se asocia al transporte. Tanto el transporte aéreo como por carretera contribuyen a la contaminación atmosférica local y global a través de la quema de combustibles fósiles. La liberación de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) es ampliamente considerada como la causa principal del calentamiento global, y las emisiones de dióxido de azufre (SO<sub>2</sub>), por su parte, contribuyen a problemas de lluvias ácidas que destruyen bosques y monumentos históricos como el Partenón de Atenas. Aunque, por pasajero, la aviación produce más contaminación que cualquier otra forma de transporte, no es correcto equiparar el transporte en turismo sólo con las líneas aéreas, cuando una gran contribución a la contaminación del aire proviene de los vehículos. En Europa, por ejemplo, el coche es responsable por más del 80 por 100 de los kilómetros totales de pasajeros. De hecho, una pauta muy común en los viajes de vacaciones de verano en Europa es que los turistas de los países del norte de Europa, como Alemania, Escandinavia y los países del Benelux, conduzcan sus coches hacia la costa mediterránea para sus vacaciones (aunque esto está cambiando con el crecimiento de las líneas aéreas low cost).

La contaminación acústica. La contaminación acústica del turismo es particularmente notable en los destinos donde los turistas buscan tranquilidad y paz, por la interrupción en las propias características de sosiego que hacen atractivos estos lugares. Por ejemplo, vuelos en zonas remotas donde se espera un ambiente tranquilo, como el Grand Canyon, en EE.UU., o el Himalaya, pueden causar trastornos no solo a la fauna y comunidad locales, sino también a otros turistas y actividades de ocio en estos destinos.

Contaminación estética. El desarrollo de infraestructuras turísticas también puede conducir a una disminución en la calidad estética del entorno, porque, a menudo, el desarrollo turístico se basa en maximizar los beneficios económicos, ignorando las preocupaciones y/o tradiciones estéticas del lugar. Esto ha llevado a un estilo uniforme de desarrollo a lo largo de muchas costas del mundo, que hace caso omiso de los estilos arquitectónicos locales y de las tradiciones de construcción y de materiales, como, por ejemplo, ha pasado en muchas zonas costeras en el Mediterráneo y Caribe, que tienen sus costas transformadas por la construcción estandarizada de alojamientos turísticos.



### 6.3. El concepto de servicios de ecosistemas aplicado al turismo

Cada persona en el mundo depende completamente de los ecosistemas de la Tierra y los servicios que estos prestan, como comida, agua, tratamiento y prevención de enfermedades, regulación de clima, disfrute espiritual o placer estético. En los últimos 50 años, los seres humanos han transformado los ecosistemas más rápida y extensamente que en cualquier período comparable de la historia humana, en gran medida para satisfacer la demanda creciente de alimentos, agua dulce, madera, fibras y combustible (MEA 2005a). Esto hace que, cada vez más, los ecosistemas sean vistos como bienes de capital, con potencial para generar un flujo de servicios de apoyo a la vida que merecen una cuidadosa evaluación, incluso inversión, para garantizar su mantenimiento.

La identificación y valoración de servicios de ecosistemas es un área creciente de investigación y atención por parte de órganos políticos, que ha aumentado considerablemente su perfil con la publicación del estudio Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (*Millenium Ecosystem Assessment*) por la ONU, en 2005 (MEA 2005a). En 2010, el estudio TEEB (*The Economics of Ecosystems and Biodiversity*), promovido por el PNUMA, la Comisión Europea y una coalición internacional ampliada de Estados, publicó sus informes finales, que establecen de un modo convincente la necesidad urgente de mejorar el conocimiento y la conciencia de las dimensiones sociales y económicas que resultan de la pérdida de la diversidad biológica y de servicios naturales esenciales. Estos pueden ser servicios y propiedades biofísicas de los ecosistemas, como producción de alimentos y polinización, formación de suelo y ciclos nutritivos, abastecimiento y regulación de agua u otros. Pero, un aspecto complementario de éstos es la provisión de otros servicios esenciales para los humanos, como el de proveer patrimonio cultural e inspiración artística, desarrollo espiritual y educativo, oportunidades para recreación y turismo, promoción de salud y bienestar general, etc.

Hay, por tanto, una relación muy estrecha entre los servicios de los ecosistemas y el bienestar humano, en general, en todas sus componentes (ver Figura 6.1; MEA, 2003), o dicho de otro modo, nuestra simple capacidad de supervivencia. Esto incluye la capacidad de desarrollar relaciones socioeconómicas entre individuos y comunidades, invariablemente basadas en servicios prestados por ecosistemas, lo que incluye la actividad e industria turística.

Los servicios que prestan los ecosistemas son los beneficios que la gente obtiene de los ecosistemas. Estos incluyen prestaciones de suministro, regulación y servicios culturales, todos los cuales afectan directamente a las personas, además de los servicios de base necesarios para mantener los demás servicios. Los cambios que experimentan estos servicios afectan el bienestar humano a través de los impactos en la seguridad, las necesidades materiales básicas para el buen vivir, la salud y las relaciones sociales y culturales. Los componentes del bienestar están influenciados por las libertades y opciones de las personas y, a su vez, afectan estas libertades y opciones.

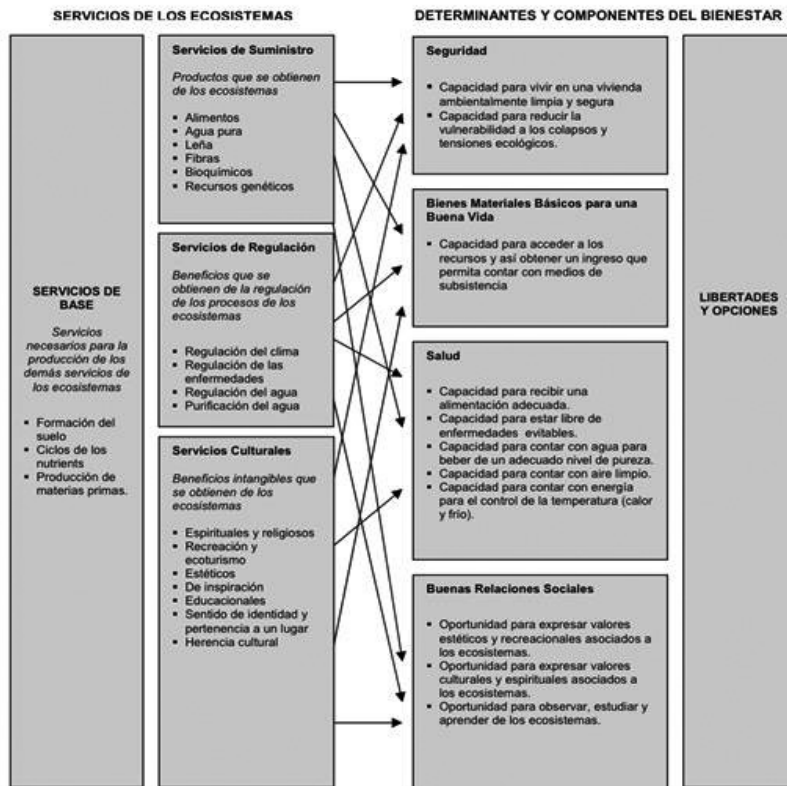


FIGURA 6.1. Servicios que prestan los ecosistemas y sus vínculos con el bienestar humano.

Por todo esto, es importante analizar algunas de las relaciones existentes entre los distintos componentes y servicios que los ecosistemas proveen y los componentes de la actividad turística que son dependientes de estos mismos servicios.

### 6.3.1. Servicios de ecosistemas y turismo

La Figura 6.2 (MEA (2005c) ilustra algunos de los servicios que varios ecosistemas distintos proveen. Un factor que resalta de inmediato es que prácticamente todos tienen funciones y usos de recreación y/o

turismo, incluso los ecosistemas cultivados, que a pesar de no referirlo explícitamente en la figura, con sus valores estéticos y de patrimonio cultural forman parte fundamental tanto de destinos y formatos turísticos más generalistas (como los famosos paisajes agrícolas de Toscana, en Italia, recreados en innumerables obras de arte clásicas y uno de los atractivos clave de la región), como de formas de turismo más especializado (como el agroturismo o turismo rural). Y, claro, los ecosistemas cultivados tienen también el papel fundamental de proveer el alimento del que todas las otras formas de turismo y actividad humana dependen.

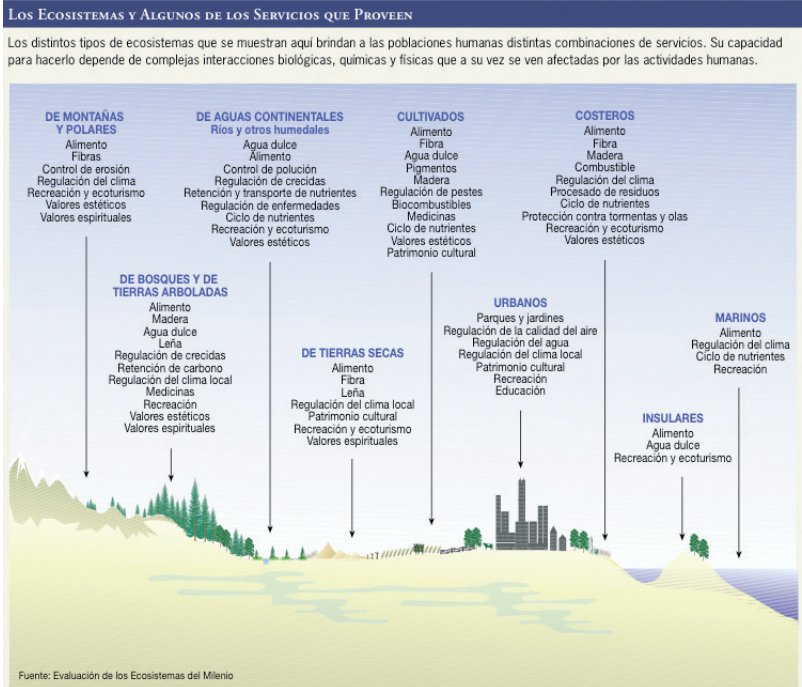


FIGURA 6.2. Servicios que prestan los ecosistemas y sus vínculos con el bienestar humano.

### 6.3.2. Efectos y oportunidades

Hoy en día no hay prácticamente ningún tipo de ecosistema que no sea (o no tenga el potencial de ser) utilizado para la actividad turística. Desde los paisajes helados del Antártico hasta la cumbre del Himalaya; de los desiertos de arena hasta las profundidades de los mares, el ingenio y la curiosidad humanos siguen descubriendo y extrayendo nuevas formas de generar servicios de ecosistemas que antes eran

considerados hostiles o inhóspitos. Obviamente, esta relación no es unidireccional, es decir, no sólo los ecosistemas proveen servicios (sean recreativos, económicos, de inspiración, educativos, etc.), sino que hay igualmente una relación de impacto en el sentido contrario que necesita una cuidadosa gestión.

La actividad turística, normalmente, interactúa con los ecosistemas y sus servicios de dos maneras importantes: por un lado, utiliza y extrae beneficios de estos servicios y, por otro, esta interacción contribuye al cambio de los ecosistemas. Los impactos en los ecosistemas se pueden sentir tanto en el corto plazo (los próximos cinco años) como en el largo plazo (los próximos 50 años). Cuando estos impactos se traducen en degradación, no sólo afectan directamente a las empresas, destino y actividad turística que los han generado (como el ejemplo de la disponibilidad de agua descrito en el Cuadro 6.4), sino que pueden generar impactos indirectos igualmente importantes que van a afectar a la actividad turística, como el cambio en políticas públicas, preferencias de consumidores, estrategias de competidores, etc.

El estudio MEA (2005a) ha concluido que dos tercios de los servicios de los ecosistemas examinados están siendo degradados o utilizados de forma no sostenible. Estos hallazgos tienen serias consecuencias para el mundo en su conjunto y, por supuesto, afectarán a las empresas turísticas y a la industria de turismo en diferentes maneras, por ejemplo (adaptado de MEA, 2005b):

- Si las tendencias actuales continúan, los servicios de los ecosistemas que están libremente disponibles actualmente dejarán de estar disponibles o pasarán a ser más costosos en un futuro cercano (por ejemplo, el agua).
- La pérdida de servicios de los ecosistemas afectará a las condiciones macro dentro de las cuales operan los negocios, influyendo en las preferencias de los clientes, regímenes regulatorios, políticas gubernamentales, bienestar de los empleados y disponibilidad de financiación y de seguros.
- Riesgos para la reputación e imagen de marca de los negocios más directamente vinculados con ecosistemas y servicios amenazados.
- Aumento de la vulnerabilidad de los bienes materiales e infraestructuras frente a la pérdida de servicios naturales de regulación de desastres naturales, como inundaciones u otros.
- Conflicto y corrupción, que pueden manifestarse en áreas fuertemente afectadas por la escasez de servicios de los ecosistemas.

Por otro lado, estos cambios van también a favorecer la aparición de nuevas oportunidades de negocio a medida que aumente la demanda por modos más eficientes o diferentes de utilizar los servicios de los ecosistemas. Una empresa, o un destino turístico serán más competitivos si basan sus decisiones sobre la mejor información disponible acerca de las condiciones actuales y proyectadas de los ecosistemas y sus servicios. De una manera general, las oportunidades para la industria turística incluyen:

- Oportunidades de nuevos mercados y productos para abordar la escasez de los servicios de los ecosistemas;
- Mejora de la imagen y la reputación corporativa, capital político y valor de marca a partir de una gestión genuinamente proactiva de las cuestiones ambientales; y
- Ventajas en cuanto a costes y operaciones derivadas del reconocimiento y acción anticipados con respecto a la escasez de los servicios de los ecosistemas.

En consecuencia, la colaboración entre todas las partes interesadas y la elaboración de una estrategia turística adecuada que tenga en cuenta las amenazas, oportunidades y acciones a tomar, son esenciales para el bienestar y sostenibilidad del destino turístico en el largo plazo.

### 6.3.3. Valoración de los servicios de ecosistemas para turismo

Como se ha dicho, las presiones sobre los ecosistemas y sus servicios dan origen a impactos pero también a nuevas oportunidades de negocios y de demostración del valor inherente a los mismos ecosistemas. El creciente negocio del ecoturismo proporciona un importante ejemplo del cambio de preferencias del consumidor por distintos servicios de los ecosistemas y de las oportunidades que esto puede ofrecer. Pero esto implica hacer un cálculo de los costes y beneficios de conservar los ecosistemas de un modo más amplio.

Por ejemplo, los humedales suelen proporcionar oportunidades para observación de aves limícolas, una actividad popular con grupos de turistas específicos, aunque sea una actividad estacional y normalmente de nicho. Por otro lado, los humedales proporcionan también servicios de tratamiento de los desechos humanos y control de inundaciones. Una valoración de estos ecosistemas debería tener en consideración no sólo las oportunidades del turismo ornitológico (si las hubiera), sino también cuál sería el coste de proporcionar los otros servicios añadidos mediante la construcción de depuradoras de aguas residuales o defensas de hormigón frente a inundaciones (TEEB, 2010a).

Estos formatos de evaluación (los informes TEEB presentan varias formas de calcular valoraciones de ecosistemas) pueden actuar como una poderosa herramienta de reflexión para informar las decisiones de gestión, creación de políticas, prácticas de conservación, etc. La actividad turística tiene siempre costes, y en muchos destinos la mayor parte de los beneficios va para proveedores no locales, mientras la mayor parte de los costes son normalmente locales. Entre estos se incluyen el aumento del consumo de agua, basura, contaminación, etc. Esto quiere decir que la gestión de turismo implica (o debería implicar) siempre algún grado de gestión de ecosistemas y/o sus servicios, para garantizar la calidad de la provisión de los servicios turísticos dependientes de ellos. Esto obliga a considerar mecanismos de contribución al mantenimiento de los servicios de ecosistemas de los cual depende.

Uno de estos mecanismos que ha crecido en popularidad en los últimos años ha sido el PSA, o “pago por servicios ambientales”. El PSA es básicamente un sistema de incentivos económicos para la protección de servicios de ecosistemas que recompensa a los propietarios o individuos que adoptan prácticas que son favorables al mantenimiento del ecosistema. O, de un modo sencillo, quien usa los servicios ambientales paga a quien los mantiene, haciendo la conservación de éstos más atractiva que la degradación. En el Cuadro 6.3 (adaptado de TEEB, 2010b) se presentan algunos ejemplos de PSA, pero el factor clave para el éxito de iniciativas PSA es que éstas estén basadas en una estrecha colaboración entre los varios actores relevantes, con sistemas institucionales de aplicación que garantizan la confianza entre estos.

#### CUADRO 6.3

*Pago por servicios ambientales (PSA). Parque Marino de Bunaken, Indonesia*

El Parque Marino de Bunakenn en el Norte Sulawesi, Indonesia, está situado en el Triángulo de Coral.

El parque cuenta con nueve aldeas de pescadores que se dedicaban a prácticas de pesca destructivas del medio ambiente. A través de un proceso de siete años, los actores centrales y locales crearon el “Consejo para la Gobernanza del Parque”, que incluye a las autoridades del parque, el gobierno local, negocios locales y líderes comunitarios. El consejo modificó la zonificación del Parque Marino y estableció una tarifa de buceo y una entrada al parque en 2000.

#### CUADRO 6.3 (Conclusión)

*Pago por servicios ambientales (PSA). Parque Marino de Bunaken, Indonesia*

Las comunidades locales también acordaron reconocer la rezonificación y participar en un sistema de patrullas del parque. Un porcentaje de las cuotas cubre el coste añadido de la gestión y la administración. Además, este esquema ha proporcionado la financiación de infraestructura para las aldeas y planes de microcrédito. Como resultado, las poblaciones de peces están mejorando y la comunidad se beneficia de una nueva situación. Community Tours Sian Ka'an (CTSK), Mexico

Una alianza de turismo de tres cooperativas mayas en la Reserva de Biosfera Sian Ka'an (<http://www.siankaantours.org>). Regulando los flujos de turistas y proporcionando servicios de alta calidad, han sido capaces de elevar sus precios de viaje en el 40 por 100, lo que aumentó los ingresos de la comunidad con la menor cantidad de impacto ambiental. La cooperación del CTSK con Expedia.com ha llevado a un aumento de turistas de más del 100 por 100 en 2006/2007. El 5 por 100 de los ingresos anuales de CTSK es dedicado a la conservación del ecosistema local.

#### 6.4. Del turismo de masas al turismo de nicho: dimensiones ambientales

En general, se suelen considerar dos tipos de turismo: el turismo de masas y el alternativo, o de nicho (Cuadro 6.4, Newsome et al., 2002). El turismo internacional de masas comenzó en la década de 1950 en las zonas costeras e islas del Mediterráneo, y en particular España e Italia como los primeros destinos de grandes números de turistas del norte de Europa (Bramwell, 2004). En general, se caracteriza por un gran número de personas que buscan una imitación de su propia cultura en ambientes institucionalizados, con poca interacción cultural o ambiental. Al revés, el turismo alternativo, a veces también llamado “turismo de intereses especiales”, o “turismo específico”, se interpreta generalmente como formas alternativas de turismo que ponen el énfasis en un mayor contacto y entendimiento entre anfitriones e invitados, así como entre turismo y medio ambiente. Puede ser ampliamente definido como las formas de turismo que tienen como motivación estar en armonía con los valores naturales, sociales y comunitarios y que permitan, tanto a los anfitriones y como a los visitantes, disfrutar de una interacción positiva y valiosa de experiencias compartidas



(Wearing y Neil, 1999). Cater (1993) señala que el turismo alternativo comprende actividades de pequeña escala y propiedad local, en contraste con el turismo de masas, que se caracteriza, a menudo, por grandes empresas multinacionales y repatriación de beneficios a los países de origen o terceros. Para Weaver (1991), el turismo alternativo es un término genérico que incluye una gran variedad de estrategias de turismo (por ejemplo, eco, soft, responsable, controlado, de pequeña escala, verde, etc.), todas ellas se suponen como alternativas preferibles al turismo de masas convencional.

CUADRO 6.4  
Una visión general del turismo

<b>Turismo de masas</b> (Turismo tradicional o convencional)	<b>Turismo Alternativo o de Nicho</b> (De interés específico o turismo responsable)
<p>Características del turismo de masas:</p> <p>Alojamiento estandarizado Consumo colectivo de servicios turísticos (y de ecosistemas), por ejemplo las playas Gran cantidad de tierra, energía y agua utilizados Ninguno o poco dinero queda en la comunidad local Puede limitar el acceso de la población local a los recursos naturales Puede generar más y mayores impactos ambientales Los actores locales pueden no tomar parte en el proceso de planificación Puede no tener un enfoque responsable a largo plazo en su uso de recursos naturales y atracciones Puede generar una fuerte concentración estacional y espacial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultural (patrimonio, religioso,...)</li> <li>- De eventos (deportes, festivales,...)</li> <li>- Natural:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aventura: énfasis en la actividad</li> <li>- De naturaleza: visualización de paisajes naturales</li> <li>- De vida salvaje: visualización de la fauna silvestre</li> <li>- Ecoturismo: incluye elementos de apoyo educativo y conservación</li> </ul> </li> <li>- Otros (por ejemplo, agroturismo, educativo, etc.)</li> </ul>

Actualmente, el turismo alternativo suele ser visto como sinónimo del concepto de turismo sostenible (Holden, 2000), lo que permite que éste tenga indicaciones más específicas que no apenas una preocupación con pequeña escala. De hecho, Fennel (1999) sugiere que, aunque el turismo de masas se considera predominantemente insostenible, recientemente la industria ha empezado a fomentar prácticas más



sostenibles a través de diversas medidas, como el uso controlado de energía o la eliminación responsable de residuos. Además, Page y Connell (2006: 394) subrayan que “han sido las grandes corporaciones con intereses multinacionales las que han respondido más rápidamente a la presión que las empresas más pequeñas de base local, ya que las primeras tienen mayores recursos económicos”. Pero, si los recursos financieros son necesarios y fundamentales para poner en práctica los cambios necesarios para ser más respetuosos del medio ambiente y, por tanto, sostenible, también es cierto que la motivación para hacerlo es la de ahorrar dinero en el largo plazo.

Sin embargo, y como muestra el Cuadro 6.4, existen varias formas de turismo alternativo basadas en una relación más estrecha con el medio ambiente, lo que normalmente no pasa con el turismo convencional, y por tanto en la próxima sección se analizan con más detalle estas formas.

#### 6.4.1. Turismo alternativo en entornos naturales

Como se ha visto, un tipo de turismo alternativo o de nicho es el turismo natural, es decir, el turismo en entornos naturales. Ejemplos pueden incluir formas turísticas en las que el objetivo principal es ver o aprender sobre la naturaleza o aspectos de ésta; o el turismo de aventura, en el que la atención se centra más en la actividad física en la naturaleza. Por extensión, es posible dividir turismo natural de un modo general en:

- Turismo en el medio ambiente (por ejemplo el turismo de aventura).
- Turismo sobre el medio ambiente (por ejemplo, el turismo de observación de vida salvaje).
- Pero también turismo para el medio ambiente (por ejemplo algunas formas de ecoturismo con un enfoque en conservación y/o recuperación de hábitats).

Seguidamente, se discuten las características principales de algunas de las formas más comunes de turismo natural:

- *Turismo de naturaleza*: que se produce en un ambiente natural, pero tiene el énfasis adicional de fomentar el entendimiento y la conservación del medio ambiente natural. La visualización de la naturaleza es su objetivo principal, y la atención se centra generalmente en el estudio y/u observación de la parte abiótica (no viva) del medio ambiente, como las rocas y los accidentes

- geográficos, así como los factores bióticos (vivos), como los componentes de la fauna y flora. El turismo de naturaleza suele ser de pequeña escala, pero puede convertirse en turismo de masas o aproximado hasta en áreas protegidas como parques nacionales, como sucede en Yosemite (EE.UU). La diferencia con el turismo de vida silvestre o salvaje es que el turismo de naturaleza tiene un enfoque más amplio que la simple observación de la fauna (Newsome et al., 2002).
- *Turismo de vida silvestre o salvaje*: se produce cuando la flora o la fauna silvestre juegan un papel primordial en la atracción de turistas a destinos específicos. Hay muchos tipos diferentes de vacaciones de observación de la naturaleza; los turistas pueden elegir entre un safari con hotel de lujo en Kenia, el desierto como mochilero en las Montañas Rocosas o un crucero en la Antártida para ver pingüinos y orcas (Shackley, 1996). El crecimiento del turismo de observación de fauna en los últimos años ha sido tremendo y, por ejemplo, en EE.UU. más de 75 millones de personas lo practican cada año, siendo ahora la principal actividad recreativa en aquel país (Newsome et al., 2005). El Cuadro 6 recoge el ejemplo del avistamiento de ballenas, que se ha convertido en uno de los sectores más populares de esta forma de turismo, pero con riesgos e impactos sobre la fauna.
  - *El turismo de aventura*: comparte similitudes con el turismo de naturaleza, pero son diferentes aspectos de turismo. Turismo de aventura es el turismo que se centra en la actividad en un área natural y se enfoca, principalmente, en un reto físico, además de la educación y contacto con la naturaleza. Puede ser de pequeña escala, como el submarinismo, de mediana escala y orientado al deporte como el piragüismo y el rafting, o de gran escala, casi como el turismo de masas, como en algunos parques naturales de gran presión turística por sus safaris, senderos populares u otros.

#### CUADRO 6.5

##### *La observación de ballenas y delfines: un sector de crecimiento mundial*

La observación de ballenas y delfines como actividad turística ha tenido un crecimiento significativo en los últimos diez años y se disfruta en una gran variedad de destinos internacionales, desde los polos hasta el ecuador. En la actualidad, se calcula que esta actividad se produce en 87 países y alrededor de 500 comunidades. Algunas localidades han experimentado un crecimiento notable de este tipo de turismo, como es el caso de Taiwán. Aunque no existe una normativa internacional, muchos países han introducido regulaciones estrictas para proteger a los animales, como la limitación del ruido y la velocidad de los barcos, el número de barcos, la distancia permitida de los animales y la natación.

Algunos están llamando a un cese de estas actividades. La Sociedad de Conservación de Ballenas y Delfines hace campaña por una prohibición internacional de la natación con todas las criaturas marinas. Los barcos también pueden causar problemas siguiendo los animales muy de cerca.

El contacto con los animales puede conducir a cambios de comportamiento y alteración de sus hábitos, tales como la necesidad de descansar durante el día y cazar de noche. Se requiere más investigación para probar que el contacto humano causa problemas de estrés a las ballenas, pero, hasta entonces, se deberá atender al principio de precaución (Page y Connell, 2006: 381). La observación de ballenas ha demostrado ser beneficiosa para la conservación cuando su potencial económico es superior al de la caza, como en el caso de Tonga (Orams, 1999).

Quizás, la denominación y formato más popular de turismo natural es el ecoturismo. El ecoturismo se basa en el entorno natural, pero con un enfoque en sus características biológicas, físicas y culturales. El ecoturismo depende del entorno natural, pero puede incluir elementos culturales cuando estos ocurren en un escenario natural. La conservación de los recursos naturales es esencial para la planificación, desarrollo y gestión del ecoturismo.

**CUADRO 6.6**  
*Características y principios de ecoturismo*

<b>a) Características del ecoturismo</b> (según Honey, 1999)	<b>b) Principios de desarrollo de ecoturismo</b> (según Dowling, 1996)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implica viajar a destinos naturales</li> <li>2. Minimiza su impacto</li> <li>3. Crea conciencia ambiental</li> <li>4. Proporciona beneficios financieros directos para la conservación</li> <li>5. Proporciona beneficios financieros y empoderamiento de la población local</li> <li>6. Respects la cultura local,</li> <li>7. Apoya los derechos humanos y movimientos democráticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es basado en la naturaleza</li> <li>2. Es ecológicamente sostenible</li> <li>3. Es educativo ambientalmente</li> <li>4. Es beneficioso localmente</li> <li>5. Genera satisfacción turística</li> </ol>

Honey (1999) sugiere que el verdadero ecoturismo tiene siete características principales (listadas en Cuadro 6.6a). Por consiguiente, el ecoturismo comprende una serie de componentes relacionados entre sí, todos los cuales deben estar presentes para que se produzca auténtico ecoturismo. Por otra parte, Dowling (1996) considera que hay cinco principios clave (ver Cuadro 6.6b), que son fundamentales para el desarrollo del ecoturismo. Los tres primeros (basado en la naturaleza, ecológicamente sostenible y educativo) se consideran como esenciales para que un producto sea considerado ecoturismo, mientras que los dos últimos son vistos como deseables para todas las formas de turismo.

Mientras que la base del ecoturismo consiste en ayudar a la conservación y el bienestar del medio ambiente local, a menudo, se da el caso de que las actividades de ecoturismo conducen a un deterioro en la calidad ambiental. Swarbrooke (1999: 320), por ejemplo, sostiene que “el paquete ecoturístico de hoy puede convertirse fácilmente en el producto del turismo de masas del futuro”. Los primeros destinos turísticos, como Kenia, las Islas Galápagos y Tailandia, ya han sufrido extensos impactos negativos como resultado del aumento del número de turistas. Cater (1993) cita el ejemplo de Belice, donde el desarrollo turístico ha implicado el drenaje de los pantanos de manglares y el relleno con tierra trasladada directamente de la sabana a pocos kilómetros. En este ejemplo dos ecosistemas distintivos han sido destruidos. La falta de planificación, la gestión inadecuada y los efectos negativos indican que el deseo de beneficios a corto plazo ha

dado lugar a formas inadecuadas de desarrollo en muchos casos, así como está originando una distribución más amplia de turismo en todo el mundo hacia entornos cada vez más sensibles, como es el caso de la Antártida.

Un ejemplo de un destino de turismo alternativo de naturaleza exitoso y organizado según principios más responsables se presenta en el Cuadro 6.7 (Tourism-review (2011), adaptado de SM Roberts (Lodges Farakunku, Gambia).

*CUADRO 6.7  
Turismo Verde. Lodges Farakunku en Gambia*

A menudo, el término eco-lodge viene siendo mal utilizado, como una etiqueta para cualquier alojamiento turístico fuera de los caminos más trillados, que ofrece sólo servicios básicos, y que puede tener un enfoque bastante áspero y pobre en el servicio y alojamiento. Esta idea de que cuanto más básica la prestación, mejor encaja la etiqueta ecológica, no es turismo verde de verdad, ni es lo que todos los turistas desean en sus viajes. Un “verdadero” eco-lodge ofrece turismo de calidad y requiere una inversión considerable en la prestación de un ambiente limpio, confortable y fiable, que incluye el recurso a energías alternativas limpias, como solar y/o eólica, para proporcionar una iluminación abundante, agua de perforaciones, duchas de agua caliente, baños “adecuados”, refrigeración y ventiladores. La eliminación cuidadosa de los residuos, agua, alcantarillado y basura se gestiona sin dañar el medio ambiente y siempre sigue la ruta de reciclaje, ya sea para regar jardines o para compostaje. Utiliza siempre alimentos frescos, producidos localmente, y el personal proviene de la comunidad local.

En África occidental, y específicamente en Gambia, el ecoturismo se está volviendo cada vez más importante y popular a lo largo de la costa y territorio circundante. Los observadores de aves, amantes de la naturaleza y visitantes en general, que buscan la Gambia “real”, vienen para escapar de los grandes hoteles, para poder disfrutar de la paz y comodidad económica en un eco-lodge de su elección.

Todos los eco-lodges en Gambia son gestionados personalmente por los propietarios, que tienen un buen conocimiento local, así como unos altos estándares de calidad, que, a menudo, superan las expectativas de los clientes.

*CUADRO 6.7. (Conclusión)  
Turismo Verde. Lodges Farakunku en Gambia*

Un creciente número de huéspedes vuelven año tras año para disfrutar de este tipo de vacaciones y las perspectivas son prometedoras. Varios eco-lodges se centran en alojamiento de alta calidad y ofrecen comida deliciosa en sus restaurantes, así como proporcionan viajes a lugares de interés, usando paseos guiados en bicicleta o en barco/ vehículo privado.

Los eco-lodges se construyen en medio de árboles existentes para causar la menor perturbación posible a la flora y fauna. Mediante la retención de árboles autóctonos y la plantación de más árboles y arbustos dentro y fuera de sus terrenos, más pájaros y mariposas se desplazan hacia el área inmediata para compensar la deforestación en otros lugares. El empleo de mano de obra local con un salario regular es siempre parte de la ética del eco-lodge y se anima a los invitados a visitar a las familias locales, proyectos agrícolas de pequeña escala y escuelas.

Los retos para el turismo ecológico están siempre allí, como en cualquier negocio, y requieren buena gestión financiera y compromiso. La actualización periódica y mantenimiento de las baterías solares, paneles, cilindros de almacenamiento de agua caliente, estructura de los edificios, así como la decoración interior, aseguran la continuidad de altos estándares. Los clientes que escogen eco-lodges suelen tener experiencia en este tipo de viajes y aprecian las comodidades de un servicio personalizado de pequeña escala que bien gestionado puede igualar o mejorar el de los hoteles más caros que se encuentran en los folletos de vacaciones.

La temporada de visitantes en Gambia es de noviembre a finales de mayo. Esta es la estación seca, con temperaturas entre 25 ° C y 30 ° C, sin lluvia y pocos mosquitos. Cada alojamiento en un eco-lodge cuenta con sus propios jardines privados para garantizar la privacidad, así como con un restaurante y espacio social junto a la piscina. Todos los eco-lodges tienen mosquiteras sobre las camas, así como en todas las ventanas, y la ventilación de la brisa del mar se complementa con ventiladores de techo.

## 6.5. Turismo y cambio climático

El tema del cambio climático ha sido de los tópicos y preocupaciones ambientales que más ha crecido en los últimos años, y que más potencial tiene para afectar al turismo. Gracias a su estrecha relación con el medio ambiente y el clima, el turismo se considera un sector económico altamente sensible al cambio climático, que se ha convertido en un problema importante en la gestión y planificación del turismo y la recreación en los últimos años. La interrelación entre el turismo y el cambio climático es recíproca: la industria turística afecta el cambio climático y el cambio climático afecta a la industria turística. En algunas partes del mundo, estos impactos son cada vez más evidentes y las regiones turísticas que parecen estar en mayor riesgo son el Caribe, los pequeños Estados insulares, el sudeste de Asia y África (OMT, 2009).

La primera conferencia internacional sobre turismo y cambio climático, organizada por la Organización Mundial del Turismo en 2003, en Djerba (OMT 2003), reconoció la necesidad de tomar medidas para reducir los impactos globales del turismo, al recomendar a la industria el protocolo de Kioto sobre la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Una segunda conferencia internacional sobre el cambio climático y turismo ha sido celebrada en Davos, Suiza, en 2007, y el documento que surgió de allí, la Declaración de Davos, incluye firmes recomendaciones y un compromiso claro de acción para responder al desafío del cambio climático, incluyendo la adopción urgente de una serie de políticas de turismo sostenible.

Uno de los temas más discutidos es el de la subida del nivel del mar y el efecto en pequeñas islas y estados insulares, en combinación con los eventos climáticos extremos, tales como una disminución de las precipitaciones en algunas áreas y aumentos en otras. Además, el calentamiento global es muy importante en turismo, ya que el clima y la temperatura son factores sumamente importantes en las decisiones de selección de destino. Hay, por tanto, una creciente necesidad de hacer un análisis de índices de confort turístico en destinos, como la temperatura media, temperatura máxima, humedad, precipitación, horas de sol y el viento, etc. (Lise y Tol, 2002).

Predecir el cambio climático es complejo, pero es aún más complejo predecir cómo responderá la gente a ese cambio. De hecho, el cambio climático puede afectar directamente al comportamiento del turista

por cambios en las percepciones no solo del atractivo del clima e imagen de determinados destinos, sino también de las actividades en las que el turista cree que puede participar. Además, el cambio climático puede afectar patrones de atracción de temporadas y flujos de visitantes asociados. Sin embargo, se espera que la industria turística sea más vulnerable al cambio climático que los turistas, porque ésta tiene un “problema de inmovilidad”, en el sentido de que sólo un número muy limitado puede adaptarse al cambio climático, saliendo de los destinos que se han vuelto menos atractivos como consecuencia del cambio climático, mientras que los consumidores pueden simplemente cambiar sus vacaciones a nuevos destinos.

Para tener en cuenta los impactos del cambio climático en la fase de planificación turística, se requiere que los gestores realicen un análisis de las atracciones medio ambientales de la zona, sus características y amenazas. Por otra parte, dado que la naturaleza de la relación entre el turismo y cambio climático se basa mucho en suposiciones y no en datos empíricos finales (Hall y Higham, 2005), y con relativas incertidumbres respecto a las condiciones climáticas futuras, no hay manera de saber con exactitud qué impactos podría tener climáticos un destino concreto.

El turismo es también un vector del cambio climático, representando aproximadamente el 5 por 100 de las emisiones globales de dióxido de carbono. Para 2035, y en un escenario business as usual, se prevé que las emisiones de dióxido de carbono procedentes del turismo mundial aumenten el 130 por 100 (OMT, 2009), con la mayor parte del incremento atribuido a los viajes aéreos. El turismo es responsable de alrededor del 50 por 100 de todos los viajes internacionales y es un gran consumidor de combustibles fósiles. Pero, el factor clave en el efecto ambiental de los viajes aéreos es la altitud. Aunque los aviones son responsables de sólo una pequeña cantidad de contaminantes peligrosos –que representan el 3 por 100 del efecto total del calentamiento global- sus emisiones tienen un mayor impacto por causa de las zonas de alta sensibilidad en que se emiten, sobre todo en la atmósfera superior (Page y Connell, 2006). Hay también que considerar que en muchos destinos el aumento de los niveles de transporte en las carreteras es, igualmente, una consecuencia directa del desarrollo turístico.



### 6.5.1. Impacto del cambio climático en el turismo

Como se ha señalado anteriormente, no existen en el momento predicciones exactas de la relación entre turismo y cambio climático y, por tanto, el aprendizaje en esta área se está haciendo mientras se desarrollan los procesos. Por el momento, hay numerosas predicciones de lo que podría esperarse de los efectos del cambio climático sobre el medio ambiente y, por tanto, también en el turismo. El cambio climático puede afectar al turismo de muchas maneras (OMT, 2009):

- Patrones climáticos más erráticos están haciendo la planificación de turismo y operaciones más difíciles.
- Diversas facetas de las operaciones turísticas se vuelven más difíciles o más costosas, afectando la rentabilidad (por ejemplo, abastecimiento y calidad de agua, costes de enfriamiento y calefacción, fabricación de nieve, necesidades añadidas de riego, control de plagas, evacuaciones y cierres temporales).
- Desastres naturales relacionados con el clima dañan las infraestructuras y el patrimonio natural y cultural de las comunidades de acogida; mucha infraestructura turística se encuentra en zonas vulnerables.
- El cambio climático pueden afectar a los niveles de confort turístico y el rango de actividades que se pueden realizar en un destino.
- Cambios en las condiciones generales de salud inducidos por el cambio climático pueden afectar a los visitantes y a las prácticas de las aseguradoras.
- El aumento del nivel del mar y de temperaturas amenaza los destinos costeros e insulares, así como los espacios marinos.
- El cambio climático afecta a los hábitats naturales y la biodiversidad, que son atractivos para el turismo de naturaleza y el ecoturismo.
- Alteraciones en los patrones de precipitación y en el ciclo hidrológico pueden afectar la disponibilidad de recursos de agua dulce en los destinos, que es un activo básico para los turistas.
- La disminución de las condiciones de nieve está afectando directamente al turismo de montaña y de deportes de invierno.
- Fluctuaciones climáticas estacionales, tanto en los destinos como en los mercados emisores, cambian los patrones de demanda a escalas regionales y globales.
- La satisfacción del turista se puede ver grandemente afectada, dado que el tiempo es un componente intrínseco de la satisfacción y experiencia del viaje y también influye en el gasto turístico.

Los procesos de retroalimentación (feedback) en los sistemas clima-turismo tendrán, sin duda, impactos inesperados en numerosos

lugares alrededor del mundo. Las sinergias entre el rápido aumento de temperaturas con otros factores de estrés, como la destrucción de hábitats, pueden interrumpir la conexión entre las especies, y tanto la pérdida de especies como cambios en los ecosistemas tendrán un enorme impacto en el turismo de naturaleza, especialmente en regiones periféricas. Además de los cambios en la naturaleza y uso de recursos turísticos, y el desarrollo de nuevos regímenes regulatorios, el cambio climático también afectará al capital turístico en sus diversas formas. Algunos destinos y centros turísticos tendrán que realizar adaptaciones y buscar nuevos usos para gran parte de su capital fijo e infraestructura relacionados con turismo, si estos se van a ver afectados negativamente por cambios climáticos. De hecho, el cambio climático ya está teniendo impacto en las actividades de aseguradoras y estrategias de inversión para el desarrollo turístico (Hall y Higham, 2005). Los cambios en el acceso y atractivo de los destinos turísticos bajo condiciones de cambio climático tendrán también consecuencias, no sólo para la movilidad de turistas, sino también la movilidad de la mano de obra. El movimiento del capital humano turístico será una respuesta flexible, pero variable, es decir, los turistas son más flexibles, los operadores turísticos tienen un grado de flexibilidad a corto plazo (por ejemplo, pueden alterar los destinos de vuelos) y los gestores locales del turismo son los menos flexibles, con un capital comprometido instalado y no siempre transportable (Hall y Higham, 2005).

Asimismo, también los factores de competitividad de los destinos pueden cambiar como reacción de la industria y sociedad al cambio climático en general. El sector turístico se caracteriza por una gran diversidad y, por tanto, hay diferencias considerables en este en función de la sensibilidad del clima y capacidad de adaptación de los operadores turísticos y destinos. Por otra parte, las implicaciones del cambio climático para cualquier empresa o destino turístico también dependen, en parte, de los impactos sobre sus competidores, y un impacto negativo en una parte del sistema turístico constituye una oportunidad en otro lugar. Por ejemplo, las evaluaciones realizadas por los diferentes grupos de expertos internacionales han identificado las naciones en desarrollo en el Caribe, los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID), Sudeste de Asia y África como los destinos en mayor riesgo, debido a su alta exposición a múltiples impactos del cambio climático que afectarán a sus principales productos turísticos, su distancia a los principales mercados (viaje aéreo superior a cinco horas) y consecuente exposición a políticas de emisiones cada vez más

estrictas en la aviación, menor capacidad de adaptación, en general, mercados nacionales limitados y una alta dependencia económica del turismo y viajes internacionales

### 6.5.2. Acciones de mitigación y adaptación por la industria turística

Para reducir los impactos negativos del turismo, hay necesidad de implementar medidas mediante la aplicación de técnicas y tecnologías avanzadas de gestión ambiental. El turismo contribuye a la generación de gases de efecto invernadero (GEI), principalmente a través del transporte y la calefacción y refrigeración de alojamientos, los cuales normalmente utilizan combustibles fósiles. Las emisiones de GEI por uso de servicios turísticos de transporte, alojamiento y otros se producen desde el comienzo del viaje de un turista hasta que él vuelve a casa. Por tanto, las acciones de mitigación de GEI deben abarcar las actividades turísticas a través de toda la cadena de valor del viaje, que incluye sistemas de transporte internacionales, nacionales y regionales, turoperadores emisores (outbound) y receptivos (inbound), así como proveedores locales de alojamiento, transporte y otros servicios en los destinos. Mientras que los impactos del cambio climático varían, y es probable que se manifiesten en una variedad de maneras, lo cierto es que el sector turístico tiene que mostrarse adaptable a las condiciones cambiantes. Los destinos pueden responder a la cuestión del cambio climático a través de una variedad de estrategias de mitigación, incluyendo:

- Mayor eficiencia energética.
- Uso de combustibles que produzcan menos gases de efecto invernadero, como el gas natural, o idealmente una mayor utilización de energía procedente de fuentes renovables (eólica, solar o hidráulica).
- Secuestro de carbono y comercio de emisiones, que incluye la participación en proyectos de secuestro de carbono (como proyectos forestales o otros) como una respuesta inmediata para compensar la producción de GEI de la industria turística.

Debido a que la mayoría de los cambios –incluyendo aumento de las temperaturas y del nivel del mar y la creciente frecuencia de tormentas– presentan al sector verdaderos retos, y cada situación requiere su solución individual, algunas tácticas de mejora de los destinos que la industria puede utilizar incluyen:

- La introducción de atracciones construidas para reemplazar a las naturales si el atractivo de aquellas disminuye.

- El desarrollo de estrategias de marketing alternativas para hacer frente a un mercado decreciente o en expansión, incluyendo una mayor promoción del turismo interno.
- La adaptación a cambios en la estacionalidad de llegadas de turistas (por ejemplo, el aumento de temperatura en el Mediterráneo durante los meses de verano puede llevar a una reducción en el número de visitantes durante la temporada alta, pero a un aumento durante los meses adyacentes).
- Cooperación con los gobiernos para hacer frente a problemas como los relacionados con la salud, disponibilidad de agua y vulnerabilidad de la infraestructura.
- Reconocimiento de que la industria del turismo va a tener que cumplir con condiciones de seguros más estrictas.
- Identificación de la vulnerabilidad de algunos ecosistemas (por ejemplo, áreas de humedales, tales como los Everglades en Florida) y adopción de medidas para protegerlos en la medida de lo posible.

Lo que se deduce de estas estrategias es que la gran mayoría de adaptaciones del turismo al cambio climático deben hacerse a nivel local y deben ser abordadas en la fase de planificación y estrategia turística. Los destinos afectados de modo real o potencial por el cambio climático necesitan encontrar soluciones prácticas para mantener viva la industria del turismo y un ejemplo se presenta en el Cuadro 6.8.

*CUADRO 6.8  
Cambio climático y turismo en América del Norte: oportunidades y riesgos regionales*

Los países de América del Norte son un componente importante de la industria mundial de turismo y su turismo interno es varias veces mayor que el procedente de los mercados internacionales. El turismo en América del Norte es tan diverso como las comunidades y paisajes en que se produce, desde los centros urbanos de Nueva York y Las Vegas, a las playas de Florida Keys y el ecoturismo en el Ártico. Tan variado como es el sector en América del Norte, también lo son los posibles efectos de los impactos previstos del cambio climático. El estudio de caso aquí ilustrado, los Grandes Lagos, muestra cómo son necesarias las soluciones locales para hacer frente al cambio climático y mantener el turismo regional viable. En la región de los Grandes Lagos el esquí es una actividad económica muy importante y, por tanto, el cambio climático es una amenaza real. Las evaluaciones iniciales de las pérdidas por el impacto del cambio climático y temperaturas más altas no consideraban que la tecnología podría cambiar la situación.

*CUADRO 6.8. (Conclusión)  
Cambio climático y turismo en América del Norte: oportunidades y riesgos  
regionales*

De hecho, se ha introducido nieve artificial y ahora hay 100 por 100 de cobertura de nieve en los terrenos esquiabiles. Por tanto, la evaluación inicial de vulnerabilidad fue rediseñada teniendo en cuenta la respuesta de la industria del turismo a la pérdida potencial. Sin embargo, hay que reconocer que, si es una estrategia de adaptación eficaz, no está exenta de retos asociados, tanto porque sus costes de capital y de operación son importantes, como por sus impactos ambientales, incluyendo grandes necesidades de agua y de energía (aumentando aún más las emisiones de GEI). Por todo esto, puede terminar porque no sea la imposibilidad de disponer de nieve en las colinas, sino el coste de fabricación de nieve artificial y las percepciones negativas relacionadas con ello, lo que cause los mayores efectos económicos adversos en la industria del turismo de esquí. Por otra parte, los problemas de aumento de las emisiones son reales y, por tanto, también el impacto sobre el cambio climático, volviendo a abrir, de nuevo, la polémica sobre el problema de las influencias y relaciones entre turismo y cambio climático (Scott et al., 2005).

El grado de impacto del cambio climático dependerá de la importancia de la industria del turismo en el ámbito territorial de que se trata, la respuesta adaptativa de los turistas, la capacidad de la industria para adaptarse al cambio climático y cómo los impactos del cambio climático interactúan con otras variables de largo plazo que influyen en la globalización de turismo, como las fluctuaciones económicas, los precios del combustible, el envejecimiento de la población en los países industrializados, el incremento de las preocupaciones por la seguridad y los problemas de salud, una mayor conciencia ambiental y cultural, los avances en las tecnologías de la información y transporte, las limitaciones ambientales, la contaminación, etc.

## **6.6. Gestión de destinos y planeamiento ambiental**

La dimensión ambiental del estado de un destino está creciendo en importancia, afectando a su rendimiento y competitividad. En realidad, los turistas están cada vez menos interesados por destinos que han sufrido degradación visual como consecuencia de la sobreexplotación o mala gestión en general. Por tanto, “mantener la integridad del

medio ambiente de un destino no hará sino crecer en importancia en los próximos años y décadas” (Ritchie y Crouch, 2003: 5). Esto se relaciona directamente con la crecida en importancia del concepto e ideal de turismo sostenible, que tiene como objetivos mantener para el futuro no solo la integridad del medio ambiente, sino también la de la actividad e industria turística, así como los beneficios sociales obtenidos por estos.

La sostenibilidad es simplemente un concepto, pero el gran reto es ponerlo en práctica, y hay varios ejemplos de directrices de turismo sostenible que se presentan como herramientas prácticas de gestión para la integración en la planificación turística local de componentes ambientales que refuercen la calidad del destino y de las prácticas turísticas, y viceversa. Algunos ejemplos son: a) la Carta de Geoturismo; b) la Carta Europea de Turismo Sostenible en Áreas Protegidas; y c) los Criterios Globales de Turismo Sostenible. Las dos primeras herramientas se enfocan más hacia la gestión de destinos turísticos y la última en criterios para las empresas. En las próximas páginas se presenta una breve sinopsis de estas herramientas, subrayando algunas de sus dimensiones relacionadas con el medio ambiente, su planificación y gestión.

### 6.6.1. La Carta de Geoturismo

La Carta de Geoturismo ha sido elaborada por el Centro para Destinos Sostenibles de National Geographic, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de destinos turísticos sostenibles. El concepto de geoturismo, definido como “turismo que sustenta o mejora el carácter geográfico de un lugar - su medio ambiente, cultura, estética, patrimonio y bienestar de sus residentes” (CSD, 2011), trata de combinar turismo sostenible y ecoturismo con directrices prácticas para la planificación del turismo. Los principales aspectos de este documento son la protección y mejora de los destinos, a través de la participación de todos los actores implicados en turismo, y la anticipación de los impactos del desarrollo turístico sobre el medio ambiente, a través de la gestión de residuos, gestión de visitantes y la conservación de recursos. *Centre for Sustainable Destinations* (2011) presenta algunos de los principios de la Carta de Geoturismo:

Integridad del lugar: realzar el carácter geográfico desarrollándolo y mejorándolo de maneras distintivas a la localidad, que reflejen su patrimonio natural y cultural, con el fin de fomentar la diferenciación en el mercado y el orgullo cultural local.

1. Protección y mejora del atractivo del destino: animar a las empresas a sostener los hábitats naturales, el patrimonio, estética y cultura local. Prevenir la degradación, manteniendo el volumen de turistas dentro de límites máximos aceptables. Buscar modelos de negocio que puedan operar de forma rentable dentro de esos límites. Utilizar persuasión, incentivos y imposición legal según sea necesario.
2. Uso de la tierra: anticipar presiones del desarrollo y aplicar técnicas para prevenir la sobrexplotación y degradación. Contener la expansión de resorts y casas de vacaciones, especialmente en las costas e islas, a fin de mantener una diversidad de ambientes naturales y paisajísticos, y garantizar el acceso continuado de los residentes a las líneas de costa. Animar a las grandes atracciones turísticas “autocontenidas”, tales como parques temáticos de gran escala y centros de convenciones sin relación con el carácter del lugar, a que se ubiquen en lugares más necesitados y sin importantes valores ecológicos, paisajísticos o culturales.
3. Conservación de recursos: promover que las empresas reduzcan al mínimo la contaminación del agua, residuos sólidos, consumo de energía, consumo de agua, productos químicos de jardinería, e iluminación nocturna excesivamente brillante. Anunciar estas medidas en manera que atraiga al amplio mercado turístico simpatizante del medio ambiente.
4. Planificación: reconocer y respetar las necesidades económicas inmediatas sin sacrificar el carácter a largo plazo del destino y su potencial de geoturismo. Donde el turismo atrae inmigración de trabajadores, desarrollar nuevas comunidades que constituyen en sí mismas una mejora de destino. Esforzarse por diversificar la economía y limitar la afluencia de población a niveles sostenibles. Adoptar estrategias públicas para mitigar prácticas incompatibles con geoturismo y perjudiciales a la imagen del destino.
5. Interpretación interactiva: involucrar tanto a los visitantes como a los anfitriones en el aprendizaje sobre el lugar. Alentar a los residentes a mostrar el patrimonio natural y cultural de sus comunidades, para que los turistas tengan una experiencia más rica y los residentes desarrollen orgullo por sus lugares.
6. Evaluación: establecer un proceso de evaluación que se lleve a cabo de forma regular por un panel independiente que representa los intereses de las partes, y publicitar los resultados de la evaluación.

Esto es solo una pequeña selección de los principios, incluyendo los más directamente relacionados con la componente ambiental. La Carta completa es un documento más extenso incluyendo también principios

relacionados con la selección y diversidad de mercados, involucración y beneficios para las comunidades, códigos internacionales, etc.

### 6.6.2. La Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos

La Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS) ha sido propuesta para avanzar de manera efectiva los principios del turismo sostenible en espacios naturales protegidos, y ha sido elaborada por representantes europeos de los espacios protegidos y empresarios turísticos, siendo actualmente gestionada por la Federación EUROPARC.

En esencia, el enfoque de la Carta se basa en los principios de participación, asociación y consulta a múltiples actores y partes interesadas, implicando a “todas las partes relacionadas con el turismo en el espacio protegido y su entorno, en la gestión y el desarrollo turístico del territorio” (primer principio de la CETS). Un elemento clave de la CETS es el “foro permanente”, una estructura participativa que, como mínimo, debería incluir a la autoridad de gestión del área protegida, representantes de la industria turística, intereses de conservación local, organizaciones comunitarias y organismos gubernamentales locales y regionales. Del foro se espera que produzca y apruebe una estrategia de turismo sostenible de cinco años y un plan de acción para el territorio, que incluye el área protegida pero se puede ampliar a lo que los socios consideran la zona de influencia del área protegida, que es, normalmente, una zona significativamente mayor. A pesar de que la CETS ha sido creada por y para espacios protegidos, sus principios y métodos de trabajo se pueden aplicar a cualquier tipo de destino. La estrategia y plan de acción deben abordar cada una de las cuestiones clave especificadas en los principios de la Carta (Redeuroparc, 2011):

1. Implicar a todas las partes relacionadas con el turismo en el espacio protegido y su entorno, en la gestión y el desarrollo turístico del territorio.
2. Elaborar y aplicar una Estrategia de Turismo Sostenible y un Plan de Acción para el espacio protegido.
3. Proteger y promocionar el patrimonio natural y cultural del territorio para el turismo y con el turismo, evitando un desarrollo turístico excesivo que pusiera en peligro su conservación.
4. Ofrecer a los visitantes una experiencia de alta calidad en todos los aspectos.
5. Proporcionar información adecuada a los visitantes sobre los valores especiales y singulares del territorio.



6. Promocionar productos turísticos genuinos que permitan a los visitantes descubrir, comprender y establecer una relación con el territorio.
7. Ampliar los conocimientos sobre el espacio protegido y los temas de la sostenibilidad entre los actores relacionados con el turismo.
8. Garantizar la mejora de la actividad turística sin que por ello se reduzca la calidad de vida de la población local.
9. Aumentar los beneficios del turismo para la economía local.
10. Controlar e influir sobre los flujos de visitantes para reducir los impactos negativos que pudieran generar.

### 6.6.3. Los Criterios Globales del Turismo Sostenible

Los Criterios Globales de Turismo Sostenible son directrices básicas para empresas turísticas de todos los tamaños (incluyendo agencias de viajes) para que sean más sostenibles. Los criterios especifican lo que se debe hacer, no cómo hacerlo o si el objetivo se ha logrado. Las empresas deben considerar temas como la gestión de recursos, minimizar impactos negativos y maximizar los beneficios para el medio ambiente y la propia empresa, y considerar la conservación de la biodiversidad, de ecosistemas y del paisaje como prioridades. Todos estos objetivos no son fáciles de conseguir y, por consiguiente, la planificación, la gestión y la colaboración son claves para hacer el negocio más sostenible en el largo plazo.

Actualmente gestionados por el Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC-Global Sustainable Tourism Council), los criterios han sido desarrollados por una coalición de más de 40 organizaciones –la Alianza Global para los Criterios de Turismo Sostenible– que han contactado a más de 80.000 partes interesadas, analizado más de 4.500 criterios y más de 60 normas de certificación y directrices voluntarias ya existentes, y han recibido comentarios de más de 1.000 individuos. A continuación, se presenta una selección de los criterios finales con implicaciones más directas para la gestión ambiental de los destinos y empresas (Global Sustainable Tourism Council, 2011):

- a.  *Demostrar una gestión sostenible eficaz:*
  1. La empresa ha puesto en práctica un sistema de gestión sostenible que se ajusta a su realidad y tamaño y tiene en cuenta cuestiones ambientales, socioculturales, de calidad, salud y seguridad.
  2. La empresa cumple todas las leyes y reglamentos internacionales o locales pertinentes (como, entre otras, las relativas a cuestiones de salud, seguridad, trabajo y medio ambiente).

3. Todo el personal recibe formación periódica sobre su papel en la gestión de actividades ambientales, socioculturales, de salud y de seguridad.
  4. Se mide la satisfacción de los clientes y se adoptan medidas correctivas cuando procede.
  5. Los materiales promocionales son veraces y completos, y no prometen más de lo que la empresa puede ofrecer.
  6. El diseño y la construcción de edificios e infraestructuras:
    - I. Cumplen las ordenanzas locales de planificación urbana y las normas aplicables a espacios protegidos o del patrimonio.
    - II. Respetan los entornos del patrimonio natural o cultural en los siguientes aspectos: el emplazamiento, el diseño, la evaluación de las repercusiones, y los derechos y la adquisición de suelos.
    - III. Utilizan, en adecuación al contexto local, los principios de construcción sostenible.
    - IV. Permiten el acceso a personas con necesidades especiales.
  7. Se facilita a los clientes información para el conocimiento y la interpretación de los entornos naturales, la cultura local y el patrimonio cultural y se les explica cuáles son los comportamientos apropiados en las visitas a zonas naturales, culturas vivas y sitios del patrimonio cultural.
- b. *Maximizar los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimizar los impactos negativos (...)*
  - c. *Maximizar los beneficios para el patrimonio cultural y minimizar los impactos negativos (...)*
  - d. *Maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos:*
    1. Conservar los recursos:
      - I. En la política de adquisiciones se da preferencia a productos respetuosos con el medio ambiente en lo tocante a los materiales de construcción, los bienes de equipo, los alimentos y los artículos de consumo.
      - II. La empresa mide la adquisición de artículos desechables y consumibles y busca activamente modos de reducir su uso.
      - III. El consumo energético debe ser moderado y han de indicarse las fuentes, adoptarse medidas de reducción del consumo global y fomentarse el uso de energías renovables.

- IV. El consumo de agua debe ser medido, han de indicarse las fuentes y han de adoptarse medidas para reducir el consumo global.
2. Reducir la contaminación
- I. La emisión de gases de efecto invernadero de todas las fuentes controladas por la empresa es medida y se aplican procedimientos de reducción y compensación en aras de la neutralidad climática.
  - II. Las aguas residuales (aguas grises incluidas) se tratan eficazmente y se reutilizan siempre que es posible.
  - III. Se aplica un plan de gestión de residuos sólidos dotado de objetivos cuantitativos de minimización de los residuos no reutilizados o reciclados.
  - IV. Se minimiza el uso de sustancias nocivas, como las contenidas en pesticidas, pinturas, desinfectantes de piscina y productos de limpieza, que se sustituyen cuando es posible por productos inocuos; el uso de productos químicos se gestiona adecuadamente.
  - V. La empresa adopta prácticas de reducción de la contaminación debida al ruido, la luz, las escorrentías, la erosión, las sustancias que reducen la capa de ozono y los contaminantes del aire y el suelo.
3. Conservar la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes:
- I. Las especies silvestres sólo se sacan de su medio natural para fines de consumo, exposición, venta o comercialización internacional en el marco de una actividad regulada que garantiza un uso sostenible de las mismas.
  - II. No se mantiene en cautividad a especies silvestres, salvo en actividades adecuadamente reguladas, y sólo las personas autorizadas y en posesión de los equipos adecuados pueden recoger ejemplares de especies silvestres protegidas y ocuparse de ellos.
  - III. La empresa utiliza especies autóctonas para fines paisajísticos y de restauración, y adopta medidas para impedir la introducción de especies exóticas invasoras.
  - IV. La empresa contribuye a la conservación de la biodiversidad, lo que entraña el apoyo a espacios naturales protegidos y zonas de alto valor en cuanto a biodiversidad.
  - V. La interacción con las especies silvestres no debe afectar negativamente la existencia de las poblaciones en sus

medios naturales; los ecosistemas naturales se alteran lo mínimo posible y se rehabilitan; se hacen contribuciones compensatorias a la gestión de la conservación.

## 6.7. Resumen

Este capítulo ha empezado por introducir los principales temas y debates sobre las relaciones entre turismo y medio ambiente, para después enfocarse de modo más detallado en las principales tipos de impactos ambientales de la actividad turística. Se ha utilizado la categorización de Holden (2000) para el análisis de impactos por tres tipos principales de preocupación: a) uso de recursos asociado al desarrollo de destinos turísticos; b) consideraciones del comportamiento humano hacia el entorno del destino; y c) tipologías de contaminación.

Seguidamente, se aplica el concepto de servicios de ecosistema al turismo. Este abordaje ha sido popularizado por el estudio de la ONU titulado Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (*Millenium Ecosystem Assessment*), y tradicionalmente se enfoca en los servicios y propiedades biofísicas de los ecosistemas, como producción de alimentos y polinización, formación de suelo y ciclos nutritivos, abastecimiento y regulación de agua u otros. Pero un aspecto complementario de éstos es la provisión de otros servicios esenciales para los humanos, denominados 'servicios culturales', donde se incluyen las oportunidades para recreación y turismo, inspiración artística, desarrollo espiritual y educativo, etc. Como marco de gestión, el abordaje tiene un potencial significativo para colocar la dimensión ambiental (y mantenimiento de la calidad de sus servicios) en una posición más central y con mayor capacidad de informar las decisiones de gestión, creación de políticas, prácticas de conservación, etc., que valoricen la provisión de los servicios de ecosistemas de los que la actividad turística depende absolutamente.

Este capítulo realiza una revisión de las principales dimensiones ambientales del turismo de masas y el turismo de nicho, o turismo específico, con un enfoque especial en las formas de turismo natural, es decir, más dependiente de la calidad de los entornos y recursos naturales y ambientales. De entre las varias formas de turismo natural, se ha prestado especial atención al ecoturismo, por su mayor popularidad e importancia en términos de oferta a nivel global.

Seguidamente, se ha tratado de las interrelaciones entre turismo y cambio climático, uno de los tópicos y preocupaciones ambientales que más ha crecido en los últimos años, y con mayor potencial de afectar al turismo. Se presentaron ejemplos de los impactos potenciales del cambio climático en los destinos e industria turística. Asimismo, se han discutido las acciones de mitigación y adaptación que la industria turística debe considerar como respuesta a las presiones y amenazas originadas por el cambio climático y consecuentes cambios a nivel regulador y de mercados.

La última parte del capítulo se ha dedicado al análisis del problema de la gestión de destinos y planeamiento ambiental, presentando ejemplos de tres herramientas o directrices prácticas de gestión para integración de estos elementos en destinos y en empresas turísticas, a saber: a) la Carta de Geoturismo; b) la Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos (CETS); y c) los Criterios Globales de Turismo Sostenible.

## 6.8. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. Argumente por qué turismo y medio ambiente se pueden beneficiar mutuamente y por qué la conservación de los recursos del medio ambiente es necesaria para el turismo. ¿Cuáles son los principales impactos que el turismo tiene sobre el medio ambiente?
2. ¿Hasta qué punto es el turista responsable de los impactos ambientales?
3. Señale la importancia de los servicios de los ecosistemas para el turismo y exponga qué efectos pueden generar en el turismo los cambios en los servicios de ecosistemas y qué oportunidades pueden aparecer.
4. ¿Cómo contribuye el turismo al cambio climático?
5. ¿Cómo pueden la planificación y gestión ayudar el turismo a hacer frente a las amenazas del cambio climático? ¿Por qué es necesaria la planificación ambiental en el turismo?

**Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)**

1. El turismo es siempre perjudicial para la conservación ambiental.
2. El turismo compite con otras formas de desarrollo y la propia actividad humana por los recursos naturales.
3. Los turistas no son responsables de los impactos ambientales del turismo.
4. El medio ambiente se ve afectado por el turismo sólo en el corto plazo.
5. Los gerentes turísticos necesitan entender los impactos ambientales de su actividad y encontrar soluciones para estos.
6. La pérdida de hábitat no es un problema para la industria del turismo.
7. Los servicios de los ecosistemas no tienen una relación directa con el turismo.
8. La industria turística usa apenas servicios culturales o intangibles de los ecosistemas.
9. “Pago por Servicios Ambientales” significa que el propietario del ecosistema debe pagar por su propiedad.
10. La Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos se basa en principios de participación, implicando solamente a las partes relacionadas con el turismo dentro de un espacio protegido.





# Análisis (cuantitativo y cualitativo) de los mercados turísticos: competitividad y mercados de origen

**Marcelino Sánchez Rivero**  
Universidad de Extremadura



En un mundo tan cambiante como el actual, en el que las modas, las tendencias, las expectativas y las exigencias de los mercados evolucionan a una velocidad tan elevada, la toma de decisiones, tanto en el ámbito institucional como en el ámbito empresarial del turismo, debe realizarse disponiendo de la mayor cantidad posible de información, puesto que sólo de esta forma se podrá reducir el nivel de incertidumbre asociado a cualquier decisión que afecte al turismo de un país, de una región o de una zona geográfica concreta. Por otro lado, la sociedad del siglo XXI es la sociedad de la información. Nunca antes en la historia de la humanidad se había generado tanta cantidad de información como se genera en estos tiempos. El viejo dicho de “quien tiene información tiene poder” ha dejado de estar vigente, puesto que la expansión mundial de las tecnologías de la información y la comunicación, con internet a la cabeza, ha facilitado el acceso a la información a prácticamente todo el mundo. Por consiguiente, el poder en los mercados turísticos no lo ostenta ya quien tiene información, sino quien sabe administrarla para generar, a partir de ella, conocimiento turístico.

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, conocer es “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”. Llevada esta definición al ámbito del turismo, el conocimiento turístico no es otra cosa que la capacidad de los gestores o de los agentes implicados en su desarrollo de elevar información empresarial o institucional a la categoría de estado (análisis estático) o de tendencia (análisis dinámico) de los mercados turísticos.

El presente capítulo se divide en tres grandes bloques. En primer lugar, se exponen las principales fuentes estadísticas del turismo, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, regional o local, las cuales permiten a los gestores turísticos generar conocimiento. El segundo bloque expone las técnicas cuantitativas para la generación de conocimiento turístico, explicando las herramientas estadísticas más usuales en el ámbito del turismo. Finalmente, se analizan las técnicas cualitativas para el análisis de los mercados turísticos.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer las principales fuentes estadísticas que aportan información primaria sobre los mercados turísticos.
- Comprender las técnicas estadísticas básicas aplicadas en el ámbito turístico.

- Diseñar una investigación cualitativa y plasmar los resultados obtenidos en un informe, fuente de nuevo conocimiento turístico.

## 7.1. El conocimiento como base de la política turística

Las fuentes estadísticas del turismo representan la materia prima básica para generar conocimiento. Los mercados turísticos internacionales generan una cantidad ingente de información que los agentes involucrados en la actividad turística (administraciones públicas, empresas, consultores, etc.) deben conocer, manejar e interpretar de forma habitual y avanzada si desean adoptar las decisiones más adecuadas (tanto desde un punto de vista social, como desde un punto de vista económico y medioambiental) en el desarrollo de la actividad turística.

El objetivo de este apartado es presentar las principales fuentes estadísticas del turismo, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, regional o local que permitirán a los gestores turísticos generar conocimiento.

### 7.1.1. Estadísticas de turismo: glosario y metodología. El conocimiento como base de la política turística

En la actualidad, todas las instituciones y organismos internacionales, tanto públicos como privados, reconocen la necesidad de disponer de forma periódica de estadísticas de turismo para fundamentar decisiones de marketing, para evaluar la eficiencia y la efectividad de las decisiones de gestión, para fortalecer las relaciones inter-institucionales y para cuantificar la importancia relativa del turismo en el contexto de las economías nacionales. Pero para que las estadísticas internacionales de turismo sean realmente útiles y eficaces y puedan ser objeto de comparación interregional y/o intertemporal es fundamental que exista una estructura definicional y metodológica común a todos los países. Esta estructura común de recolección y análisis de estadísticas de turismo se recoge en las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo 2008 de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2010a). El objetivo de estas Recomendaciones es proporcionar un marco metodológico amplio para la elaboración de estadísticas de turismo en todos los países, con independencia del grado de desarrollo de sus oficinas nacionales de estadística. Aunque en un principio estas Recomendaciones están dirigidas a las oficinas nacionales de

estadística y a las demás administraciones nacionales responsables de la elaboración de estadísticas de turismo, en el preámbulo de esta publicación se reconoce también que se trata de una herramienta necesaria para todos aquellos usuarios de estadísticas de turismo que quieran entender mejor la naturaleza de los datos turísticos.

Los conceptos, definiciones, clasificaciones e indicadores contenidos en estas Recomendaciones verifican los siguientes criterios:

1. Las definiciones y clasificaciones deben tener una aplicabilidad práctica a nivel mundial, tanto en las economías desarrolladas como en las economías en vías de desarrollo.
2. Deberán verificar las siguientes características:
  - Consistentes con las definiciones y clasificaciones utilizadas en las cuentas nacionales, en las balanzas de pago, en las estadísticas de comercio internacional de servicios y en las estadísticas de emigración e inmigración. Además, las clasificaciones utilizadas se deben referir a las dos principales clasificaciones económicas internacionales: la Central Product Classification (CPC) y la International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).
  - Aplicables a la descripción y al análisis del turismo tanto a nivel nacional como a nivel subnacional.
  - Conceptualmente precisas.
  - Cuantificables con las restricciones asociadas a la observación estadística de visitantes y de las actividades de servicios relacionadas con ellos.

Las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo abordan las siguientes cuestiones, fundamentales todas ellas a la hora de armonizar y homogeneizar la producción de estadísticas de turismo a nivel mundial:

1. Definición del concepto de turismo y de otros términos relacionados con él, como el país de residencia, el lugar de residencia habitual, los viajes turísticos y las visitas o las diferentes formas de turismo.
2. Caracterización de los visitantes y de los viajes turísticos (motivo principal del viaje, duración del viaje, origen y destino, medios de transporte, tipo de alojamiento utilizado, etc.).
3. Introducción de la actividad de los visitantes desde el punto de vista del gasto turístico (cobertura del gasto, temporalización, beneficios económicos del gasto turístico, categorías de gasto, clasificación y medida del gasto turístico, etc.).

4. Presentación de clasificaciones estándar de productos y actividades productivas que permitan desarrollar medidas económicas internacionalmente comparables (clasificación de productos y actividades, distribución del gasto turístico por productos y actividades, etc.).
5. Definición del concepto de establecimiento turístico y desarrollo de propuestas de información estadística de interés de esta actividad productiva desde una perspectiva de análisis turístico (alojamiento, comidas y bebidas, transporte de pasajeros, agencias de viaje, turoperadores, paquetes turísticos, etc.).
6. Definición del empleo en las industrias turísticas y sus categorías básicas (empresarios, empleados, trabajadores autónomos, trabajadores eventuales, trabajadores estacionales, etc.), principales clasificaciones (empleo por grupos de edad, sexo y nacionalidad, empleo por tipo de establecimiento, empleo clasificado por ocupación y estado, empleo por nivel educativo, horas de trabajo, etc.) y medidas.
7. Introducción de la Cuenta Satélite del Turismo e identificación de conexiones con la medida de transacciones externas (balanza de pagos), con las extensiones de las estadísticas de turismo a niveles subnacionales y con la sostenibilidad turística.

A partir de estas Recomendaciones, la OMT ha publicado también un Glosario básico con los términos más habituales del análisis del turismo, en el que se recogen los conceptos clave y las definiciones fundamentales para entender la terminología turística (OMT, 2010b).

### **Definiciones básicas para el análisis del turismo**

**Turista:** un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta), si su viaje incluye una pernoctación.

**Excursionista:** un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como excursionista (o visitante del día) si su viaje no incluye una pernoctación.

**Visitante:** es una persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo principal) que no sea la de la ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitados.

**Destino principal de un viaje:** es el lugar visitado y que es fundamental para la decisión de realizar el viaje.

**Turismo emisor:** abarca las actividades realizadas por un visitante residente en el país fuera de dicho país, como parte de un viaje turístico emisor o de un viaje turístico interno.

**Turismo receptor:** engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

**Turismo interno:** incluye las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

**Turismo nacional:** engloba el turismo interno y el turismo emisor, es decir, son las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

**Turismo internacional:** engloba el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, son las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

**Gasto turístico:** hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos.

### 7.1.2. Fuentes de información para la generación de conocimiento turístico

Son varias las fuentes estadísticas que aportan información primaria sobre los mercados turísticos internacionales. De todas las fuentes existentes, probablemente la más reconocida a nivel mundial es la Organización Mundial del Turismo, cuya competencia en términos de generación de estadísticas de turismo fue reconocida por las Naciones Unidas en la Resolución de la Asamblea General 58/232. En el punto 3 del artículo 13 de dicha Resolución se señala que “las Naciones Unidas reconocen a la Organización Mundial del Turismo como la organización adecuada para recoger, analizar, publicar, estandarizar y mejorar las estadísticas de turismo y para promover la integración de estas estadísticas en la esfera de las Naciones Unidas”.

*CUADRO 7.1  
Información estadística disponible a nivel nacional en el Compendio de  
Estadísticas de Turismo (OMT)*

---

<u>1. Turismo receptor</u> Llegadas de turistas y de excursionistas Llegadas por región geográfica Llegadas por motivo principal (personal, negocios y profesional) Llegadas por medio de transporte (aire, agua, tierra) Alojamiento Gasto
<u>2. Turismo doméstico</u> Viajes por turistas y por excursionistas Viajes por motivo principal Viajes por medio de transporte Alojamiento Duración media de la estancia
<u>3. Turismo emisor</u> Salidas de turistas y de excursionistas Gasto
<u>4. Industrias turísticas</u> Número de establecimientos, por industrias turísticas Alojamiento de visitantes en hoteles y establecimientos similares Grado de ocupación (por habitaciones; por camas) Duración media de la estancia Capacidad disponible
<u>5. Empleo</u> Número de empleados, por industrias turísticas
<u>6. Agregados (macroeconómicos) complementarios</u> Propensión bruta a viajar Capacidad de carga Indicadores macroeconómicos relacionados con el turismo internacional: Gasto del turismo receptor en porcentaje del PIB Gasto del turismo emisor en porcentaje del PIB Turismo receptor en porcentaje del volumen de exportaciones Turismo emisor en porcentaje del volumen de importaciones

---

En virtud de este reconocimiento, la Organización Mundial del Turismo (OMT) viene realizando un notable esfuerzo en la elaboración de estadísticas mundiales de turismo. Así, publica anualmente, y desde hace 25 años, un Compendio de Estadísticas de Turismo. Este Compendio se empezó a publicar en 1975 como publicación bianual y, desde el año 1986, se publica anualmente. Sólo incluye información

anual y a nivel de país, y está concebido como una guía de referencia para el análisis macroeconómico comparado de la actividad turística. Las tablas de datos estadísticos que se publican en este Compendio han mantenido prácticamente la misma estructura desde el principio, lo que permite analizar también la tendencia estructural de la actividad turística en los países. Tan sólo se ha modificado ligeramente el contenido de estas tablas en dos ocasiones: en la edición de 2005 (para adaptar la terminología a la publicación de la Cuenta Satélite del Turismo) y en las ediciones posteriores a la publicación de las nuevas Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo 2008 (para revisar la estructura y el contenido de los datos básicos e indicadores que se consideran imprescindibles para la comparabilidad internacional de la actividad turística). En el Compendio se encuentran datos estadísticos sobre el sector turístico a partir de información procedente de fuentes oficiales de la mayoría de los países del mundo. En la edición de 2011 este Compendio contenía información sobre 212 países para el período comprendido entre 2005 y 2009. Además de datos sobre el turismo receptor, emisor e interno, este Compendio proporciona también estadísticas sobre diversos tipos de industrias turísticas, número de empleados en el sector e indicadores macroeconómicos relacionados con el turismo internacional. El Cuadro 7.1. muestra el tipo de información estadística que puede encontrarse en estos Compendios de Estadísticas de Turismo de la OMT.

Además del Compendio de Estadísticas de Turismo, la OMT publica también cada año un Anuario de Estadísticas de Turismo. En dicho Anuario se presenta el número de llegadas y de pernoctaciones de turismo receptor, clasificadas por país de origen, para más de 200 países durante un período de 5 años (en la edición del año 2011, el período temporal que abarcaba el Anuario era el comprendido entre 2005 y 2009). Todos los datos publicados en este Anuario son datos oficiales, puesto que se trata de información estadística remitida por las administraciones nacionales de turismo y por los institutos nacionales de estadística de los países incluidos en el Anuario. Los datos que recoge este Anuario de Estadísticas de Turismo de la OMT son los que se muestran en la Cuadro 7.2.

*CUADRO 7.2.  
Información estadística disponible a nivel nacional en el Anuario de Estadísticas  
de Turismo (OMT)*

---

1. Llegadas (estadísticas de frontera)
Llegadas de turistas no residentes en las fronteras nacionales
Llegadas de visitantes no residentes en las fronteras nacionales

---

2. Llegadas (estadísticas en establecimientos de alojamiento)
Llegadas de turistas no residentes a los hoteles y establecimientos asimilados
Llegadas de turistas no residentes en todo tipo de establecimientos de alojamiento

---

3. Pernoctaciones
Pernoctaciones de turistas no residentes en hoteles y establecimientos asimilados
Pernoctaciones de turistas no residentes en todo tipo de establecimientos de alojamiento

---

Otra institución internacional que proporciona abundantes datos de turismo, en este caso de corte eminentemente económico, es el World Travel & Tourism Council. Esta institución es un foro que agrupa a los Presidentes y Directores Ejecutivos de las 100 principales empresas de turismo y viajes a nivel mundial. Junto al Oxford Economics, el WTTC elabora anualmente datos que permiten cuantificar, comparar y predecir el impacto económico de los viajes y el turismo sobre un total de 181 economías de todo el mundo. Los cálculos y estimaciones realizadas por el WTTC están basados en el marco metodológico recomendado para las Cuentas Satélites del Turismo 2008. Debido a que la mayoría de los países analizados no disponen todavía de una Cuenta Satélite del Turismo propia (sólo 70 países en el mundo cuentan en la actualidad con una Cuenta Satélite del Turismo global o parcial), los cálculos y estimaciones realizadas por el WTTC están basadas en un proceso de benchmarking al objeto de garantizar que dichas estimaciones sean consistentes, para todos los países, con los componentes de la Cuenta Satélite del Turismo.

Las estimaciones de macromagnitudes que ofrece el WTTC en su herramienta de búsqueda de datos económicos<sup>1</sup> son las siguientes:

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.wttc.org/research/economic-data-search-tool/>  
(Último acceso: 27 mayo 2012)



- Contribución directa del turismo al PIB: producción interior bruta generada por las industrias relacionadas de forma directa con turistas (hoteles, agencias de viajes, líneas aéreas, restauración, industrias del ocio, etc.).
- Contribución total del turismo al PIB: producción interior bruta generada directamente por la industria turística más sus impactos indirectos e inducidos.
- Contribución directa del turismo al empleo: número de empleos directos de la industria turística.
- Contribución total del turismo al empleo: número de empleos generados directamente por la industria turística más los empleos indirectos e inducidos.
- Exportaciones turísticas: gasto realizado dentro del país por los turistas internacionales que viajan al mismo por ocio o por negocio, incluyendo los gastos en transporte.
- Gasto turístico doméstico: gasto realizado dentro del país por los residentes en el mismo como consecuencia de sus viajes por ocio o por negocio.
- Gasto turístico gubernamental: gasto del Gobierno del país en servicios individuales fuera del mercado (transferencias sociales), esto es, gasto en la provisión pública de servicios al consumidor (por ejemplo, servicios públicos prestados en parques nacionales o en museos).
- Consumo turístico interno: ingresos totales generados dentro de un país por las industrias que se relacionan directamente con el turismo e incluyen las exportaciones turísticas, el gasto turístico doméstico y el gasto turístico gubernamental. No incluye, sin embargo, el gasto turístico realizado por los residentes en el extranjero.
- Gasto turístico por viajes de ocio: gasto realizado dentro de un país por los residentes y por los visitantes internacionales por sus viajes de ocio.
- Gasto turístico por viajes de negocio: gasto realizado dentro de un país por los residentes y por los visitantes internacionales por sus viajes de negocio.
- Inversión de capital: inversiones de capital realizadas por todos los sectores relacionados con la industria turística.

La relación anterior de variables turísticas es consistente con alguna de las tablas de las Cuentas Satélites del Turismo (Cuadro 7.3). La información elaborada es de carácter anual (ofreciendo la posibilidad de construir una serie temporal con estimaciones desde el año 1988 hasta el año actual y con predicciones desde el año actual hasta el año 2021) y es actualizada mensualmente.

Es cierto que otros organismos internacionales (Banco Mundial, OCDE, Eurostat, etc.) ofrecen también estadísticas internacionales de turismo, pero no lo es menos que las más completas y las que más posibilidades de comparación homogénea ofrecen son las elaboradas por los dos organismos internacionales anteriormente mencionados: la Organización Mundial del Turismo y el World Travel & Tourism Council.

### 7.1.3. Las cuentas satélite del turismo

Las Cuentas Satélite del Turismo (CST) son una herramienta analítica fundamental para entender el turismo desde una perspectiva macroeconómica. Su objetivo no es sólo medir el turismo en sus diferentes formas (receptor, emisor y doméstico) sino también, y sobre todo, establecer la relación existente entre el consumo turístico de los visitantes y la oferta de bienes y servicios de una economía, estimar el PIB turístico y determinar la contribución directa del turismo al conjunto de la economía de los países.

En la actualidad, las CST se han convertido en instrumentos imprescindibles para el análisis comparado de la actividad turística y para la generación de conocimiento turístico por múltiples razones (Organización Mundial del Turismo, 2010a, pp. 69-70):

- Como instrumento que reconoce que el turismo involucra a multitud de productos y de actividades productivas, facilitando una comprensión más profunda de los nexos del turismo con otras áreas económicas.
- Como un nexo estructural con el Sistema de Cuentas Nacionales, la balanza de pagos y las estadísticas del comercio internacional de servicios, y como consecuencia, con otros marcos macroeconómicos.
- Como un nexo estructural con las cuentas nacionales agregadas y con su enfoque general de estimación, a partir del cual se deriva la credibilidad y la legitimidad de los datos estadísticos de turismo y de los programas de desarrollo.
- Como metodología y marco conceptual para la generación de datos de turismo relacionados con la oferta de la industria turística (y de otras industrias relacionadas) y con la demanda de los visitantes (especialmente, los relacionados con la caracterización de los mismos, con los viajes turísticos y con el empleo turístico).
- Como único marco en el que se puede calcular de forma adecuada el producto interior bruto turístico, considerado éste como la cifra macroeconómica agregada básica utilizada para caracterizar el tamaño de la actividad turística en una economía nacional.

- Como referencia para futuros desarrollos estadísticos e investigaciones económicas sobre el sector turístico.

Al objeto de orientar el desarrollo de Cuentas Satélite del Turismo en todos los países del mundo, la Organización Mundial del Turismo publicó en el año 2010 el documento titulado “Cuenta Satélite del Turismo: marco conceptual recomendado 2008 (OMT, 2010c). En él se reconoce la importancia de las Cuentas Satélite del Turismo como herramienta para complementar los conceptos, definiciones y clasificaciones recogidas en las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo 2008 y para articular los mismos en tablas analíticas que faciliten las comparaciones entre regiones, países y grupos de países y como un marco de referencia para el futuro desarrollo de los sistemas de estadísticas de turismo en los países.

Según este documento de la OMT, una Cuenta Satélite del Turismo completa debe proporcionar:

1. Agregados macroeconómicos que describan el tamaño y la contribución directa del turismo (tales como el valor añadido bruto directo del turismo y el producto interior bruto directo del turismo) y que sean consistentes con los agregados similares para el conjunto de la economía y para otras actividades económicas productivas y áreas funcionales de interés.
2. Datos detallados del consumo turístico y una descripción de cómo la demanda turística es satisfecha por la oferta doméstica y las importaciones. Estos datos deberán estar expresados tanto a precios constantes como a precios corrientes.
3. Cuantificación detallada de la producción de las industrias turísticas, incluyendo datos de empleo, relaciones con otras actividades económicas productivas y formación bruta de capital fijo.
4. Relaciones entre datos económicos e información no monetaria sobre el turismo, como el número de visitas, la duración de la estancia, el motivo del viaje, los medios de transporte, etc.

Los datos que elabora una Cuenta Satélite del Turismo están relacionados con la oferta y con la demanda turística. Desde la perspectiva de la demanda, las CST tienen como objetivo cuantificar fundamentalmente el gasto turístico (cantidades pagadas por la adquisición de bienes y servicios turísticos) y el consumo turístico (es un concepto más amplio que el de gasto turístico, puesto que incluye también servicios asociados al alojamiento vacacional por cuenta propia - turismo residencial -, transferencias sociales del turismo y

otros consumos indirectos, que deben estimarse a través de fuentes diferentes a las relacionadas con el visitante, como las compraventas de viviendas, las rentas asociadas al alquiler de viviendas vacacionales, los servicios de intermediación financiera, etc.).

Por su parte, desde la perspectiva de la oferta, las CST cuantifican macromagnitudes tan importantes para el conocimiento del turismo como la producción de productos, servicios y actividades turísticas (clasificados de acuerdo a las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo), el valor añadido bruto (definido por el Sistema de Cuentas Nacionales 2008 como la diferencia entre el valor del output turístico y el valor de los consumos intermedios), el empleo turístico (número de trabajadores, número de horas de trabajo, empleos equivalentes a tiempo completo, etc.) y la formación bruta de capital fijo (inversiones de cualquier industria en activos fijos específicos de la actividad turística e inversiones de la industria turística en activos fijos no específicos del turismo).

Toda la información estadística generada por las Cuentas Satélites del Turismo se presenta en 10 tablas agregadas y homogéneas, que permiten la comparación entre países. Estas 10 tablas son las que se muestran en el Cuadro 7.3 (OMT, 2010c).

#### CUADRO 7.3

##### *Tablas agregadas de una Cuenta Satélite del Turismo*

---

**TABLA 1:** Gasto turístico del turismo receptivo (por productos y clases de visitantes).

---

**TABLA 2:** Gasto turístico del turismo doméstico (por productos y clases de visitantes).

---

**TABLA 3:** Gasto turístico del turismo emisor (por productos y clases de visitantes).

---

**TABLA 4:** Consumo turístico interno, gasto turístico interno y otros componentes del consumo turístico (por productos).

---

**TABLA 5:** Producción de las industrias turísticas y de otras industrias (a precios básicos).

---

**TABLA 6:** Oferta doméstica y consumo turístico interno por productos (a precios de venta).

---

**TABLA 8:** Formación bruta de capital fijo turístico de las industrias turísticas y de otras industrias.

---

CUADRO 7.3  
Tablas agregadas de una Cuenta Satélite del Turismo

---

**TABLA 9:** Consumo turístico colectivo, por producto y nivel de gobierno.

---

**TABLA 10:** Indicadores no monetarios.

---

Las CST son elaboradas, normalmente, por las oficinas nacionales de estadística de los países, siguiendo las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo. Un entendimiento y un aprovechamiento eficiente de toda la información que contienen las CST pasa por un requisito previo: la consulta de las notas metodológicas que acompañan la elaboración de estas cuentas. Estas notas metodológicas informan al usuario de las series estadísticas reflejadas en las Cuentas sobre el alcance de las mismas, las definiciones de los conceptos utilizados y los contenidos concretos que pueden encontrarse en ellas.

### **Principales cifras de la Cuenta Satélite del Turismo de España (2007)**

La Cuenta Satélite del Turismo de España se elabora con periodicidad anual desde el año 1995 con el objetivo de obtener una representación sistemática, comparable y completa de la actividad turística española mediante el cálculo de variables económicas tales como la generación y distribución del valor añadido turístico, el empleo, la formación bruta de capital fijo o el gasto turístico. Los valores de algunas de estas macromagnitudes económicas (base 2000) son los siguientes:

- Aportación del turismo al PIB de la economía española: valor absoluto en millones de euros (año 2007).....	113.212,2
- Aportación del turismo al PIB de la economía española porcentaje del PIB (año 2007).....	10,8
- Consumo turístico interior total (precios corrientes) millones de euros (año 2007).....	112.818,4
- Formación bruta de capital fijo del turismo millones de euros (año 2007).....	450.876,5
- Empleo en el sector turístico miles de personas totales (año 2007).....	2.730,7

#### 7.1.4. Los sistemas de información turística de los destinos: una herramienta al servicio de la gestión

Uno de los problemas que plantea el análisis cuantitativo o cualitativo del turismo es la gran dispersión de la información turística que sirve de base para el mismo. Esta dispersión tiene su origen, en la mayor parte de los casos, en los diferentes organismos que producen estadísticas turísticas en un destino turístico determinado (Organización Mundial del Turismo, Oficinas Nacionales de Estadística, organismos regionales o locales relacionados con el turismo, etc.). Se hace necesario, por tanto, un esfuerzo de integración de todas las estadísticas de turismo referidas a un destino determinado que, de una u otra forma, puedan ser aprovechadas para generar conocimiento turístico.

Pues bien, este es el principal objetivo de un Sistema de Información Turística, el cual puede ser definido como un sistema de recopilación, integración y análisis permanente y periódico de información turística y de generación de conocimiento turístico. Siendo tremendamente relevante el análisis estático de la realidad turística de un destino, puesto que ofrece una fotografía de la situación del turismo en el mismo, el verdadero valor añadido de un Sistema de Información Turística es la periodicidad en el análisis de la información, es decir, la definición de tendencias a medio y largo plazo de la actividad turística del destino. Se ofrece, de esta forma, una “película” de la actividad turística que no sólo permite conocer cuál ha sido la evolución pasada del sector en los últimos años, sino que, sobre todo y fundamentalmente, sirve de base para el diseño de políticas turísticas a medio y largo plazo a partir del conocimiento pasado de la actividad.

La justificación de un Sistema de Información Turística surge de la rigidez y del carácter limitado de la información publicada por las oficinas nacionales de estadística. En la mayor parte de los casos, estas oficinas producen información a nivel nacional, con desagregación a nivel de regiones y provincias, en el mejor de los casos. Pero de la misma forma que la validez de la información a nivel nacional está garantizada desde un punto de vista estadístico (representatividad de la muestra, error muestral cometido, etc.), no suele ocurrir lo mismo cuando la información se desagrega a niveles subnacionales (sobre todo cuando se desea llegar a niveles inferiores a la provincia: comarcas, comunidades, municipios, etc.). En estos últimos casos, la información o no es representativa (como consecuencia de un reducido número de unidades muestrales de observación y/o de

un error muestral inasumible desde un punto de vista estadístico) o carece del grado de desagregación que sería necesario para elaborar políticas turísticas a nivel comarcal o local. Ante estas limitaciones, los Sistemas de Información Turística surgen para satisfacer las necesidades de información de los agentes turísticos que operan a niveles subnacionales y que necesitan una herramienta de generación de conocimiento turístico en la que basar sus decisiones estratégicas.

Los objetivos de un Sistema de Información Turística se pueden sintetizar en los dos siguientes:

1. Integrar la información generada por los sistemas estadísticos de las instituciones públicas, los estudios universitarios y las empresas en un sistema común que permita homogeneizar la información estadística.
2. Elaborar indicadores para medir las características específicas de los mercados emisores y receptores, tanto desde una óptica de oferta como desde una óptica de demanda, que permitan realizar análisis comparativos y que den respuestas a las preguntas del sector en cada momento.

La puesta en marcha de un Sistema de Información Turística se estructura en torno a las siguientes etapas:

1. Identificación de los indicadores relevantes: se determinarán con carácter previo qué información estadística se considera necesaria para analizar los mercados turísticos objetivo (número de visitantes, número de pernoctaciones, estancia media, grado de ocupación, motivo del viaje, gasto turístico, grado de satisfacción, etc.).
2. Localización de las fuentes de datos: se deberán identificar las fuentes de información disponibles a nivel internacional, nacional y regional en relación con los indicadores que se consideren relevantes. Además, se debe determinar el grado de desagregación de la información disponible y el nivel de significatividad estadística de la información desagregada.
3. Armonización de las fuentes de datos: una vez localizadas las fuentes de datos disponibles se deberá trabajar en el grado de información común que aportan, en la complementariedad entre las mismas, en la homogeneización metodológica y en su comparabilidad.
4. Obtención de indicadores complementarios: tras identificar las limitaciones observadas en las fuentes estadísticas disponibles y proceder a su armonización hasta donde sea posible, las lagunas

- informativas todavía existentes deberán ser cubiertas mediante la generación de información primaria propia del Sistema de Información Turística. Para ello, no sólo se deberán definir los indicadores necesarios y determinar las unidades de medida, sino también concretar todos los aspectos técnicos para la obtención de información (definición del universo poblacional, fijación del número de observaciones muestrales, técnicas de muestreo, cálculo de errores muestrales, etc.).
5. Generación de conocimiento turístico: una vez que esté disponible toda la información estadística necesaria para generar conocimiento turístico, se procederá al análisis de la misma mediante el uso de diferentes técnicas estadísticas (análisis descriptivo, estimaciones puntuales o por intervalos, contrastación de hipótesis, análisis multivariados) que darán como resultado, siempre que el proceso inferencial se haya realizado de forma correcta, la producción de un conocimiento turístico que deberá inspirar nuevas orientaciones de política turística a la vista de las características identificadas en el mercado analizado.

En España, existen dos ejemplos emblemáticos de sistemas de información turística que llevan más de una década generando conocimiento turístico y respondiendo a las demandas específicas de información de los agentes turísticos en los territorios a los que se circunscriben. Estos dos sistemas de información son el Sistema de Análisis y Estadísticas del Turismo de Andalucía (SAETA) y el Sistema de Información Turística de Asturias (SITA).

El SAETA fue creado en el mes de Junio de 1995 para satisfacer las demandas de información del sector turístico andaluz, para conocer el funcionamiento de la actividad turística andaluza y para determinar su aportación a las principales magnitudes económicas de Andalucía (valor añadido, empleo, etc.). Para ello, el SAETA puso en marcha tres grandes líneas de trabajo (Gallego Galán, 2009):

1. “Cubrir las necesidades básicas de información estadística, bien a través de recopilación de la información estadística y documental existente o bien elaborando estadísticas propias sobre aspectos de especial trascendencia para el conocimiento del turismo en Andalucía.
2. Conocer el impacto del turismo en la economía regional a través de la creación de un método de análisis que permita establecer las relaciones entre el turismo como actividad económica y el conjunto de la economía andaluza, con especial referencia al impacto



del turismo sobre la formación de los principales agregados económicos de Andalucía.

3. Análisis prospectivo y previsiones a través de modelos de predicción cuantitativa para anticipar la evolución de la demanda a corto y medio plazo”.

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de estas tres líneas de trabajo y los objetivos que se pretenden conseguir con ellas se muestran de forma esquemática en la Figura 7.1. (Gallego Galán et al., 2001).

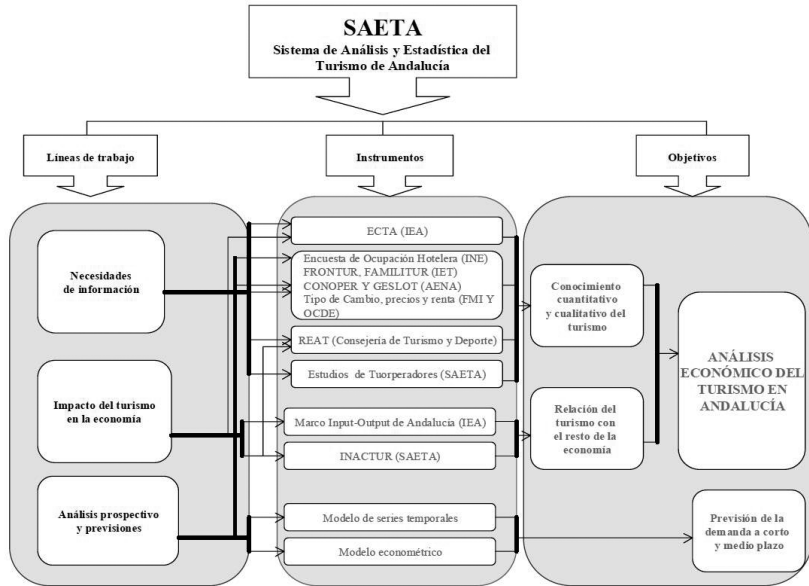


FIGURA 7.1. Líneas de trabajo, instrumentos y objetivos del Sistema de Análisis y Estadísticas del Turismo de Andalucía.

Desde su creación, el SAETA ha publicado multitud de documentos e informes a través de los cuales ha difundido el conocimiento turístico que ha ido generando. Los documentos que publica periódicamente son el informe mensual de coyuntura turística, el boletín trimestral de indicadores turísticos de Andalucía y el Balance del año turístico en Andalucía. Además, ha publicado diversos informes sobre aspectos concretos de la realidad turística de Andalucía. Entre los más interesantes se pueden citar los análisis de segmentos turísticos (cultural, rural, de litoral, de interior, de golf, de flamenco, de camping, de reuniones y congresos, náutico y de cruceros, de salud y belleza,

de ciudad, etc.), los análisis de mercados turísticos (nacional, andaluz, resto de España, británico, alemán, etc.), los análisis de demanda turística potencial en origen (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Portugal, Países Nórdicos e Italia), los análisis sobre el impacto turístico de eventos (Volvo Masters Andalucía, GP de Motociclismo de Jerez, Bial de Flamenco, Open Andalucía Golf, etc.), los informes sobre el impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo, los informes sobre la situación tecnológica de la oferta turística de Andalucía o la Cuenta Satélite del Turismo de Andalucía.

Por su parte, el SITA se creó en 1997 y se considera como “un mecanismo permanente y sistematizado de recopilación, tratamiento, ordenación y divulgación de la información precisa para los objetivos de planificación, acción y evaluación turística para los distintos agentes turísticos públicos y empresariales de Asturias”. Para ello, el SITA considera cuatro bloques básicos de información en torno a los cuales se desarrollan diversas líneas de investigación. Estos cuatro bloques son el análisis de la demanda, el estudio de la oferta, el impacto económico del turismo y la investigación y el conocimiento.

La estructura del SITA se muestra en la Figura 7.2.

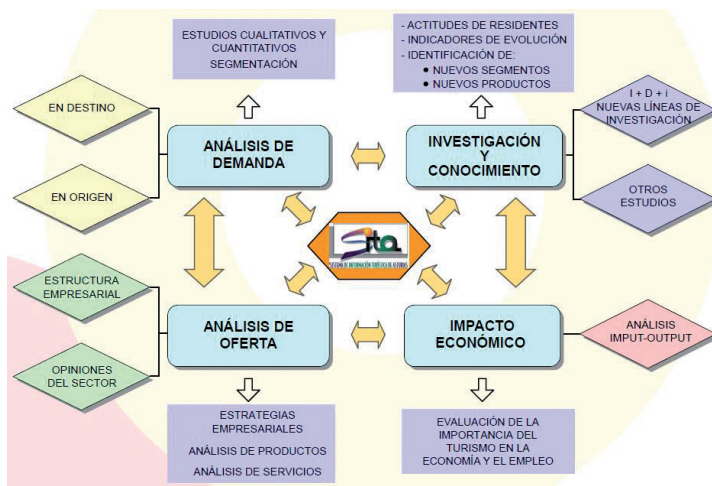


FIGURA 7.2. Estructura del Sistema de Información Turística de Asturias.

Además del informe anual titulado El Turismo en Asturias y de los boletines trimestrales, que se vienen publicando desde el año 1997, el SITA ha elaborado diversos informes y análisis, como los estudios de mercados de origen (Sudoeste francés, Valencia, Bilbao, San Sebastián,

Palencia, Burgos, Oporto, León, Valladolid, Vigo, A Coruña, etc.), los informes municipales y comarcales (Gijón, Oviedo, Valdés, Llanes, Cangas de Onís, Villaviciosa, comarca de Avilés, comarca de La Sidra, comarca Oscos-Eo, Mancomunidad del Oriente de Asturias, etc.), los estudios sectoriales (turismo de camping, turismo rural, turismo activo, etc.) o los estudios de demanda (playas y demanda turística; turismo de alojamiento colectivo según el medio de transporte, etc.). Asimismo, y respondiendo a la necesidad de poner en perspectiva temporal el análisis del turismo asturiano, el SITA publica diversas series de variables turísticas, tanto de la oferta turística (resultados anuales de toda la región desde 1990; resultados anuales por concejos desde 2004 y resultados trimestrales desde 2004) como de la demanda (resultados anuales desde 1997; y resultados trimestrales desde 2000).

En definitiva, los Sistemas de Información Turística, ya tengan un ámbito de aplicación nacional, regional o local, se han convertido en los últimos años en una herramienta tremendamente útil para la generación de conocimiento turístico a niveles subnacionales y para fundamentar, en base a la información aportada por los mercados, estrategias turísticas sólidas y científicamente justificadas.

### 7.1.5. Nuevas fuentes de información en turismo

Para finalizar este breve recorrido por las diversas fuentes estadísticas del turismo, es preciso señalar que no sólo los organismos públicos internacionales, nacionales o regionales son productores de datos que pueden contribuir a mejorar el conocimiento sobre la actividad turística. En los últimos años, con la generalización de las tecnologías de la información y la comunicación y, sobre todo, con la irrupción del fenómeno del turismo 2.0, son los propios usuarios de los productos y servicios turísticos los que están generando una información muy valiosa que puede ser utilizada, a un nivel de análisis microeconómico, para mejorar la gestión de los destinos turísticos y de las empresas turísticas que operan en los mismos.

Ejemplos de esta nueva forma de generar conocimiento turístico son los portales de empresas de reservas de alojamientos turísticos, como booking, trivago, atrapalo, etc. En ellas, los clientes de los establecimientos que se comercializan valoran en términos cuantitativos diversos aspectos de los mismos (limpieza, confort, ubicación, servicios, personal, relación calidad-precio, etc.) en una

escala de 0 a 10 puntos. Estas valoraciones se pueden utilizar para obtener una puntuación global ponderada del establecimiento en cuestión. Además, es posible también segmentar esta puntuación según la naturaleza del grupo en el que viaja el cliente (familias con niños, parejas mayores, grupo de amigos, personas viajando solas, parejas jóvenes, etc.). Si la información aportada por los clientes es estadísticamente fiable (lo cual sucederá si las valoraciones medias se realizan a partir de un número suficientemente elevado de observaciones), los gestores empresariales de los establecimientos valorados tienen a su disposición una herramienta extremadamente potente para identificar los puntos fuertes y los puntos débiles a partir de las necesidades y exigencias de los clientes y contribuir, de esta forma, a la mejora de la gestión.

Una ventaja adicional de estos portales es que no sólo aportan información cuantitativa, sino que en muchos casos recogen también información de naturaleza cualitativa sobre diversos aspectos del destino, mediante preguntas abiertas en las que los clientes recogen los aspectos positivos (lo mejor) y los aspectos negativos (lo peor) que han encontrado durante su estancia en el destino en el que se ubica el establecimiento. Por tanto, es posible también generar conocimiento para mejorar la gestión integral de los destinos turísticos.

Sin embargo, las potencialidades que ofrece el hecho de que el demandante de productos y servicios turísticos aporte información sobre el establecimiento y sobre el destino no han sido todavía suficientemente explotadas por los gestores empresariales. Existe, por tanto, un campo de trabajo inmenso y muy interesante para recopilar, ordenar y explotar toda esta información mediante el desarrollo de las herramientas informáticas adecuadas.

En definitiva, en la actualidad existe información a diferentes niveles geográficos (nacional, regional, local, etc.) más que suficiente para generar conocimiento turístico y para adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios constantes que se están produciendo en los mercados turísticos internacionales y en el comportamiento de la demanda turística. Los dos capítulos siguientes estarán dedicados a presentar diversas herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas, que permiten convertir el enorme flujo de información existente en un valioso conocimiento turístico.

## 7.2. Técnicas cuantitativas para la generación de conocimiento turístico

El objetivo de este apartado es presentar algunas de las herramientas estadísticas más usuales en la generación de conocimiento en el ámbito del turismo. Desde el concepto de indicador y de las características que debe tener para cuantificar de forma correcta una determinada realidad turística, pasando por la caracterización de un indicador a través de su media y de su varianza, por la cuantificación de la relación existente entre dos indicadores diferentes y de las relaciones causales que pueden establecerse entre ellos, hasta el análisis temporal de los valores de un indicador. El presente apartado pretende introducir al lector en el apasionante mundo de la estadística aplicada al turismo, sin la cual es prácticamente imposible generar conocimiento y, por tanto, gestionar de forma eficiente y acertada los mercados turísticos actuales, especialmente si se tiene en cuenta la gran volatilidad que últimamente los caracteriza.

### 7.2.1. Concepto de indicador

Un indicador no es más que una representación simbólica de la realidad turística, que se representa mediante números (cuando se analizan características cuantitativas de la misma) o mediante símbolos, gráficos o colores (cuando el objeto de análisis son características cualitativas de la actividad turística). Su objetivo es comunicar una propiedad concreta o una tendencia determinada del sistema turístico. Por consiguiente, un indicador turístico es aquel que es capaz de captar, al menos, una de las características esenciales de la actividad turística y de mostrar una trayectoria científicamente verificable de la misma.

Entre las definiciones oficiales de indicador, merece especialmente destacar la de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 1993) que define al indicador como “una variable que ofrece información sintética sobre determinados fenómenos o espacios gracias a la concesión de un valor suplementario que amplía la significación del parámetro individualmente considerado” y la de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1995b) que lo considera como “aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto a cualquier otro tipo de instrumentos, los actores decisores reduzcan la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas”.

De manera muy sintética, un indicador cumple una función de simplificación, una función de cuantificación y una función de comunicación. La función de simplificación consiste en ofrecer representaciones empíricas simples de la realidad turística. La función de cuantificación tiene por objeto la medida cuantitativa del fenómeno turístico que se desea analizar. Por último, la función de comunicación guarda relación con la necesidad de que el indicador sea capaz de transmitir información relevante a todos los agentes interesados en la actividad turística y, por extensión, a toda la sociedad.

Además, un indicador se diferencia de un simple dato estadístico en el hecho de que debe contener siempre un valor de referencia. Este valor referencia (que, en muchos casos, es el valor medio de los valores que toma el indicador para un conjunto de observaciones muestrales, tal y como se explicará en el siguiente epígrafe) hace posible que unos datos sin un significado aparente se conviertan en información y, a partir de ella, en conocimiento turístico. Así, por ejemplo, decir que el PIB turístico de un país en un año determinado asciende a 200 millones de dólares no aporta gran información. Sin embargo, ponerlo en relación con el PIB total de dicho país (esto es, relativizar la cifra anterior) y, sobre todo, comparar el porcentaje obtenido con el valor promedio del conjunto de países de su entorno convierte a la magnitud anterior en un indicador de la importancia económica de la actividad turística en ese país. De esta forma, si esos 200 millones de dólares representan el 20 por 100 del PIB nacional y la participación media en los países del entorno es de un 8 por 100, es evidente que en el país analizado el protagonismo del turismo en la generación de riqueza y, bajo determinadas circunstancias, en el desarrollo económico del país es más que notable. Además de todo lo anterior, también hay que poner de manifiesto que los valores de referencia de un indicador convierten a los datos en instrumentos políticos, puesto que permiten verificar el grado de cumplimiento (o de incumplimiento) de los objetivos de la política turística que se haya seguido. Por último, los valores de referencia facilitan de forma considerable la interpretación de los indicadores, especialmente de aquellos que tienen un carácter relativo, como sucede con los indicadores de competitividad o de sostenibilidad turística.

Aunque en ocasiones se utilizan como sinónimos, es importante diferenciar entre indicador simple, indicador agregado, indicador compuesto e índice, puesto que unos u otros miden cosas diferentes y se emplean con objetivos distintos. Así, un **indicador simple** es

el resultado del procesamiento e interpretación de datos primarios. Ejemplos de indicadores simples serían el consumo de agua anual de un establecimiento hotelero, el número de empleados en un museo o los beneficios empresariales de una sala de juegos. Sin embargo, un **indicador agregado** es el que combina, normalmente mediante un método de agregación aditivo, un número de componentes (esto es, datos o subindicadores) definidos en una misma unidad de medida (toneladas, personas, millones de euros, etc.). Ejemplos de indicadores agregados serían el consumo total anual de agua por cliente de una cadena hotelera (agregación de los datos correspondientes a todos los hoteles que forman la cadena), el número de empleos turísticos de un destino determinado (agregación de los empleados en hoteles, restaurantes, oficinas de turismo, tiendas de souvenirs, museos, etc.) o el PIB turístico de una provincia o región (agregación de la producción de todas las actividades empresariales de carácter turístico localizadas en todos los puntos de la provincia o región en cuestión).

Por su parte, un **indicador compuesto** es aquel que combina varios aspectos de un fenómeno turístico determinado (normalmente de carácter complejo) en un único número y en una unidad común. Ejemplos de indicadores compuestos podrían ser la huella ecológica del turismo (número de hectáreas globales necesarias para producir todos los productos y servicios turísticos que se ofertan en un destino determinado) o la capacidad de carga de un destino turístico (número total de turistas que pueden estar presentes en el destino sin que se produzca por ello un deterioro medioambiental en el mismo). Finalmente, un **índice** es un único número sin dimensión que se obtiene de la transformación de los datos observados en diferentes unidades de medidas. Los ejemplos más notables de índices, además de los conocidos Índice de Precios al Consumo del sector turístico o Índice de Desarrollo Humano, es el índice de sostenibilidad turística o el índice de competitividad turística. Es precisamente en el proceso de transformación de un indicador (sea simple, agregado o compuesto) en un índice donde la metodología científica cobra especial relevancia.

### *El Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial*

Desde 2007, el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*) viene elaborando de forma periódica un índice sintético de competitividad turística a nivel mundial. Se trata de un índice que se construye a partir de un amplio conjunto de indicadores turísticos (más de 70) que aportan información sobre multitud de aspectos que inciden sobre la competitividad turística de los más de 130 países analizados.

Cada indicador es reescalado al rango de valores 1-7 para facilitar los procesos de comparación y de agregación. Los indicadores se utilizan para valorar un total de 14 pilares de competitividad, que se agrupan, a su vez, en tres grandes subíndices: sistema regulatorio de la política turística, entorno empresarial e infraestructuras, y recursos humanos, culturales y naturales.

Finalmente, el índice sintético de competitividad turística de cada país se obtiene como una media simple no ponderada de los tres subíndices anteriores. Este índice es una valiosísima herramienta para los máximos responsables turísticos de cada país, puesto que no sólo permite conocer el grado de competitividad turística relativa de dicho país en relación al resto, sino también ir analizando la evolución que la misma va experimentando a lo largo del tiempo, los factores que en mayor medida la determinan y las fortalezas y debilidades que, en términos de competitividad, posee la actividad turística de cada país.

## 7.2.2. Medidas básicas de un indicador turístico: media y varianza

De todas las medidas estadísticas que pueden utilizarse para analizar mercados turísticos, la más simple de todas, pero al mismo tiempo la más importante, es la **media aritmética** de los valores de un indicador dado. Esta media, que se define como el cociente entre la suma de los valores observados del indicador y el número de observaciones del mismo, y cuya expresión matemática es la siguiente:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i n_i}{N}$$



donde  $x_i$  es el valor concreto que toma el indicador turístico;  $n_i$  es el número de veces que se repite el valor  $x_i$  del indicador (también conocida como frecuencia absoluta de dicho valor) y  $N$  es el número total de observaciones analizadas (o la suma de todas las frecuencias absolutas), no sólo arroja un valor representativo de la distribución de probabilidad del indicador analizado sino que se convierte en un valor de referencia que permite comparar cada valor individual del indicador con dicho valor de referencia.

Sin embargo, el grado de representatividad de la media de un indicador no siempre es la misma, puesto que dicha representatividad dependerá del número de observaciones analizadas, ya que a mayor número de observaciones más representativa será también la media calculada. Para poder cuantificar el grado de representatividad de la media de un indicador es necesario considerar una segunda medida estadística, que es la **varianza**. La varianza es una medida del grado de dispersión existente en los datos analizados, puesto que calcula la diferencia al cuadrado entre cada valor del indicador y el valor promedio del mismo. Por consiguiente, su expresión matemática es la siguiente:

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 n_i}{N}$$

A partir del carácter no negativo que tiene la varianza (puesto que es, por definición, una suma de cuadrados) se puede decir que cuanto mayor sea la varianza de un indicador mayor será el grado de dispersión encontrado en la muestra analizada y, por tanto, menor será la representatividad de la media aritmética calculada en primer lugar. El único inconveniente relevante de la varianza es que se trata de una medida cuadrática, lo cual significa que su valor viene expresado en el cuadrado de la unidad de medida del indicador (por ejemplo, si la unidad de medida del indicador son dólares, la varianza vendrá expresada en dólares<sup>2</sup>). Esta circunstancia dificulta de forma notable la interpretación de la varianza, de forma que para salvar este inconveniente se suele utilizar una medida de dispersión alternativa, que es la denominada desviación típica, la cual no es más que la raíz cuadrada positiva de la varianza, es decir:

$$S = + \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 n_i}{N}}$$

Pues bien, la medida del grado de representatividad que tiene la media aritmética de un indicador viene dada por el llamado coeficiente de variación que relaciona la desviación típica de un indicador con su correspondiente valor promedio:

$$C_v = \frac{S}{\bar{X}}$$

De esta forma, cuanto menor sea el coeficiente de variación de un indicador, más representativa será la media aritmética del mismo. Para aquellos casos en los que el coeficiente de variación arroje valores muy elevados, se pueden utilizar otras medidas para posicionar la distribución de un indicador, como son la media geométrica o la media armónica (que son mucho menos sensibles que la media aritmética a los valores extremos del indicador) o la media recortada al  $\alpha\%$  (que elimina el  $\alpha\%$  de los valores más extremos del indicador, consiguiendo de esta forma reducir la variabilidad de los datos y, por consiguiente, incrementar la representatividad de la media resultante).

La media y la desviación típica de un indicador juegan también un papel muy importante en el proceso de homogeneización de la información que aportan los indicadores utilizados en el análisis de los mercados turísticos. Es muy habitual que los indicadores estén expresados en diferentes unidades de medida (unos vendrán expresados en dólares; otros en millones de turistas; otros en número de noches; otros en porcentaje sobre el PIB, etc.), lo cual complica considerablemente los análisis comparativos entre unos indicadores y otros. La forma de eliminar esta diversidad en las unidades de medida es proceder a la normalización (o tipificación) de los indicadores. Esta transformación del indicador original consiste en calcular la diferencia entre cada valor observado del indicador y la media aritmética del mismo y dividir esta diferencia entre su desviación típica, es decir:

$$z_i = \frac{x_i - \bar{X}}{S}$$

De esta forma, el valor normalizado del indicador ( $z_i$ ) expresa el valor del mismo ( $x_i$ ) en número de veces la desviación típica del indicador que representa la diferencia entre el valor  $x_i$  y la media aritmética de dicho indicador. Así, un valor normalizado de +2 significa que el valor observado del indicador supera a su valor promedio en 2 desviaciones típicas. Las ventajas derivadas de esta normalización son, fundamentalmente, las dos siguientes:

1. La dispersión existente entre los datos normalizados es la misma para todos los indicadores analizados, puesto que todos los valores tipificados de los indicadores tienen varianza unitaria (además de un valor promedio nulo).
2. Los valores normalizados son adimensionales, es decir, no están expresados en ninguna unidad de medida.

Estas dos ventajas facilitan de manera considerable la comparabilidad de la información aportada por los diferentes indicadores que se obtienen de los mercados turísticos analizados.

### 7.2.3. Relación entre variables turísticas: correlación y regresión

Cuando se trabaja con dos o más indicadores, además de una caracterización simple de cada uno de ellos mediante el cálculo de la media, de la desviación típica y del coeficiente de variación, es interesante también profundizar en las relaciones existentes entre unos indicadores y otros. En este sentido, una primera aproximación de la relación existente entre el indicador X y el indicador Y es la llamada covarianza entre ambos indicadores, la cual se calcula de la siguiente forma:

$$S_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m (x_i - \bar{X})(y_j - \bar{Y}) n_{ij}}{N}$$

donde el subíndice i se utiliza para designar a las observaciones del indicador X y el subíndice j para denotar a las observaciones del indicador Y. Como se observa, la covarianza no es más que una suma de productos cruzados entre las desviaciones con respecto al valor medio de un indicador y de otro. Debido a que estas desviaciones pueden ser tanto positivas como negativas, es evidente que  $S_{xy}$  puede ser tanto positiva como negativa. Un signo positivo de la covarianza significa que los indicadores X e Y se mueven en el mismo sentido, de forma que cuando uno de ellos experimenta una evolución positiva el otro experimenta también una evolución positiva, y viceversa (así, por ejemplo, cabe esperar que la covarianza entre el número de pernoctaciones y el gasto total de los turistas en un destino tenga signo positivo, puesto que cuanto mayor número de noches pernocte el turista en dicho destino, mayor será también su gasto turístico total).

Por el contrario, un signo negativo de la covarianza pone de manifiesto una relación inversa entre los indicadores, de manera que cuando uno

de ellos evoluciona en términos positivos el otro indicador lo hará en sentido negativo, y viceversa (así, por ejemplo, se espera que la covarianza entre el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de baja categoría - hostales, pensiones, albergues, ... - y el nivel de ingresos del turista tenga signo negativo, puesto que cuanto mayor sea el volumen de ingresos percibido por el turista, menor uso hará de este tipo de establecimientos).

De la misma forma que el signo de la covarianza permite obtener conclusiones claras sobre la relación existente entre dos indicadores, no sucede lo mismo con el valor numérico (en términos absolutos) de la misma. En efecto, no siempre un valor más elevado de la covarianza significa que exista una relación más fuerte o más intensa entre los dos indicadores analizados. Esto es debido a que el cálculo de la covarianza está muy condicionada por el rango de los valores que toma cada indicador, de forma que cuanto mayor sea el recorrido (o rango) de un indicador, mayores serán también las desviaciones con respecto al valor promedio y, por consiguiente, el valor numérico de la covarianza. Sin embargo, puede suceder que la relación entre dos indicadores con un recorrido más reducido sea más fuerte que entre dos indicadores que presentan un recorrido mucho más amplio.

Esta circunstancia invalida el uso de la covarianza para medir la intensidad de la asociación existente entre dos indicadores. Cuando se desee conocer si la relación estadística entre dos indicadores es fuerte o es débil, debe utilizarse una medida alternativa, aunque estrechamente relacionada con la varianza, que es el coeficiente de correlación de Pearson, el cual viene dado por la siguiente expresión:

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_x^2 S_y^2}}$$

donde  $S_{xy}$  es la covarianza entre los indicadores X e Y, y donde  $S_x^2$  y  $S_y^2$  representan, respectivamente, las varianzas de los indicadores X e Y. El coeficiente de correlación, que posee el mismo signo que la covarianza entre los indicadores, tomará siempre valores comprendidos entre -1 y +1, de forma que cuanto más se aproxime a estos dos valores más fuerte será la asociación existente entre los indicadores analizados (asociación positiva o negativa, según el signo). Por el contrario, cuando más cerca de cero se encuentre este coeficiente más débil será dicha asociación. Los casos extremos se producen cuando  $r=+1$  (perfecta asociación lineal positiva), cuando  $r=-1$  (perfecta asociación

lineal negativa) o cuando  $r=0$  (incorrelación, o ausencia de correlación lineal entre los indicadores).

En el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson se presupone una relación simétrica entre los dos indicadores analizados, en el sentido de que ambos pueden influenciarse mutuamente. Sin embargo, lo habitual es que uno de ellos sea el causante del otro, de manera que siempre existirá, en mayor o menor grado, una relación causal entre los mismos. Para profundizar en las relaciones causa-efecto entre los indicadores se utiliza habitualmente otra técnica estadística, que recibe el nombre de **regresión**.

En la regresión, y tras establecer una relación causal entre dos indicadores turísticos a través de un modelo teórico previamente conocido o mediante una hipótesis de trabajo que se pretenda verificar, se propone una función matemática para modelizar dicha relación causal. Esta operación recibe el nombre de **especificación** del modelo. En muchas ocasiones, se elige una función lineal para relacionar ambos indicadores, ya que es una función fácil de utilizar y responde de forma bastante precisa a la realidad de los mercados turísticos. Así, si un indicador X es el causante de otro indicador Y (en el sentido de condicionar sus valores), el modelo de regresión lineal que relaciona ambos indicadores sería el siguiente:

$$Y = a + bX + e$$

donde el parámetro a es la ordenada en el origen, esto es, es el valor que tomaría el indicador Y si el indicador X toma un valor nulo; y b es la pendiente de la recta y representa el cambio relativo que se produce en el indicador Y cuando el indicador X experimenta una variación relativa unitaria. Como fácilmente puede deducirse, tanto el signo como el valor absoluto del parámetro b son básicos en la generación de conocimiento turístico, puesto que informa no sólo del sentido de la relación que existe entre dos indicadores turísticos (positivo cuando variaciones positivas de X generen también variaciones positivas de Y, y viceversa; negativo cuando variaciones positivas de X se traduzcan en variaciones negativas de Y, y viceversa) sino también de la magnitud del cambio producido en el indicador Y como consecuencia del cambio unitario en X. Pues bien, en el anterior modelo de regresión, el indicador Y recibe el nombre de indicador dependiente o endógeno, mientras que el indicador X es conocido como indicador independiente o exógeno. Finalmente, el término e representa el error cometido al

explicar el comportamiento del indicador Y en función exclusivamente del indicador X, ya que, como fácilmente podrá suponerse, existirán otros indicadores, además del indicador X, que contribuyan también, en mayor o en menor medida, a explicar el comportamiento del indicador Y.

En cualquier caso, el anterior modelo simple se puede generalizar al considerar más de un indicador exógeno para explicar el comportamiento del indicador Y, es decir:

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + \dots + e$$

Por otro lado, en algunas ocasiones la relación entre los dos indicadores turísticos analizados no es de naturaleza lineal, en cuyo caso se pueden proponer formas funcionales alternativas de naturaleza no lineal. Así, por ejemplo, se pueden considerar funciones exponenciales, funciones parabólicas, funciones logarítmicas, funciones potenciales, etc.

Con independencia de la forma funcional que se considere, los parámetros del modelo (a y b en el caso del modelo de regresión lineal simple) se calculan mediante el método de estimación más utilizado en la práctica: el método MCO (mínimos cuadrados ordinarios). Para que las estimaciones obtenidas sean robustas y estadísticamente fiables es necesario que se cumplan determinadas hipótesis (normalidad de los indicadores endógeno y exógeno, homogeneidad de la varianza del término de error, ausencia de autocorrelación entre las perturbaciones, ausencia de colinealidad entre los indicadores exógenos, etc.).

Para determinar la bondad de ajuste de un modelo de regresión concreto a los valores de los indicadores X e Y se utiliza el llamado **coeficiente de determinación**. Dicho coeficiente representa el porcentaje de la varianza del indicador Y que es explicada por el indicador X. Si existe una relación estadística fuerte entre ambos indicadores, el coeficiente de determinación arrojará un valor próximo a 1 y será indicio de un ajuste aceptable a los valores disponibles de los indicadores. Por el contrario, cuando no exista una relación estadística estrecha entre el indicador endógeno y el exógeno, la capacidad de éste último para explicar la varianza del primero será limitada, lo que se traducirá en un coeficiente de determinación cercano a 0 y, por consiguiente, en un mal ajuste del modelo propuesto a los datos disponibles.

#### 7.2.4. Índices turísticos

La mayor parte de los indicadores turísticos se calculan para diferentes períodos de tiempo (años, trimestres, meses, etc.). Si interesante es analizar el valor de un indicador en un período de tiempo determinado (comparándolo con el valor promedio, relacionándolo con otros indicadores, etc.), mucho más interesante y más importante para la generación de conocimiento turístico es analizar la evolución de los valores de dicho indicador a lo largo del tiempo. En este sentido, el conocimiento de los mercados turísticos se enriquece de forma considerable cuando se pasa de un análisis estático a un análisis dinámico en el tiempo. En este último caso, el cálculo más importante que debe realizarse es la tasa de variación experimentada por el indicador en un determinado período de tiempo con respecto a un período de tiempo inicial, que se toma como referencia, y que recibe el nombre de **período base**. El cálculo de esta tasa de variación se realiza a través de los llamados índices turísticos.

Para facilitar su interpretación, se asigna el valor 100 al índice turístico en el período inicial. Así, si se está comparando el PIB turístico de un país entre 2005 y 2011, y se considera el primero de estos años como período de base, el hecho de que el índice del PIB turístico en 2011 tome el valor 118 (frente al valor 100 en 2005) debe interpretarse como que el PIB turístico de un país ha experimentado un incremento de un 18 por 100 entre los dos años de referencia.

Hay que tener en cuenta que un índice no compara el valor de un indicador en dos años consecutivos (en ese caso, no sería realmente un índice, sino una tasa de variación interanual) sino que compara el valor del indicador en un año determinado con el valor del mismo indicador en el período base. Por otro lado, la mayor parte de los indicadores turísticos son magnitudes complejas, en el sentido de que suelen estar formadas por múltiples componentes. Así, por ejemplo, el empleo en el sector turístico está integrado por el empleo en la hostelería, el empleo en la restauración, el empleo en las agencias de viajes, el empleo en las empresas de actividades complementarias, etc. De la misma forma, el PIB turístico es el resultado de agregar el consumo turístico, la inversión turística, el gasto público en turismo y el saldo comercial neto del sector turístico (diferencia entre las exportaciones y las importaciones por turismo).

Este carácter complejo de la mayoría de las magnitudes turísticas obliga a definir un índice complejo, que recoja la variación relativa de cada una de las componentes que forman la magnitud turística que está siendo analizada. En concreto, la fórmula general de un índice turístico complejo es la siguiente:

$$I_t = \frac{\sum_{i=1}^N I_{it} w_i}{\sum_{i=1}^N w_i} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{x_{it}}{x_{i0}} w_i}{\sum_{i=1}^N w_i} \times 100$$

donde N es el número de componentes que forman la magnitud turística analizada;  $I_{it}$  es el índice simple de la componente i en el período t, el cual se calcula dividiendo el valor que toma dicha componente en el período t ( $X_{it}$ ) entre el valor que toma en el período base ( $X_{i0}$ ). Por otro lado, es muy poco frecuente que todas las componentes que forman una magnitud turística tengan la misma importancia en su composición. Así, por ejemplo, en algunos países el consumo turístico interior puede tener un peso muy importante en la formación de su PIB turístico, mientras que en otros países el peso de esta componente puede ser menor. De la misma forma, puede suceder que el gasto público en turismo sea una componente fundamental en el PIB turístico de algunos países, mientras que en otros países esta componente sea mucho menos importante. Por esta razón, a cada componente de una magnitud turística se le otorga un coeficiente de ponderación ( $w_i$ ) que recoja la importancia relativa que cada una de ellas tiene en la formación de dicha magnitud.

En los mercados turísticos, las componentes de una magnitud se ponderan en función del valor de las transacciones comerciales. Este valor se obtiene multiplicando el número de unidades que se transaccionan en la operación comercial por el precio unitario de cada unidad. Tanto la cantidad como el precio pueden valorarse en el período t o en el período base, dando lugar de esta forma a diferentes tipos de índices turísticos. En función de lo que se desee analizar, es posible definir índices de precios (cuantifican la evolución temporal de los precios turísticos), índices de cantidad (cuantifican la evolución temporal del número de unidades físicas que son objeto de transacción en los mercados turísticos: habitaciones, billetes de avión, reservas, etc.) o índices de valor (cuantifican la evolución temporal de la valoración económica de las transacciones comerciales realizadas



en los mercados turísticos, es decir, analizan la evolución conjunta de los precios y de las cantidades turísticas).

Para obtener, por ejemplo, un índice de precios hoteleros, si los servicios que presta un hotel (alojamiento, restauración, etc.) en el período base se valoran a precios del año base,  $w_i = p_{i0} \times q_{i0}$  (por ejemplo, número de habitaciones vendidas en el año 2005 por el precio medio de la habitación en 2005) se obtendrá un índice de precios de Laspeyres, cuya expresión es la siguiente:

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^N p_{it} q_{i0}}{\sum_{i=1}^N p_{i0} q_{i0}} \times 100$$

Sin embargo, si lo que se valora a precios del año base son los servicios que presta el hotel en el período t,  $w_i = p_{i0} \times q_{it}$  (por ejemplo, número de habitaciones vendidas en el año 2011 por el precio medio de la habitación en 2005), se habrá obtenido un índice de precios de Paasche, cuya expresión es la que se muestra a continuación:

$$P_P = \frac{\sum_{i=1}^N p_{it} q_{it}}{\sum_{i=1}^N p_{i0} q_{it}} \times 100$$

Ambos índices permiten determinar cuál ha sido la evolución en el precio medio de la habitación en el citado hotel entre 2005 y 2011. De hecho, estos dos índices turísticos de precios son los más utilizados en la práctica para cuantificar en una única cifra la evolución de una magnitud turística entre dos períodos de tiempo concretos, especialmente el primero de ellos, puesto que su cálculo exige que las Oficinas Nacionales de Estadística tengan que recabar un menor volumen de información estadística.

A pesar de que el cálculo de índices turísticos de precios resulta sumamente útil en el análisis dinámico de los mercados turísticos, su uso es absolutamente imprescindible en el proceso de deflatación de las series turísticas. En este sentido, es necesario indicar que los procesos inflacionarios de la moneda que sufren, en mayor o menor grado, todos los países del mundo impiden establecer comparaciones homogéneas entre las transacciones comerciales en los mercados turísticos en dos períodos de tiempo diferentes. Así, por ejemplo, el

volumen de ventas anuales de un hotel puede haber experimentado un incremento entre 2005 y 2011, no como consecuencia de haber vendido un mayor número de habitaciones entre un año y otro, sino debido a la subida de los precios medios de la habitación entre ambos años. Por tanto, es necesario eliminar el efecto que la subida de precios (o inflación) tiene sobre la magnitud turística analizada. Este proceso, que consiste en convertir los precios del período  $t$  (precios corrientes) en precios del período base (o precios constantes), recibe el nombre de deflactación de la magnitud turística. Para ello, bastará dividir el valor de la magnitud en el período  $t$  entre el índice de precios elegido (normalmente el índice de precios turísticos de Laspeyres, aunque el verdadero deflactor de una serie turística es el índice de Paasche).

De esta forma, los índices turísticos facilitan considerablemente el proceso de comparación de una magnitud turística en dos períodos de tiempo diferentes al homogeneizar el valor de las mismas en términos monetarios (transformando unidades físicas en unidades monetarias y eliminando el efecto de la inflación sobre el valor de la magnitud turística).

### 7.2.5. Series temporales de indicadores turísticos

Cuando se dispone información sobre el valor que toma un indicador turístico en diferentes períodos de tiempo, el análisis de la evolución histórica que ha tenido dicho indicador (esto es, la evolución que ha experimentado dicho indicador en el pasado, y hasta el momento actual) puede ser de gran utilidad para predecir el comportamiento futuro de dicho indicador, siempre y cuando las condiciones que se han verificado en el pasado se mantengan también en el futuro.

En este caso, la ordenación temporal de los valores de un indicador es esencial, dado que cada valor numérico está asociado a un período de tiempo determinado. Pues bien, el conjunto de valores de un indicador turístico, si dichos valores están ordenados en el tiempo, recibe el nombre de serie temporal.

El análisis de una serie temporal turística consiste en descomponer los diferentes componentes de la misma y, en función del comportamiento observado en cada uno de estos componentes, realizar predicciones sobre el comportamiento futuro del fenómeno turístico analizado. En este sentido, hay que indicar que una serie temporal está compuesta por cuatro componentes:

- Tendencia: es la componente que refleja la evolución a largo plazo del fenómeno turístico analizado. Si se lleva a cabo una representación gráfica de la serie temporal, situando en el eje horizontal el tiempo y en el eje vertical el valor observado del indicador turístico, la tendencia podría ser de naturaleza estacionaria o constante, lo que equivaldría a que la tendencia estaría representada por una línea paralela al eje horizontal. En esta situación, el fenómeno turístico analizado sería estable en el tiempo, es decir, aunque puedan observarse fluctuaciones puntuales de la serie, el valor promedio de la serie se mantiene constante a lo largo de todo el período analizado. Por el contrario, una tendencia lineal sería aquella en la que ésta se representa mediante una línea que forma un determinado ángulo con el eje horizontal. En esta segunda situación, el fenómeno turístico analizado está condicionado por el tiempo, de forma que el transcurso del mismo se traduce en un crecimiento de los valores promedios (pendiente positiva) o en una reducción de dichos valores (pendiente negativa). En cualquier caso, una tendencia no estacionaria no tiene por qué ser necesariamente de naturaleza lineal, siendo posible considerar también tendencias exponenciales, parabólicas, etc.
- Variaciones estacionales: son las fluctuaciones que se producen en la serie temporal en períodos de tiempo iguales o inferiores a un año. Estas fluctuaciones son periódicas y regulares y se producen como consecuencia de factores climáticos (la mayor o menor temperatura media de un destino en las diferentes estaciones del año determinan en gran medida el flujo de visitantes a dicho destino) o de factores culturales o tradicionales (la mayor afluencia de turistas durante los meses de vacaciones laborales o en períodos festivos, como Semana Santa o Navidades son buenos ejemplos de este tipo de factores). Como es bien sabido, esta componente de una serie temporal turística es, posiblemente, la más importante en el análisis del turismo, debido al marcado carácter estacional que tiene esta actividad económica.
- Variaciones cíclicas: son las fluctuaciones que se producen en períodos superiores a un año. Al igual que las variaciones estacionales, tienen un carácter periódico pero, a diferencia de ellas, no son regulares. Se producen como consecuencia de la alternancia de períodos de expansión económica y de períodos de recesión. Su carácter irregular (la duración de los ciclos económicos no es constante, de forma que a una etapa de expansión de 5 años le puede suceder una etapa de recesión de 3 años, seguida por otra etapa de expansión de 10 años y de otra de recesión de 7

- años) lo convierte en la componente de una serie temporal turística más difícil de determinar y de predecir.
- Variaciones accidentales o erráticas: son las fluctuaciones que surgen como consecuencia de la ocurrencia de fenómenos (políticos, sociales, económicos, ambientales, etc.) imprevisibles. Ejemplos de estos fenómenos podrían ser la erupción del volcán islandés Eyjafjalla en el mes de Abril de 2010, las revueltas de la llamada Primavera Árabe durante la primera mitad del año 2011 o el tsunami de Japón del mes de Marzo de 2011 que afectaron, en mayor o en menor medida, a los flujos turísticos internacionales que tenían como origen o destino los países afectados o los situados en su entorno geográfico más próximo.

*La investigación cuantitativa del World Travel & Tourism Council*

El Consejo Mundial de Turismo y Viajes (World Travel & Tourism Council) es, posiblemente, el mejor ejemplo que se puede ofrecer del aprovechamiento óptimo de simple información turística (procedente, principalmente, de las Cuentas Satélites del Turismo) para generar conocimiento turístico. Mediante el uso de técnicas de análisis de carácter fundamentalmente cuantitativo, la consultora Oxford Economics lleva varios años ofreciendo predicciones sobre el comportamiento futuro de las principales magnitudes turísticas de más de un centenar de países.

El objetivo de sus investigaciones no es solamente la estimación de las cifras futuras de las Cuentas Satélites del Turismo (PIB turístico, empleo, inversión, gasto turístico, etc.), sino también, y fundamentalmente, incrementar la comparabilidad entre países, ofrecer visiones globales y regionales de la actividad turística, ayudar a la toma de decisiones en los países que no dispongan de una CST completa, realizar benchmarking con la contribución económica de otras industrias, ayudar a entender los nexos entre el turismo y otras industrias de las economías nacionales, establecer escenarios de política turística, etc.

### 7.2.6. Comparación entre mercados (la prueba t y el análisis de la varianza)

Una vez caracterizados dos o más mercados turísticos a través de uno o de varios indicadores, es posible establecer comparaciones entre los mismos. Así, es posible preguntarse si el número medio de empleados por hotel en el mercado turístico A ( $\mu_A$ ) es el mismo que el número promedio de empleados por hotel en el mercado B ( $\mu_B$ ). Esta comparación de valores medios poblacionales, que no puede realizarse al desconocerse el valor de ambos parámetros, se lleva a cabo realmente comparando los valores medios muestrales de ambos mercados ( $\bar{X}_A$  y  $\bar{X}_B$ ). De esta forma, para contrastar científicamente una hipótesis de igualdad de medias de mercados turísticos, es decir,  $H_0 : \mu_A = \mu_B$ , se deberá proceder a realizar una comparación, por diferencias, entre las medias muestrales de ambos mercados ( $\bar{X}_A - \bar{X}_B$ ), de manera que si esta diferencia es reducida se podrá concluir que las medias poblacionales de los mercados turísticos A y B coinciden en valor. Si, por el contrario, se observan diferencias considerables entre las dos medias muestrales, se deberá concluir que las medias poblacionales de los dos mercados que están siendo comparados presentan valores numéricos diferentes. Sin embargo, en esta comparación de medias muestrales, hay que tener en cuenta tanto el valor de las cuasivarianzas muestrales ( $S_A^2$  y  $S_B^2$ , respectivamente) como el tamaño de las muestras tomadas en los dos mercados ( $n_A$  y  $n_B$ , respectivamente). De esta forma, y suponiendo que, en los dos mercados que están siendo comparados, la variable analizada (el número de empleados por hotel) sigue una distribución normal (hipótesis de normalidad), que ambos mercados actúan de forma independiente (hipótesis de independencia estadística) y que la varianza de la variable estudiada es la misma en ambos mercados (hipótesis de homocedasticidad), la expresión matemática que se utiliza para contrastar la hipótesis de igualdad de medias poblacionales de ambos mercados es la siguiente:

$$t_e = \frac{(\bar{X} - \bar{Y})}{\sqrt{\frac{(n_X - 1)S_X^2 + (n_Y - 1)S_Y^2}{n_X + n_Y - 2} \left( \frac{1}{n_X} + \frac{1}{n_Y} \right)}} \rightarrow t_{n_X + n_Y - 2}$$

De esta forma, valores de  $t_e$  cercanos a cero conducirán a considerar que los valores medios son iguales en ambos mercados (no rechazo de la hipótesis  $H_0$  anterior), mientras que valores elevados de  $t_e$

permitirán concluir que los valores promedio de los dos mercados que están siendo comparados no son iguales (rechazo de  $H_0$ ). Para determinar hasta qué valor de  $t_e$  se admite la igualdad de valores medios y a partir de qué valor de  $t_e$  es posible aceptar las diferencias entre valores medios es necesario localizar en unas tablas estadísticas (las denominadas tablas de la distribución t de Student) un valor crítico (cuando el contraste sea unilateral) o dos valores críticos (cuando el contraste sea bilateral). De esta forma, la comparación entre  $t_e$  y el (los) valor(-es) crítico(-s) permitirá tomar una decisión respecto a similitudes o diferencias significativas en el comportamiento de diversos indicadores en dos mercados turísticos. Esta prueba recibe el nombre de prueba t, así llamada al estar basada en una distribución estadística de probabilidad denominada t de Student.

Algo más compleja es la situación cuando se quieren comparar los valores promedio de más de dos mercados turísticos. Cuando se desea determinar si existe igualdad de valores medios poblacionales en n mercados ( $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$ ), se procede también a establecer una comparación entre las muestras muestrales calculadas en cada mercado, considerando nuevamente las diferentes hipótesis de partida (normalidad, independencia y homocedasticidad), con la única particularidad de que, en este caso, y debido a la multiplicidad de comparaciones posibles, la expresión matemática que se utilizará será la siguiente:

$$f_e = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{j=1}^k (\bar{X}_{.j} - \bar{X}_{..})^2 / \sigma^2}{\frac{\sum_{i=1}^{n_j} \sum_{j=1}^k (\bar{X}_{ij} - \bar{X}_{.j})^2 / \sigma^2}{n - k}} \quad F_{k-1, n-k}$$

Básicamente, este cociente compara la variabilidad muestral del indicador turístico analizado (el número de empleados por hotel) debida a las diferencias entre los mercados turísticos que están siendo comparados (numerador) con la variabilidad muestral localizada en cada uno de los mercados (denominador). De esta forma, cuando este cociente arroje valores reducidos se podrá concluir que no existen diferencias entre los mercados comparados y que, por tanto, se puede admitir la igualdad de valores medios del indicador en dichos mercados. Por contra, cuando  $f_e$  arroje valores elevados se podrá

decir que no existe igualdad en los valores medios del indicador en todos los mercados analizados. Nuevamente, para determinar hasta qué valor de  $f_e$  no debe rechazarse la hipótesis  $H_0$  anterior y a partir de qué valores de  $f_e$  dicha hipótesis deberá ser rechazada, es necesario localizar un valor crítico (que está tabulado en una tabla estadística) y comparar éste con el cociente F anterior. En realidad, el valor  $f_e$  es el valor de prueba de una técnica de comparación múltiple de medias poblacionales que se denomina Análisis de la Varianza, que utiliza, como se ha podido comprobar, una prueba F (así llamada al basarse en una distribución estadística de probabilidad conocida con el nombre de distribución F de Snedecor).

Aunque a simple vista las dos pruebas cuantitativas presentadas (la prueba t y el Análisis de la Varianza) puedan parecer técnicas complejas, lo cierto es que representan la base del análisis multivariable de los mercados turísticos. De hecho, el análisis de un único indicador en un mercado turístico suele ser, en general, bastante pobre, puesto que sólo permitirá una caracterización individual de dicho indicador. Sin embargo, los análisis de los mercados turísticos exigen preguntarse sobre las relaciones existentes entre dos o más indicadores (relaciones causa-efecto), por lo que la auténtica riqueza informativa aparecerá cuando se utilicen herramientas de naturaleza multivariable. En consecuencia, sin un manejo básico de las herramientas de análisis multivariante es imposible (o, al menos, extraordinariamente difícil) profundizar en el análisis de los mercados turísticos y, como resultado, en la generación de conocimiento turístico.

### 7.3. Técnicas cualitativas para el análisis de los mercados turísticos

El análisis cualitativo de los mercados turísticos cobra en la actualidad una importancia vital como consecuencia de los cambios constantes que se están produciendo en la demanda turística a nivel mundial. Sólo conociendo las exigencias, las expectativas y las necesidades actuales y futuras del turista del siglo XXI se estará en condiciones de ofertar un producto turístico adecuado al comportamiento turístico de este nuevo turista. Y este conocimiento sólo será posible observando a los turistas en su experiencia en el destino, dejándoles manifestar en voz alta lo que tienen en mente y analizando las opiniones que dejen constancia documental (el fenómeno del turismo 2.0 aporta un campo abonado para profundizar en este ámbito concreto).

Una de las características más importantes del análisis cualitativo es su gran flexibilidad. De hecho, el análisis suele empezar a partir de uno o de varios interrogantes que son formulados de una manera vaga (¿están los turistas del destino satisfechos con los servicios ofertados en el mismo?; ¿aprecian los empresarios turísticos la importancia que la sostenibilidad tiene en su negocio actual y futuro?; ¿existen soluciones para redefinir destinos turísticos maduros y conseguir recuperar los niveles perdidos de flujos y de consumo turísticos?, etc.). Y, a medida que se van conociendo detalles concretos del fenómeno estudiado, se van matizando los interrogantes, se modifican los objetivos iniciales del análisis y se obtienen conclusiones que abren nuevas vías de análisis cualitativos.

Dada la importancia que ha cobrado en la actualidad la investigación cualitativa en el análisis de los mercados turísticos, el presente apartado estará dedicado a abordar algunas cuestiones fundamentales relacionadas con la misma, empezando con el propio diseño de la investigación cualitativa y terminando con la plasmación de los resultados obtenidos en un informe que será fuente de nuevo conocimiento turístico.

### 7.3.1. Diseño de la investigación cualitativa

Antes de utilizar una técnica cualitativa concreta para el análisis de los mercados turísticos, es preciso realizar un diseño claro y realizable de la investigación que se quiere llevar a cabo. Sólo partiendo de un diseño sistemático y científico de la investigación, huyendo de planteamientos anárquicos o que respondan a la inspiración puntual del analista, será posible llegar a unas conclusiones fiables y, a partir de ahí, a generar un conocimiento turístico de calidad. Por consiguiente, el diseño de la investigación exige el establecimiento de una serie de etapas o fases que deben ser cubiertas de forma adecuada y que, en opinión de Ruiz Olabuénaga e Izpizua (1989), serían las siguientes: definición del problema, diseño de trabajo, recogida de datos, análisis de datos y validación.

#### A. Definición del problema

La primera fase en el diseño de la investigación cualitativa es la formulación del problema que se quiere analizar. En este caso, el analista deberá partir de una idea inicial (propia o ajena) sobre la que va a investigar (por ejemplo, la actitud hacia la sostenibilidad de los turistas que visitan un destino determinado) hasta convertir esa idea en



lo que Vallés (1997: 83) llama un problema investigable. En este sentido, es necesario que el analista conozca los antecedentes del problema y sus condicionantes, al objeto de que la investigación cualitativa que se va a realizar sea factible y tenga un valor científico. Para alcanzar este conocimiento, el analista puede recurrir a su experiencia personal y profesional (en el caso de que desarrolle su labor profesional en el sector turístico y tenga un contacto directo con los turistas, con las empresas o, en definitiva, con el objeto de la investigación), a la lectura de literatura técnica y no técnica (para familiarizarse con el estado de la cuestión se pueden consultar, por ejemplo, los barómetros o los anuarios de la OMT, las revistas científicas, los documentos de trabajo, los informes de organizaciones e instituciones turísticas, etc.) o a la consulta a investigadores o expertos en turismo (en muchos países, como en España, existen asociaciones científicas, como la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, AECIT, que cuentan con personas muy cualificadas y sobradamente preparadas, vinculadas al ámbito universitario o al mundo empresarial que pueden aportar sus conocimientos a la investigación cualitativa de los mercados turísticos internacionales).

Por otro lado, el problema investigable debe ser empírico o real, en el sentido de que debe ser objeto de observación y de experimentación y, por consiguiente, susceptible de contrastación y de verificación con la realidad. Otra característica necesaria del problema que se desea investigar es que responda a algo novedoso. Esta novedad debe plasmarse en el hecho de que el fenómeno analizado no ha sido previamente investigado (los fenómenos ya conocidos o estudiados no son interesantes desde un punto de vista de la investigación porque no aportan nada nuevo a lo ya conocido) o bien en el hecho que, tratándose de un fenómeno ya estudiado, se aportan nuevos matices, perspectivas o avances en el conocimiento del fenómeno turístico analizado.

Una vez definido claramente el problema, es necesario enumerar los objetivos de la investigación. Para ello, es necesario identificar los diferentes aspectos que ofrece el problema investigable. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, un único problema suele presentar aspectos muy variados (por ejemplo, el análisis de la sostenibilidad o de la competitividad de los destinos turísticos tiene multitud de aspectos que pueden ser considerados: los precios, el ahorro energético, los recursos disponibles, la legislación, el conocimiento de los conceptos analizados, la percepción social de los fenómenos,

etc.). De ahí que, en la mayoría de los casos, será necesario restringir el análisis a uno (o sólo a unos pocos) de los aspectos identificados debido a la imposibilidad práctica de abordarlos y analizarlos todos.

## **B. Diseño de trabajo**

Tras definir el problema que se quiere estudiar en la investigación, el siguiente paso es la formulación de una o varias hipótesis. Las hipótesis concretan los objetivos generales de la investigación para que éstos puedan ser verificados científicamente. Una hipótesis no es más que una afirmación que se realiza sobre una variable turística concreta o sobre las relaciones entre dos o más variables turísticas. Así, por ejemplo, una hipótesis sería afirmar que el número de visitantes internacionales de un país depende de las inversiones públicas en turismo de ese país. Confirmar o desmentir esta relación (que se supone debe ser positiva, es decir, a mayor nivel de inversión turística cabría esperar un mayor número de visitantes internacionales) es el objetivo final de la investigación (o uno de los muchos que puede plantearse) mediante el uso de un método científico. En la mayor parte de los casos, las hipótesis suelen expresarse mediante funciones y/o ecuaciones que recogen una característica de una variable turística o un coeficiente determinado (por ejemplo, el coeficiente de correlación) que relaciona dos o más variables turísticas.

Tras formular las hipótesis necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, es necesario diseñar el método científico que se va a utilizar para la contrastación de dichas hipótesis. Varias son las cuestiones que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar un método científico válido. En primer lugar, es necesario determinar si, además de las variables que son objeto de investigación, existen otras variables externas que, en mayor o menor medida, pueden influir en los resultados de la investigación. Estas variables, que en algunos métodos de análisis son conocidas con el nombre de covariables, deben ser tenidas en cuenta, ya que o bien son incluidas a posteriori en el análisis (con el consiguiente enriquecimiento del mismo), o bien debe procederse a eliminar el efecto de las mismas sobre las variables analizadas, puesto que en caso contrario los resultados obtenidos podrían estar distorsionados. En segundo lugar, y debido a la imposibilidad material de recabar información de todos los elementos que componen una población (por ejemplo, no es posible preguntar sobre el nivel de satisfacción alcanzado en el viaje a todos los turistas que visitan un país), es importante garantizar que las unidades de observación (esto es, la muestra de turistas que va a ser

analizada) sea realmente representativa del conjunto de la población analizada, puesto que sólo en este caso las conclusiones alcanzadas en el análisis de la muestra serán generalizables a toda la población. En este sentido, una forma de garantizar (o, al menos, de aproximarse) a esta representatividad es asegurarse de que la muestra obtenida es aleatoria, es decir, que todos los elementos de la población analizada tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Finalmente, y en tercer lugar, es necesario controlar las variables no incluidas en el análisis para evitar que la influencia de éstas sobre las que están siendo estudiadas genere unos resultados no deseados o no previstos y para dar, en su caso, interpretaciones alternativas a los resultados obtenidos cuando estas variables externas se toman en consideración.

En función de la intervención del investigador en el problema analizado, es posible distinguir entre diseños experimentales y diseños no experimentales. Un diseño experimental es aquel en el que el investigador (o cualquier otro agente externo) manipula una o varias variables relacionadas con el problema analizado con el objeto de analizar las consecuencias que dicha manipulación tiene sobre las variables de interés. Por el contrario, un diseño no experimental es aquel que se limita a analizar los fenómenos sin que se produzca una intervención consciente y deliberada sobre algunas variables. En el contexto de la investigación turística, un ejemplo de diseño experimental sería aquel que tiene por objeto determinar la influencia que una subida de impuestos aprobada por el Gobierno tiene sobre la actividad turística de un determinado destino, mientras que un ejemplo de diseño no experimental sería aquel que pretende conocer las motivaciones de la demanda para elegir un destino turístico determinado.

### **C. Recogida de datos**

La recogida de datos es, posiblemente, la etapa más importante en el diseño de la investigación, puesto de que dicha recogida dependerá, en gran medida, la fiabilidad y robustez de los resultados obtenidos. En primer lugar, y antes de la recogida de datos propiamente dicha, es necesario realizar una delimitación, tanto temporal como espacial, del fenómeno turístico que quiere ser analizado, es decir, ¿cuál es el ámbito geográfico del fenómeno (una unidad hotelera, un complejo hotelero, un municipio, una región, un destino turístico, un país, etc.) y cuál es su dimensión temporal (¿en el momento actual, hace 2 años, durante un período de 5 años?). En segundo lugar, y para determinar

el tipo de muestreo que servirá de base para la obtención de datos, es necesario definir claramente cuál es la población objetivo. En este sentido, es necesario saber que se entiende por población al conjunto total de unidades de observación existentes en el momento de realizar la investigación. Por ejemplo, una población sería el conjunto de todos los turistas que visitan el destino turístico España en un año determinado (en el año 2011, fueron más de 50 millones de turistas) o el número total de empresas hoteleras que operan en Andalucía (en 2011, alcanzaban una cifra próxima a las 1.800 unidades).

Debido a que en casi todos los casos el número de elementos de la población es tan elevado que resulta prácticamente imposible realizar una observación y una recogida de datos de todos esos elementos, lo que en la práctica se hace es limitar el análisis a una parte de la población, que recibe el nombre de muestra. Por consiguiente, el diseño de la muestra es fundamental, ya que de este diseño depende en gran medida que los resultados obtenidos de su análisis sean válidos no sólo para la muestra en sí, sino también para la población de la cual se ha obtenido (proceso inferencial).

Una muestra debe ser siempre representativa de la población de la que se extrae, de forma que las características básicas de la población deben quedar plasmadas, de manera más o menos aproximada, en la muestra elegida. La forma de conseguir este objetivo es asignar a cada elemento de la población la misma probabilidad de ser elegido. En este caso, se trata de un muestreo aleatorio simple y se utilizará cuando la población turística a analizar sea muy homogénea en cuanto a su comportamiento, características, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica las características de una población turística no son las mismas para todos los elementos que lo integran, lo cual aconseja dividir la población en grupos homogéneos, que reciben el nombre de estratos. El tamaño relativo de cada estrato en la población debe mantenerse en la muestra, y en cada uno de los estratos la muestra se obtiene utilizando un muestreo aleatorio simple. Este tipo de muestreo recibe el nombre de **muestreo aleatorio estratificado**. Otra posibilidad es realizar un **muestreo aleatorio sistemático**, que es aquel en el que se selecciona de forma aleatoria un elemento de la población y a partir de él se eligen de  $k$  en  $k$  los elementos siguientes hasta completar la muestra final. Por último, se puede optar por dividir la zona geográfica objeto de análisis en diferentes áreas (o conglomerados), realizar una selección aleatoria de los conglomerados seleccionados y formar la muestra a partir de todos los elementos de la población que forman

parte de los conglomerados elegidos. Este último tipo de muestreo recibe el nombre de **muestreo por conglomerados**.

Además de los anteriores, existen otros tipos de muestreo no aleatorio, que son aquellos en los que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de forma parte de la muestra. Entre los muestreos no aleatorios pueden citarse el muestreo por cuotas, el muestreo opinático, el muestreo causal y el muestreo “bola de nieve”. Sin embargo, estos tipos de muestreo no garantizan que la muestra sea realmente representativa de la población, por lo que no se deben utilizar cuando se deseen realizar procesos inferenciales en el ámbito del análisis turístico.

Finalmente, una última cuestión fundamental a considerar en el proceso de recogida de datos, no sólo por sus implicaciones técnicas sino también por sus connotaciones en términos de coste de obtención de la información, es el tamaño de la muestra. El tamaño de una muestra depende básicamente de cuatro factores: del tamaño de la población (el tamaño de la muestra variará dependiendo de que la población esté formada por un número finito de elementos o la integren un número tan elevado de elementos que, técnicamente, se considere una población infinita), del nivel de confianza considerado en la investigación (cuanto mayor sea el nivel de confianza deseado, mayor deberá ser también el tamaño de la muestra), de la desviación típica de la población (cuanto mayor sea la dispersión existente en la población, tanto mayor deberá ser también el tamaño de la muestra) y del error muestral considerado (cuanto menor sea el error muestral que se esté dispuesto a cometer, mayor número de elementos deberán ser seleccionados de la población). Además de lo anterior, el tamaño de la muestra depende también del tipo de muestreo utilizado. Por consiguiente, para cada tipo de muestreo existe una fórmula específica (que depende del tamaño de la población, del error muestral, del nivel de confianza y de la desviación típica poblacional) para el cálculo del tamaño muestral óptimo.

#### **D. Análisis de datos**

Una vez recogidos los datos que servirán de base a la investigación, el siguiente paso es el uso de técnicas estadísticas (tanto univariantes como multivariantes) para el análisis de la información obtenida. Dependiendo de su naturaleza, el análisis puede ser cuantitativo (que utiliza habitualmente técnicas matemáticas y estadísticas) o cualitativo (que hace uso de las herramientas de análisis que se presentan en

los siguientes epígrafes de este capítulo). Por su parte, dependiendo del objetivo que se persiga con las hipótesis de investigación planteadas, es posible hablar de análisis exploratorios (cuando se busca el establecimiento de nuevas teorías sobre el fenómeno turístico estudiado) o de análisis confirmatorios (cuando lo que se plantea es la verificación de teorías ya existentes). Finalmente, en función del número de variables consideradas en el análisis, es posible distinguir entre análisis univariantes, análisis bivariantes y análisis multivariantes. Esta última clasificación es, posiblemente, la más importante para la generación de conocimiento turístico, razón por la que se dedicarán algunos párrafos a comentar, aunque sea de una forma muy breve, en qué consisten estos tipos de análisis.

En el **análisis univariante**, el objetivo esencial es la caracterización de la variable estudiada (por ejemplo, el gasto turístico de los visitantes a una ciudad Patrimonio de la Humanidad). Para ello, se pueden utilizar medidas de localización (como la media, la mediana, la moda o los cuantiles), medidas de dispersión (fundamentalmente la varianza y la desviación típica), medidas de forma (para analizar la simetría y el grado de apuntamiento de la variable) y medidas de concentración (como el índice de Gini o la curva de Lorenz, que se emplean para determinar el grado de distribución equitativa de la variable).

En el **análisis bivariante**, se pretende conocer la forma y el grado en que se relacionan dos variables (por ejemplo, el efecto que la edad del turista pueda tener sobre su gasto turístico total). Desde un punto de vista meramente descriptivo, estos análisis incluyen la obtención de distribuciones marginales y condicionadas, el cálculo de covarianzas y de correlaciones y la determinación de la causalidad entre las dos variables a través de modelos de regresión. Por su parte, desde un punto de vista inferencial, los análisis bivariantes permiten construir intervalos de confianza y contrastar hipótesis sobre comparaciones de parámetros poblacionales de las dos variables consideradas (medias, varianzas, proporciones, etc.).

A pesar de la información que aportan las técnicas de análisis univariante o bivalente (algunas de las cuales han sido abordadas con mayor lujo de detalles en el capítulo anterior), lo cierto es que permiten generar un conocimiento turístico limitado. Hay que tener presente que estas técnicas permiten, a lo sumo, realizar análisis por parejas de variables, cuando en la realidad el conjunto de variables que condicionan un fenómeno turístico dado suele ser muy superior

a dos. Por consiguiente, si se quiere realizar un análisis riguroso y metodológicamente aceptable es necesario recurrir al llamado **análisis multivariante**, que engloba al conjunto de técnicas que involucran a más de dos variables. Estas técnicas incluyen herramientas para verificar la influencia de uno o más factores de naturaleza cualitativa sobre diversas variables turísticas (Análisis de la Varianza), para reducir el número de variables turísticas analizadas mediante la definición de nuevos indicadores o índices (Análisis de Componentes Principales, Análisis Factorial Común), para realizar clasificaciones o segmentaciones de la población turística analizada (Análisis Cluster, Análisis Discriminante, etc.).

## **E. Validación**

Tras obtener los resultados de la investigación, es preciso, para concluir el diseño de la investigación, verificar la validez de dichos resultados. Ésta validez hace referencia al hecho de que los resultados son verdaderos, inspiran confianza y son fácilmente interpretables (validez interna), pero también al hecho de que dichos resultados, obtenidos normalmente a partir del análisis de una muestra, son generalizables a la totalidad de la población (validez externa). En ambos casos, existe una validez absoluta de la investigación realizada. Sin embargo, es posible considerar también una validez relativa, que sería aquella en la que se valora la calidad de los resultados obtenidos al compararlos con los resultados obtenidos por otros analistas o investigadores al estudiar el mismo fenómeno. Además de la validez de los resultados alcanzados, debe valorarse también la confiabilidad de los mismos, es decir, hasta qué punto los resultados obtenidos pueden repetirse al realizar estudios similares (con un destino turístico diferente, con turistas de distinta edad, etc.). En este sentido, hay que tener en cuenta que los resultados que sólo son válidos para una realidad muy concreta y que, por tanto, no se espera que puedan aparecer de nuevo en otras realidades turísticas diferentes, no generan verdadero conocimiento turístico, ya que el conocimiento turístico se genera sólo cuando los resultados son válidos no sólo para la realidad analizada sino también para realidades similares a la misma, esto es, cuando dichos resultados son válidos y confiables.

### **7.3.2. Observación y diseño de cuestionarios**

La observación de la realidad turística engloba al conjunto de procedimientos que el analista tiene a su disposición para la obtención, y posterior registro y análisis, de datos. Existen, básicamente, dos tipos

de observación: la observación directa y la observación indirecta. La observación directa es aquella que el analista realiza con sus propios sentidos gracias a la presencia en directo en el fenómeno que se está estudiando. Así, por ejemplo, el investigador puede asistir personalmente a una fiesta de interés turístico o visitar durante unos días un destino turístico cultural y recabar información a partir de la percepción directa del fenómeno analizado (por ejemplo, precios elevados, masificación, tranquilidad, amabilidad del personal, etc.). Por su parte, la observación indirecta es aquella en la que se obtienen datos a partir de procesos de documentación (análisis de documentos actuales o históricos que aporten información sobre la situación, por ejemplo, de un destino turístico) o de interrogación (realización de encuestas o entrevistas, por ejemplo, a las empresas que operan en un destino turístico concreto o a los turistas que lo visitan).

La observación directa presenta, sin embargo, algunos inconvenientes importantes. Uno de ellos es que cualquier fenómeno social, en general, y la actividad turística, en particular, presenta multitud de facetas o de aspectos concretos que hay que considerar y que, por mucho que el investigador se esfuerce en captar, es muy fácil que queden fuera del alcance del mismo. Otro de los inconvenientes es que, como fenómeno social que es, el turismo viene determinado en gran medida por las relaciones sociales que se establecen entre los turistas que visitan un destino concreto, por lo que la dificultad de captar todas las relaciones sociales que se establecen en el lugar donde se desarrolla la actividad turística hace que el análisis resultante de la observación directa sea, en la mayor parte de los casos, limitado (así, por ejemplo, es muy difícil que el investigador sea capaz de captar todos los detalles que, en términos de relaciones sociales, se dan en un destino de sol y playa, en un destino de turismo cultural o en un destino de turismo rural). Finalmente, otro inconveniente a considerar es el carácter subjetivo que toda observación personal tiene (lo que para un investigador puede ser una señalización turística adecuada para otro investigador puede ser una señalización claramente insuficiente, confusa o inadecuada).

Sierra Bravo (1998: 253) señala las condiciones que debe verificar la observación directa para que ésta pueda ser considerada como científica:

1. “Que sirva a un estudio ya formulado de investigación.
2. Que sea planificada y se realice sistemáticamente.
3. Que esté relacionada con proposiciones científicas más generales.
4. Que se empleen técnicas objetivas, es decir, que aspire a



- observar, registrar e interpretar los hechos en forma tal que otras investigaciones puedan verificar sus hallazgos.
5. Que esté sujeta a algún control para la comprobación de su validez y fiabilidad”.

Para salvar, en gran medida, los inconvenientes inherentes a la observación directa, aunque sea científica, se utilizan diversos métodos de observación indirecta, entre los que más utilizados son las encuestas (respuesta por escrito) y entrevistas (respuestas habladas y anotadas por el entrevistador) a empresas turísticas, a turistas, etc. Para estos métodos de observación indirecta, el diseño del cuestionario que servirá de base para la realización de la encuesta o de la entrevista es de vital importancia para la correcta realización de la investigación. El objetivo final de un cuestionario es recabar información sintética y ordenada de la población que está siendo analizada. Es evidente que el éxito de la investigación dependerá en gran medida de que las preguntas planteadas en el cuestionario sean o no capaces de captar el fenómeno que se está investigando. De aquí que la elección del número correcto de preguntas del cuestionario, así como un enunciado correcto de cada una de ellas son cuestiones de vital importancia en la investigación. Así, un cuestionario con escasas preguntas puede dejar fuera del análisis determinados aspectos que pueden ser importantes en el desarrollo de la investigación, mientras que un cuestionario con un número excesivo de preguntas puede llegar a cansar al encuestado o al entrevistado y a que éste abandone prematuramente la cumplimentación del cuestionario.

Por otro lado, el enunciado de las preguntas debe tener en cuenta varios aspectos importantes:

- Debe ser lo más corto posible. Un enunciado excesivamente largo disminuirá la concentración del encuestado y dará lugar a más expresiones ambiguas o poco claras.
- No debe ejercer, en ningún caso, influencia sobre la respuesta. Si la pregunta contiene juicios de valor, un enunciado incorrecto puede conducir a una respuesta sesgada del encuestado.
- Las expresiones utilizadas deben ser lo más sencillas posible, evitando siempre el empleo de términos ambiguos o desconocidos por el encuestado.
- Debe formularse de una forma personal y directa, que transmita cercanía hacia el encuestado. Las preguntas impersonales transmiten una sensación de distancia entre el entrevistador y el entrevistado, lo que dificulta una respuesta sincera de éste último.

- Deben evitarse afirmaciones que hieran la susceptibilidad del encuestado o que lo pongan en una situación embarazosa o no deseada por el mismo.

Además de lo anterior, las preguntas del cuestionario pueden ser cerradas o abiertas. Las preguntas cerradas son aquellas que sólo dan opción a responder una o varias de las posibles respuestas recogidas en el cuestionario. Así, las respuestas cerradas pueden ser binarias (cuando sólo hay dos posibles respuestas: sí-no; hombre-mujer; turista-excursionista; nacional-extranjero; etc.) o multinomiales (cuando admiten más de dos respuestas: turismo cultural-turismo natural-turismo de aventuras-turismo náutico-etc.; hotel-alojamiento rural-camping-albergue-residencia-etc.). Además, las preguntas cerradas pueden ser de respuesta única (cuando se exige al encuestado que se decante únicamente por una de las opciones de respuesta disponibles) o de respuesta múltiple (cuando el encuestado puede señalar más de una opción de respuesta). Por su parte, las respuestas abiertas son aquellas en las que se permite al encuestado dar libremente la respuesta que considere más adecuada, sin que ésta tenga que estar limitada a una relación concreta de posibles respuestas.

El orden de las preguntas en el cuestionario es también muy importante. Así, el cuestionario debe comenzar siempre con una o varias preguntas filtro que permitan confirmar que el individuo encuestado forma parte de la población objeto de análisis (por ejemplo, ¿está usted practicando turismo en esta ciudad?: una respuesta afirmativa conllevaría la continuación del cuestionario, mientras que una respuesta negativa conllevaría la finalización del mismo si nuestro objetivo es un análisis de la demanda turística de dicha ciudad). A continuación, en el cuestionario deben aparecer las llamadas preguntas de identificación (edad, sexo, nivel de estudios, nivel de ingresos, procedencia, tipo de alojamiento elegido, etc.), que tienen como objeto realizar una caracterización sociodemográfica del encuestado y que puede servir, posteriormente, como base para la caracterización, por ejemplo, de diferentes segmentos de mercado o para identificar su posible influencia sobre el resto de preguntas del cuestionario. Finalmente, tras las preguntas filtro y las preguntas de identificación se formularían el resto de preguntas del cuestionario. En este sentido, hay que indicar que estas preguntas deben ir siempre de lo general a lo particular. Así, deberían utilizarse primero lo que se denominan preguntas introductorias (o rompehielos) que plantean cuestiones muy generales para centrar el objetivo del cuestionario (por

ejemplo, ¿sabe usted qué es la sostenibilidad turística?), seguidas de preguntas más concretas (por ejemplo, ¿qué grado de importancia le concede usted a la sostenibilidad turística de un destino?) para terminar con los aspectos específicos del fenómeno que se este analizando (por ejemplo, ¿qué tipo de actuaciones tendría que afrontar este destino para ser más sostenible desde un punto de vista turístico?).

Finalmente, otra cuestión muy importante en el diseño de cuestionarios es la elección correcta de la escala que se utilizará para la codificación de las respuestas. En este sentido, hay que diferenciar entre escalas de intervalos, escalas de razón, escalas nominales y escalas ordinales. La **escalas de intervalos** se utilizan para representar variables turísticas que admiten una unidad de medida, es decir, que permiten cuantificar numéricamente la distancia entre dos observaciones muestrales cualesquiera. Por ejemplo, una escala de intervalos se utilizaría para representar el beneficio neto de un hotel, puesto que esta variable es de naturaleza cuantitativa y, además, es posible el cálculo de la distancia existente entre un hotel con un beneficio de -10.000 \$ y otro hotel con un beneficio de 25.000 \$ (la diferencia asciende a 35.000 \$). Por su parte, las **escalas de razón** se utilizan también para representar variables de naturaleza cuantitativa pero que parten de un punto de origen no arbitrario, que representa un cero absoluto en el valor de la variable. Así, la edad de los turistas se debe representar a través de una escala de razón, puesto que se trata de una variable con un punto de origen (0 años).

A diferencia de las dos escalas anteriores, las escalas nominales y las escalas ordinales se utilizan para representar variables turísticas de naturaleza cualitativa, que son aquellas variables que captan características cualitativas (y, por tanto, no cuantificables) de la población analizada. En concreto, las **escalas nominales** se utilizan para representar las categorías de una variable cualitativa en la que no existe un orden natural o intrínseco entre dichas categorías. Un ejemplo de este tipo de escala es la que se utiliza para representar las categorías del país de procedencia de un turista (España, México, Argentina, etc.), ya que no existe una ordenación natural entre ellos. Por el contrario, las **escalas ordinales** se emplean para representar variables cualitativas en aquellos casos en los que las diferentes categorías de aquellas deban guardar un orden natural. Un ejemplo de escala ordinal es la empleada para representar el nivel de estudios del turista (sin estudios, con estudios primarios, con estudios secundarios, con estudios superiores), puesto que, como fácilmente puede

apreciarse, las posibles categorías de respuesta están ordenadas, al representar la segunda un grado superior a la primera, la tercera un grado superior a la segunda, y así sucesivamente.

Entre las escalas nominales/ordinales, es decir, entre las escalas que se utilizan para representar variables de naturaleza cualitativa, las más utilizadas en el ámbito turístico son las **escalas de actitudes**, que se utilizan para analizar la actitud que tiene el turista ante un fenómeno determinado (por ejemplo, ante la masificación de un destino turístico, ante la sostenibilidad, ante la subida de precios, ante la profesionalidad o la amabilidad del personal que trabaja en un establecimiento hotelero, etc.). Entre las escalas de actitudes más empleadas se encuentran la **escala de diferencial semántico** y la **escala de Likert**. La primera es una escala en la que se presentan al turista dos características opuestas (caro-barato; activo-pasivo; limpio-sucio; etc.) pidiéndole que otorgue a cada par de características opuestas una graduación, por ejemplo, de 1 a 7. Con ello, se busca conocer hasta qué punto los dos conceptos provocan diferentes reacciones en el turista (graduaciones muy contrapuestas y, por tanto, con una diferencia semántica importante) o, por el contrario, generan la misma o similar reacción (graduaciones muy parecidas y, consecuentemente, con una semejanza semántica notable). Por su parte, la segunda se suele utilizar para graduar sentimientos o valoraciones de diferentes aspectos de un fenómeno turístico (grado de acuerdo, grado de satisfacción, etc.). Para construir una escala de Likert se elige un amplio conjunto de ítems que representan diferentes grados (de acuerdo, de satisfacción, etc.) en relación a una cuestión concreta y se someten a la valoración de una muestra de la población que quiere ser analizada. Tras eliminar aquellos ítems que no se ajusten de forma correcta a la actitud que se está intentando medir, se obtiene un conjunto final de ítems a los que se asigna una puntuación (1 al ítem final menos favorable; n al ítem final más favorable). En cualquier caso, en la práctica las escalas de Likert que se utilizan en el análisis de actitudes turísticas suelen moverse en el rango de 1 a 5 puntos o en el rango de 1 a 7 puntos.

### 7.3.3. Entrevistas en profundidad

Una entrevista en profundidad es el proceso de obtención de información que realiza el investigador turístico al entrevistar a un profesional del sector para conocer la experiencia concreta del mismo en un aspecto determinado del fenómeno turístico (por ejemplo, las perspectivas de evolución futura de la actividad turística desde

la percepción de un empresario hotelero). Se trata de una entrevista realizada exclusivamente entre dos personas (el entrevistador y el entrevistado), lo que crea un clima de confianza que facilitará la intimidad y la complicidad entre ambos. Además, por lo general, las entrevistas en profundidad exigen encuentros reiterados entre entrevistador y entrevistado para aclarar aspectos que han podido quedar poco claros en encuentros anteriores.

Varias son las ventajas que tiene esta técnica cualitativa. En primer lugar, facilita un conocimiento muy profundo del tema analizado, con una gran riqueza y variedad de detalles, que se escaparían con otras técnicas. En segundo lugar, su carácter individual permite abordar temas que exijan cierto grado de intimidad o que aborden cuestiones problemáticas, tabúes o clandestinas. En tercer lugar, es muy útil en los momentos iniciales de una investigación turística como trabajo de reconocimiento del problema (state-of-the-art) o bien cuando existe poca información sobre el tema a estudiar y se desea llevar a cabo, con carácter previo, una investigación exploratoria. Finalmente, y en cuarto lugar, puede facilitar considerablemente la comprensión e interpretación de algunos resultados cuantitativos obtenidos en la investigación. Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes que deben ser citados. Así, su principal desventaja es, posiblemente, el mayor consumo de tiempo que requiere en comparación con la encuesta convencional y masiva. En segundo lugar, pueden aparecer dificultades a la hora de que el entrevistado exprese sus puntos de vista sobre una cuestión determinada, bien porque no la recuerde o bien porque no desea expresar dicho punto de vista (especialmente cuando se trata de temas delicados). En tercer lugar, el entrevistado es el que, con sus respuestas, dirige el desarrollo de la entrevista, por lo que es él quien decida qué es lo importante y qué es lo accesorio en el tema analizado. Finalmente, la riqueza informativa que aporta la interacción grupal se pierde cuando la entrevista se realiza de forma individual.

La preparación de una entrevista en profundidad debe comenzar con un guión de la entrevista en el que el entrevistador plasme los temas y las preguntas que desea realizar, así como una estimación del tiempo que dedicará a cada uno de ellos. Al objeto de generar confianza en el entrevistado, el guión debe comenzar siempre con una explicación de los objetivos que persigue la investigación, la utilización que se hará de la información recabada y el tiempo total que durará la entrevista. Una vez realizada la introducción, se procederá a la realización de las preguntas al entrevistado que generarán la información que interesa al entrevistador, controlando especialmente los tiempos dedicados a

cada uno de ellas, al objeto de que la duración total no sea excesiva (lo habitual es que una entrevista en profundidad dure entre una hora y una hora y media). Algunos consejos para el correcto desarrollo de la entrevista en profundidad son los siguientes:

- Aceptar las condiciones del entrevistado para realizar la entrevista: el lugar en el que se realizará, la fecha (día y hora) en la que se realizará, la forma en que se realizará, etc.
- Garantizar el anonimato de la encuesta y solicitar permiso al entrevistado para la grabación de la misma.
- Empezar planteando preguntas generales para terminar planteando preguntas más concretas. De esta forma, las respuestas del entrevistado se irán enriqueciendo y matizando.
- Cuidar tanto la comunicación verbal (evitar comentarios que puedan herir la susceptibilidad o el orgullo del entrevistado o que cambien de forma sustancial el transcurso de la entrevista) como la comunicación no verbal (evitar gestos, posturas, tonos de voz, etc. que transmitan al entrevistado desinterés, desconfianza, desprecio, etc.).
- Ser sensibles a las valoraciones subjetivas que realiza el entrevistado, especialmente cuando éstas muestren sentimientos (aflicción, alegría, pena, preocupación, etc.).
- Evitar el tratamiento de temas que el entrevistado, por sus gestos o comentarios previos, no desee abordar.

Otra cuestión importante a considerar es la selección de los entrevistados. Para ello, es preciso realizar una aproximación a la población de entrevistados potenciales mediante el análisis de las fuentes disponibles (documentales o de otro tipo), como por ejemplo, registro de empresarios, listado de turistas alojados en un hotel, miembros de una asociación técnica o científica, etc. Una vez definido el universo de entrevistados, para su selección se pueden utilizar criterios de selección sociológicos (marginalidad, normalidad o excelencia —Ruiz Olabuénaga e Ispizua, 1989; claves, especiales o representativos— Gorden, 1987) o bien criterios muestrales (Gorden, 1987) siguiendo la siguiente secuencia:

1. Localizar los individuos/empresas que posean la información relevante para la investigación.
2. Buscar entre éstos aquellos que sean más accesibles, tanto desde un punto de vista físico como desde un punto de vista social.
3. Identificar entre los anteriores aquellos que tengan mayor disposición a informar y, por tanto, a ser entrevistados.

4. Seleccionar, finalmente, aquellos que, además de mostrar una clara predisposición a dar información, estén también capacitados para comunicar de forma clara y precisa la información que atesoran.

En definitiva, el número de entrevistas en profundidad que se realizará en la investigación estará condicionado por la aplicación de los criterios anteriores, aunque también por otros factores a considerar: el tiempo disponible para realizar la investigación, los gastos de desplazamiento para la realización de las entrevistas, etc. No existe, por tanto, un criterio fijo para determinar el número óptimo de entrevistas en profundidad, si bien hay que tener siempre presente que a mayor número de entrevistas realizadas, mayor riqueza, variedad y validez científica tendrá la información obtenida.

Finalmente, el proceso de análisis cualitativo de las entrevistas en profundidad concluye con el registro y análisis de la información obtenida. Dado que es habitual que se genere gran cantidad de información durante el desarrollo de la entrevista, es recomendable grabar la totalidad de la misma con una grabadora de voz, para lo cual será necesario solicitar permiso previo al entrevistado. De esta forma, no sólo se consigue retener toda la información que se vaya generando, sino que también se evitan interrupciones en el desarrollo de la entrevista (cuando el entrevistador quiere tomar nota de los comentarios del entrevistado). Para el posterior análisis de la información, el primer paso es realizar una primera audición completa de la entrevista, con objeto de contextualizarla (el contexto social en el que se desarrolla la entrevista condiciona muchas veces la misma). Tras esta primera audición, se estará en condiciones de reconocer los comentarios más importantes y significativos de la entrevista. Una vez localizados los tres o cuatro comentarios que han focalizado la entrevista, las siguientes audiciones permitirán descender a los matices de los mismos de una forma estructurada. Por último, el análisis de la entrevista se debe plasmar en un informe final, el cual deberá tener, al menos, los tres elementos informativos siguientes: una ficha técnica de cada uno de los entrevistados (sexo, edad, nivel de estudios, lugar de residencia, etc.), una relación de los comentarios más relevantes de la entrevista (o su transcripción completa si se trata de trabajos académicos) y el guión que se ha utilizado para la realización de la entrevista.

### 7.3.4. Grupos de discusión y otras técnicas de entrevistas grupales

Los grupos de discusión no son más que la extensión de las entrevistas en profundidad a un grupo de personas (empresarios, expertos, agentes turísticos, turistas, etc.). Como es fácil de entender, este grupo de personas deben compartir valores, intereses y, sobre todo, experiencia sobre el fenómeno turístico analizado. La principal ventaja de los grupos de discusión es que la presencia de personas con opiniones diferentes, aunque compartan la misma experiencia, fomenta el debate y la discusión entre los participantes, lo cual enriquece de forma considerable el análisis, generando mucha más información que la que generaría una única persona entrevistada. Otra ventaja es que permite abordar temas generales que afectan a la colectividad (por ejemplo, las decisiones a tomar para evitar procesos de insostenibilidad en un destino turístico). Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes. El más importante de ellos es el que tiene que ver con la inhibición que se produce en el grupo cuando se abordan temas delicados o íntimos, problema que no se presenta, o al menos se atenúa de forma considerable, con la entrevista en profundidad. Otro inconveniente es que la dinámica de grupo determina que, en muchas ocasiones, sean los entrevistados los que decidan lo que es importante y lo que es accesorio.

En los grupos de discusión, el moderador tiene un papel esencial en el desarrollo de la investigación cualitativa, puesto que de él dependerá que la discusión se inicie de manera adecuada, que se potencie y fomente la discusión entre los miembros del grupo, que se profundice en mayor o menor medida en un tema concreto, etc. Es muy importante también que el moderador sea imparcial y que trate de la misma forma a todos los miembros del grupo.

Al igual que en las entrevistas en profundidad, en los grupos de discusión es necesario elaborar un guión de la reunión, el cual se seguirá con la flexibilidad que exija el desarrollo de la misma, de forma que debe permitir alterar el orden de las preguntas que se planteen, modificar el tiempo inicialmente previsto para abordar cada tema, etc.

La composición del grupo de discusión y el número de miembros del grupo son también cuestiones a tener en cuenta. Respecto a la composición, hay que señalar que, en función del objetivo que persiga la investigación, es posible optar por una muestra opinática o por una muestra representativa. La muestra opinática es aquella que está formada por líderes de opinión, como presidentes de grupos



empresariales, representantes políticos, etc. Por su parte, la muestra representativa es aquella que está integrada por personas con un conocimiento profundo sobre el fenómeno analizado de forma que, sin ser líderes de opinión, sean representativos del colectivo que quiera ser encuestado (por ejemplo, gerentes de hoteles, agentes de viaje, guías turísticos, propietarios de hoteles, etc.). En relación al número, es importante tener en cuenta que cuanto mayor sea el grupo de discusión mayor será también la riqueza de la discusión, por lo que se generará mayor cantidad de información, pero el grupo podría llegar a ser incontrolable por parte del moderador. Por el contrario, cuanto menor sea el grupo mayor será el control que el moderador ejerza sobre el grupo, pero ello será a costa de una discusión más pobre, con menor generación de información, y con puntos de vista menos diversos. Es necesario, por tanto, buscar un equilibrio entre ambas situaciones. Por lo general, se considera que no es recomendable que el grupo esté compuesto por menos de 4-5 personas, pero tampoco que lo compongan más de 7-8 personas.

Una vez definido el grupo de discusión, se debe proceder a convocarlo en un lugar físico, mediante comunicación telefónica o vía correo electrónico, y especificando el lugar, el día y la hora de la reunión. Esta última cuestión es de vital importancia, puesto que el investigador deberá realizar un esfuerzo para buscar un día y una hora en la que puedan estar presentes todos los miembros que componen el grupo de discusión o, al menos, la inmensa mayoría de ellos.

Para finalizar este epígrafe, merece la pena citar, aunque sea muy brevemente, algunas técnicas cualitativas de investigación turística basadas en entrevistas grupales, pero que difieren en determinados matices de los grupos de discusión. Se hace referencia, en concreto, a los grupos focalizados, a la tormenta de ideas y al análisis Delphi.

Los **grupos focalizados** (del inglés, focus group) son muy utilizados en investigación de mercados cuando se quiere lanzar un nuevo producto al mercado (por ejemplo, un nuevo paquete turístico, que combina un circuito cultural con una degustación gastronómica y una visita a un parque natural) y se desea conocer la percepción de los futuros turistas sobre dicho producto. A diferencia de los grupos de discusión, en los que se abordan temas más genéricos, en los grupos focalizados la temática es mucho más específica (un producto concreto). Por otro lado, y a diferencia de las muestras opináticas o representativas que se consideran en los grupos de discusión, los integrantes de un grupo

focalizado deben verificar unas características sociodemográficas determinadas (edad, nivel de ingresos, nivel de estudios, procedencia, etc.), puesto que se trata de reproducir en el grupo el perfil del consumidor que representa el mercado objetivo al que se va a dirigir el producto que será lanzado al mercado. Finalmente, el tamaño medio del grupo focalizado (10-15 personas) suele ser mayor que el de los grupos de discusión.

Por su parte, la **tormenta de ideas** (del inglés brainstorming) tiene como objetivo la generación de nuevas ideas a partir del tema que proponga el moderador. En este caso, no exista una estructuración tan clara de las preguntas que deben plantearse en el grupo, como ocurría en los grupos de discusión. Por el contrario, se trata de que los participantes no se muestren excesivamente críticos con las ideas generadas por otros miembros del miembro, sino que contribuyan a la mejora de la misma aportando su punto de vista. En una tormenta de ideas se busca esencialmente la creatividad y la innovación mediante la reformulación o variación de ideas o conceptos ya existentes. Así, sería una técnica muy adecuada para determinar cómo habría que resolver los problemas de insostenibilidad que presenta un determinado destino turístico.

Por último, el **análisis Delphi** está basado en el principio de la inteligencia colectiva y tiene como objetivo buscar el consenso en la opinión de un grupo de expertos en la materia que quiera ser investigada. Hay dos características esenciales que diferencian esta técnica de un grupo de discusión convencional. La primera es la iteración, es decir, la realización de un cuestionario en más de una ocasión, de forma que se realizan tantas rondas de cuestionarios a los expertos seleccionados como sea necesario para alcanzar el mayor consenso posible. Lo habitual es que se realicen más de dos rondas de cuestionarios, aunque normalmente a partir de la cuarta ronda los resultados se mantienen, por lo que se puede admitir que, en la mayoría de los casos, el consenso se habrá alcanzado tras un máximo de cuatro rondas de cuestionarios. La segunda característica es la retroalimentación del cuestionario a partir de los resultados alcanzados en rondas previas. Esta retroalimentación busca el consenso del grupo de expertos, identificando lo que podría calificarse como “respuesta de grupo”. Para determinar el grado de consenso alcanzado se emplean diferentes técnicas estadísticas. Por lo general, la primera ronda de preguntas (casi siempre, de formato abierto) persigue la identificación de elementos comunes y esenciales en las valoraciones realizadas por los expertos consultados; en la

segunda ronda de preguntas (ya en formato cerrado) se buscan las cuestiones generales más comunes de cada una de las preguntas del cuestionario; finalmente, en la tercera y sucesivas rondas (también con preguntas en formato cerrado) el objetivo que se persigue es la concordancia entre las respuestas de los expertos.

### 7.3.5. Elaboración del informe final

Una vez finalizada una investigación, tanto cuantitativa como cualitativa, es necesario proceder a la presentación de los resultados obtenidos mediante la elaboración de un informe final que genere conocimiento turístico y que pueda ser difundida entre todos los agentes interesados, directa o indirectamente, en el turismo. La estructura idónea de un informe de investigación es la siguiente:

- a. Título/autor/resumen: el informe debe comenzar con el título del mismo, el autor o autores y un resumen de unas 250 palabras. En relación al título, éste no debe ser ni muy corto ni excesivamente extenso, y debe incorporar las palabras clave que permitan identificar claramente su contenido (turismo, competitividad, demanda turística, destinos turísticos, etc.). Respecto al resumen, es habitual que se presente en el idioma en el que está redactado el informe y en inglés, y debe ser capaz de plasmar de forma breve todos los aspectos esenciales de la investigación realizada.
- b. Introducción: en esta parte se describirá el contexto social, político y económico en el que se desarrolla el fenómeno turístico estudiado, se realizará un diagnóstico de la situación actual mediante el apoyo de estudios e informes similares o relacionados con el objeto de la investigación y se enumerarán los objetivos de la investigación de forma clara y operativa.
- c. Metodología: en la parte central del informe se delimitará el ámbito de estudio, se plasmarán los métodos utilizados para la recogida de la información y se presentarán brevemente las técnicas metodológicas que se han empleado para la ordenación y análisis de la información recabada.
- d. Resultados: esta es, posiblemente, la parte más sustancial del informe final. En ella se enumerarán los resultados más relevantes alcanzados en la investigación y se expondrán las ventajas y las limitaciones de la metodología utilizada frente a otras metodologías alternativas.
- e. Conclusiones: en este apartado, se apuntarán las conclusiones que se desprenden de los resultados alcanzados y se realizarán

- recomendaciones para la gestión empresarial o institucional del turismo. En este apartado, se recogerá, por tanto, todo el conocimiento turístico que la investigación haya generado.
- f. Referencias: esta parte recogerá todas las referencias documentales (informes, dossiers, etc.), bibliográficas (libros, revistas, etc.) o de otro tipo (páginas web, principalmente), ordenadas alfabéticamente, que hayan sido citadas en el texto del informe o que, en su defecto, haya utilizado el investigador como apoyo para la redacción del informe.
  - g. Anexos: en esta parte final del informe se incluirán todas las tablas, gráficos o figuras que ayuden a comprender mejor el contenido del informe o que aporten información adicional que pueda ser de interés para el lector.

Finalmente, la extensión en número de páginas del informe final es muy variable, puesto que depende en gran medida de la profundidad con la que se haya realizado la investigación, de la cantidad de información que se haya manejado, de los temas colaterales que hayan sido tratados en el mismo, etc. En cualquier caso, el informe no debe ser tan escueto como para que información relevante quede fuera del mismo, ni tampoco tan extenso como para que el objetivo final de la investigación se diluya en análisis poco relevantes o con escasa relación con el fenómeno central analizado.

#### 7.4. Resumen

En el presente capítulo, se han expuesto, en primer lugar, las principales fuentes estadísticas de las cuales se obtiene la información primaria en la generación de conocimiento. Asimismo, se ha especificado el valor y las principales características de las técnicas cualitativas y cuantitativas que se utilizan en ámbito turístico. La información que aporta un turista, una empresa de servicios turísticos o cualquier otro agente que participe de forma directa o indirecta en los mercados turísticos internacionales o nacionales permite conocer la respuesta de dichos elementos del mercado ante cualquier situación coyuntural o estructural del mismo o ante cambios que se produzcan en dicha situación. Sin embargo, como se ha expuesto en apartados anteriores, esta información aislada e individual no permite conocer la situación global del mercado turístico analizado. Sólo agregando la información aportada por un número suficientemente elevado de unidades de observación que operan en el mercado es posible llegar a conocer el comportamiento de la demanda o de la oferta del mismo. Por tanto, es

necesario no sólo conocer las herramientas disponibles para generar información estadística robusta y fiable, sino también dominar los procedimientos metodológicos que permiten convertir un conjunto más o menos amplio de datos individuales en verdadero conocimiento turístico.

En muchas ocasiones, el análisis de los mercados turísticos exigirá la elaboración de información primaria que sirva de base para la generación de conocimiento turístico asociado a dichos mercados. Esta situación se presentará siempre que las fuentes oficiales de información turística (Organización Mundial del Turismo, World Travel & Tourism Council, Banco Mundial, Institutos Nacionales de Estadística, etc.) no proporcionen información cuantitativa para el análisis de los mercados. Cuando la información de base para la generación de conocimiento turístico no esté disponible y deba producirse un proceso previo de creación de información, los métodos de naturaleza cuantitativa, presentados en este capítulo, deberán estar precedidos por lo que se conoce con el nombre de investigación cualitativa. Por tanto, en un sentido amplio, la investigación cualitativa hace referencia a la investigación que produce datos descriptivos de una realidad turística concreta, a través de las opiniones de los turistas o de los expertos (académicos o empresariales) y de la conducta observada.

## 7.5. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Qué tipo de indicador es la huella ecológica del turismo?
2. ¿Cuál es el valor de referencia más utilizado para interpretar el significado del valor que toma un indicador turístico?
3. ¿Para qué se utiliza un índice de precios turísticos?
4. En el diseño de una investigación cualitativa, ¿qué relación existe entre el tamaño de la muestra y la desviación típica de la población?
5. ¿Qué relación existe entre la varianza de un indicador y la representatividad de su valor promedio?

### **Preguntas de tipo test (elegir una de las opciones)**

1. ¿Qué documento de la Organización Mundial del Turismo desarrolla una estructura definicional y metodológica común a todos los países del mundo que permita comparaciones interregionales?:
  - a. El Compendio de Estadísticas de Turismo.
  - b. El Anuario de Estadísticas de Turismo.
  - c. El Barómetro del Turismo Mundial.
  - d. Las Recomendaciones Internacionales sobre Estadísticas de Turismo.
2. ¿Qué organización internacional elabora cada año estadísticas para cuantificar y predecir el impacto económico del turismo sobre las economías nacionales, basándose en las Cuentas Satélites del Turismo?:
  - a. La Organización Mundial del Turismo.
  - b. El World Travel & Tourism Council.
  - c. El Banco Mundial.
  - d. El Foro Económico Mundial.
3. Desde el punto de vista de la demanda turística, las Cuentas Satélites del Turismo cuantifican:
  - a. El consumo turístico.
  - b. El valor añadido bruto.
  - c. El empleo turístico.
  - d. La formación bruta de capital fijo.
4. ¿Cuál es la cifra macroeconómica agregada básica para caracterizar el tamaño y la importancia de la actividad turística en un país?:
  - a. El empleo turístico.
  - b. El consumo turístico.
  - c. El Producto Interior Bruto turístico.
  - d. Las exportaciones turísticas.
5. ¿En qué etapa en el desarrollo de un Sistema de Información Turística se analiza la información disponible mediante el uso de técnicas estadísticas elementales o avanzadas?:
  - a. Identificación de los indicadores relevantes.
  - b. Localización de las fuentes de datos.
  - c. Obtención de indicadores complementarios.
  - d. Generación de conocimiento turístico.
6. ¿En qué consiste el proceso de tipificación de un indicador turístico?:
  - a. En restarle a cada valor del indicador su valor medio.
  - b. En dividir cada valor del indicador entre su desviación típica.

- c. En restarle a cada valor del indicador su desviación típica y dividir la diferencia obtenida entre la media del indicador.
  - d. En restarle a cada valor del indicador su media y dividir la diferencia obtenida entre su desviación típica.
7. ¿Qué medida estadística debe utilizarse para medir la intensidad de la asociación existente entre dos indicadores turísticos?:
- a. Varianza.
  - b. Correlación.
  - c. Covarianza.
  - d. Media.
8. Cuando se establece una relación causal entre dos indicadores turísticos, el análisis de la misma se debe llevar a cabo mediante:
- a. La covarianza.
  - b. La deflactación.
  - c. La autocorrelación.
  - d. La regresión.
9. ¿Qué instrumento de análisis cuantitativo habría que utilizar para establecer comparaciones entre los valores de un indicador turístico en 5 mercados diferentes?:
- a. Análisis de la varianza.
  - b. Prueba t.
  - c. Homocedasticidad.
  - d. Normalidad.
10. Si un analista de un mercado turístico se propone segmentar dicho mercado en función del comportamiento de los turistas, tendría que utilizar una técnica de análisis multivariante que recibe el nombre de:
- a. Análisis de la Varianza.
  - b. Análisis factorial común.
  - c. Análisis de componentes principales.
  - d. Análisis cluster o de conglomerados.



# Ordenación y planificación territorial. Aspectos diferenciales por tipologías

**José Domingo Sánchez Martínez**  
**Egidio Moya García**  
Universidad de Jaén



Se entiende por Ordenación del Territorio (en adelante, OT) la intervención deliberada de las instituciones públicas para conseguir dos grandes objetivos interrelacionados: la correcta ordenación de los usos del suelo y un desarrollo territorial equilibrado. En ausencia de ordenación, los territorios evolucionan de manera más o menos espontánea, a través de impulsos e intereses concretos, es decir, se van organizando de una determinada forma en respuesta a unos objetivos implícitos al modelo político, social, económico y cultural imperante. El resultado de este proceso de organización puede ser, en ocasiones, la existencia de incoherencias, desajustes y conflictos.

Así, la OT implica el previo reconocimiento de un desorden territorial dado, entendiendo por tal la incorrecta localización y funciones de los diferentes elementos y partes que integran el territorio, un concepto referido a una porción de superficie terrestre vinculada a un grupo humano que lo habita y administra. La preocupación por la actuación humana como provocadora de desórdenes graves, nace en el mismo instante que su capacidad energética y tecnológica le permite realizar transformaciones profundas, permanentes y agresivas. Esto ocurre cuando nuestra civilización empieza a adoptar el carácter urbano-industrial que hoy caracteriza a la mayor parte de los países del mundo. Los efectos más evidentes de este modelo, en los ámbitos espaciales donde primero se adoptaron, serán la aparición de procesos de degradación ambiental irreversibles o, cuando menos, insidiosos (diferentes tipos de contaminación, destrucción y sobreexplotación de recursos); fricciones sobre el uso del suelo (por ejemplo, entre las grandes instalaciones fabriles y el caserío urbano o las zonas agrícolas circundantes a la ciudad); y la aparición de desequilibrios espaciales, derivados de la concentración selectiva de la población y la actividad económica en las zonas más dinámicas, frente a la pérdida de vitalidad del resto.

Ordenar el territorio implica realizar actuaciones planificadas para vencer estas deficiencias orientadas por una lógica estrictamente económica particular, de un individuo o grupo concreto. La OT presupone la intención de disponer de manera eficaz la población, las actividades económicas, las infraestructuras, los equipamientos y los medios de comunicación, asegurando al mismo tiempo un uso responsable de los recursos naturales (espacio físico, agua, suelo, paisaje, fuentes energéticas, etc.). Este doble objetivo (desarrollo equilibrado y sostenible) se recoge en documentos como la Carta

Europea de Ordenación del Territorio (1983), o la Estrategia Territorial Europea (1999)<sup>1</sup>.

Las actividades turísticas, especialmente por su capacidad para concentrarse en el tiempo y en el espacio, producen dinámicas territoriales intensas y, en ausencia de planificación, pueden implicar un uso irracional de los recursos y fuertes desequilibrios espaciales. Por eso, posteriormente, se sistematizaron los efectos del turismo en el territorio.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Comprender el concepto de ordenación territorial, sus objetivos y las diferentes escalas en las que se aplica.
- Valorar los efectos del desarrollo turístico en los planes de ordenación territorial.
- Conocer distintos instrumentos de planificación y ordenación territorial a diferentes escalas

## 8.1. Bases teóricas y experiencias a diferentes escalas en la OT

La Carta Europea de Ordenación del Territorio (1983) define esta actividad pública como la “expresión espacial de las políticas económica, social, cultural y ecológica de toda la sociedad”. Como tal, “es, a la vez, una disciplina científica, una técnica administrativa y política, concebida como una aproximación interdisciplinaria y global, tendiente a un desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio”. Llevarla a efecto requiere, por tanto, de trabajos

---

<sup>1</sup> La ETE ha sido objeto de revisiones y adaptaciones posteriores, dando lugar a la Agenda Territorial Europea (2007). Una nueva actualización de este documento fue aprobada en 2011, denominándose ahora *Agenda Territorial de la Unión Europea 2020. Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas*. Es el principal instrumento orientador de la política territorial europea y su principal innovación es el enfoque basado en las características de cada lugar y el desarrollo endógeno (place-based approach), a partir del cual impulsar procesos de cohesión territorial en las escalas local, regional y nacional; y desde el que hacer frente a los impactos, geográficamente diferenciados, del cambio global. Sus prioridades son seis: promover un desarrollo territorial policéntrico y equilibrado; fomentar un desarrollo integrado de las ciudades, las regiones rurales y las regiones específicas; la integración territorial en las regiones transfronterizas y transnacionales; garantizar la competitividad global de las regiones sobre la base de unas economías locales sólidas; mejorar la conectividad territorial de particulares, comunidades y empresas; así como gestionar y conectar los valores ecológicos, paisajísticos y culturales de las regiones (Unión Europea, 2011).

científicos y técnicos previos. El primer paso es el diagnóstico territorial, documento a realizar de acuerdo con un enfoque interdisciplinar y global o, lo que es igual, surgido de la cooperación de las ciencias ambientales (Geología, Física, Química, Biología) y sociales (Economía, Sociología, Antropología, Historia). En ese sentido, la Geografía, a veces definida como “ciencia social del medio ambiente”, y dedicada a la descripción y comprensión del territorio, puede jugar un importante papel para alcanzar una visión global y facilitar la comunicación entre diferentes disciplinas científicas.

Una vez elaborado el diagnóstico se pasa a realizar el plan, y en esta fase entran en juego las ciencias aplicadas (Ingeniería, Arquitectura) y el Derecho. Ahora bien, las decisiones sobre las alternativas posibles son objeto de la política, que debe ser controlada a través de la participación ciudadana en la fase de información pública. Este último eslabón de la cadena tiene sus propias dificultades: los frutos de la planificación, por lo general, se obtienen bastante después a la finalización de una legislatura. En realidad, los ciclos naturales, económicos y políticos obedecen a ritmos muy diferentes y, en términos generales, los responsables políticos prefieren las políticas sectoriales (por ejemplo, construcción de infraestructuras y equipamientos tales como carreteras, hospitales o centros educativos), que pueden programarse al comienzo del mandato e inaugurarse en los meses anteriores a las siguientes elecciones. En cambio, los resultados de la OT traspasan con mucho la cronología electoral: por ejemplo, los beneficios derivados del que se tiene como primer plan territorial del mundo (Valle del Tennessee) no se reconocieron hasta décadas después de su puesta en marcha.

Por mucho que numerosas políticas sectoriales tengan importantes efectos territoriales derivados, la mera adición de las mismas dista mucho de ser una verdadera OT. El urbanismo, las políticas regionales, las políticas medioambientales y otras planificaciones sectoriales (equipamientos de servicios públicos, infraestructuras del transporte, etc.) se cuentan entre las que más incidencia territorial tienen, pero sólo si se integran de manera efectiva se podrá reconocer la existencia de una auténtica política de OT.

La ordenación de los usos del suelo en las ciudades es el gran precedente de la OT. El crecimiento de las ciudades, sobre todo cuando este tiene carácter explosivo (caso de las primeras ciudades industrializadas del mundo o, en la actualidad, las megaciudades del Tercer Mundo que se

alimentan de la llegada de millones de personas que se van quedando sin ocupación en el campo), puede llegar a ser caótico, lo que supone problemas de suelo, vivienda, saneamientos y, en definitiva, deterioro de la calidad de vida de sus habitantes. Para hacerse una idea del reto, téngase en cuenta que en 2006 se estimaba que una tercera parte de la población urbana vive en suburbios marginales (*slums*). En países como España, la primera respuesta fue la planificación del crecimiento urbanístico con la creación de ensanches adecuados a las nuevas necesidades. Con el paso del tiempo, sin embargo, se ha ido tomando conciencia de que no se puede ordenar la ciudad sin tener en cuenta el territorio circundante considerando, por ejemplo, los efectos ambientales que tiene la ciudad en su zona de influencia más próxima, a los efectos de dotarse de recursos, establecer infraestructura para el transporte o de evacuar sus residuos.

Uno de los primeros casos de superación del urbanismo clásico y acercamiento a los actuales postulados de la OT se produce en la ciudad de Londres, que se enfrentaba a problemas interrelacionados como la escasez de vivienda, el hacinamiento, la contaminación del Támesis, el *smog* atmosférico, la mezcla caótica de los usos residenciales e industriales, pero también al hecho de que la ciudad había superado el marco jurídico tradicional al desbordar su crecimiento los límites municipales en los que antes se inscribía. La respuesta a estos problemas se establece con el Plan del Gran Londres (1909). En los años cuarenta una nueva visión del problema llevó a la creación de *new towns* en un intento deliberado de limitar el crecimiento de Londres.

La búsqueda de descongestión metropolitana y la consideración de la ciudad en su contexto regional próximo, también está presente en las primeras acciones de urbanismo con vocación de OT que se toman en Estados Unidos, fundamentalmente en el Estado de Nueva York, incorporándose la zonificación de los usos del suelo a escala regional (Bielza, 2008). En el caso de España, la OT también se inicia como una expansión natural del urbanismo. Los planes de ordenación urbana, desde la aprobación de la Ley del Suelo (1956) se refieren ya, en realidad, a la totalidad del término municipal y no solo al suelo urbano.

En la actualidad, el urbanismo aparece subordinado a la OT. Ambos planeamientos comparten su carácter globalizador pero presentan algunas diferencias importantes. Así, la OT se aplica a escala regional, subregional o supramunicipal, mientras que el urbanismo tiene como

ámbito de aplicación el municipio. Sus objetivos también pueden diferenciarse: en la OT se refieren a los elementos estructurantes del territorio (articulación del sistema de ciudades y asentamientos, de las infraestructuras que las conectan, de los espacios naturales o culturales que resulta necesario preservar de usos residenciales o económicos), mientras que el urbanismo se centran en los usos concretos del suelo (residencial/económico/de equipamientos, urbano/urbanizable/no urbanizable). El planeamiento urbano debería concretar a escala municipal las determinaciones generales señaladas en el plan territorial. La cartografía que acompaña a los planes de OT define grandes usos y tipos de suelo y generalmente se trazan a una escala 1:100.000 a 1:25.000, mientras que los planes urbanos se acompañan de planos con escalas muy grandes, por encima de 1:1.000, donde se definen categorías muy concretas de suelo: suelo urbano consolidado/no consolidado, suelo urbanizable/no urbanizable (Bielza, 2008). En todo caso, con carácter general, cuanto mayor es la escala a la que se produce la planificación, mayor énfasis normativo pondrá en criterios de localización concretos; por el contrario, cuando la escala es pequeña, dominarán las declaraciones programáticas o planteamiento estratégico (Galiana y Vinuesa, 2010).

Otra tradición que ha alimentado la OT es la relacionada con la política regional, es decir, el conjunto de actuaciones que pretenden reducir los desequilibrios territoriales y propiciar el desarrollo de las regiones menos favorecidas (atrasadas o en declive). Este tipo de políticas se aplican también a diferentes escalas. En el caso de España, hay que sumar las realizadas por instancias internacionales (Unión Europea), el Estado y las Comunidades Autónomas. La preocupación por los desequilibrios territoriales aparece por primera vez en las zonas de recesión industrial del Reino Unido y Estados Unidos durante la gran depresión iniciada de 1929. La primera experiencia de desarrollo regional para un área deprimida fue la del Valle del Tennessee (1933). Frente a esta acción aislada, en Europa se elaboraron políticas de alcance nacional, como la llevada a cabo en el Reino Unido antes de la Segunda Guerra Mundial, momento en el que las zonas mineras entran en declive frente a la dinámica expansiva de las grandes áreas metropolitanas, especialmente Londres. La idea de distribuir la población y la industria por todo el territorio se reforzaron con el efecto de los bombardeos nazis durante la Segunda Guerra Mundial. También en Francia se tomó conciencia del problema derivado de una excesiva macrocefalia de París y en 1950 se inició el *Plan National d'aménagement du territoire*. Al tiempo, en Italia surge la *Cassa per il*

*Mezzogiorno*, un intento por equilibrar el norte industrializado con el sur empobrecido.

Inicialmente los instrumentos de la política regional se centran en cuatro grandes actuaciones: control y desincentivo a la industria en áreas congestionadas, incentivos de localización industrial en áreas deprimidas (exenciones fiscales, préstamos subvencionados, ayudas a fondo perdido, etc.), la implantación de empresas públicas (especialmente industrias) y las dotaciones de infraestructuras y equipamientos públicos (Bielza, 2008).

A partir de 1973 la política regional cambia de orientación e instrumentos. Tras la crisis económica se pone en cuestión el modelo de distribución industrial y las teorías de la competencia entre territorios y ciudades hizo que la creación de empleo se buscara al margen de la ordenación equilibrada del territorio, es decir, el objetivo de eficacia primó sobre el de equidad. Las ciudades y los territorios, al igual que las empresas, compiten entonces para atraer inversiones de las multinacionales. Otro cambio importante es que se dejó de considerar a la industria como el único motor para conseguir el desarrollo regional, apostando por los servicios avanzados, la modernización tecnológica y la diversificación de la base económica. Los agentes de la política regional también se han ampliado, dejando de ser una competencia casi exclusiva del Estado para dar paso a un mayor protagonismo de la Unión Europea, de un lado; y a la participación de las administraciones regionales y locales, por otro. Respecto a los instrumentos, los incentivos para las áreas atrasadas y en declive se reducen, los desincentivos y controles para las áreas más dinámicas se aminoran o eliminan, la empresa pública pierde protagonismo y las políticas públicas se centran sobre todo en el incremento de dotaciones de infraestructuras y equipamientos, la formación de recursos humanos, inversiones en investigación e innovación, mejora ambiental de los entornos urbanos e industriales, etc. Un buen ejemplo de este cambio de orientación es lo ocurrido en el Reino Unido a partir de 1979 bajo el mandato de Thatcher, cuando las ideas neoliberales sustituyen al asistencialismo de orientación social-demócrata que había dominado hasta entonces las políticas regionales.

Desde los años ochenta del siglo pasado el desarrollo regional sufrirá nuevas modificaciones. Por ejemplo, la aparición de los parques tecnológicos a partir del modelo californiano de *Silicon Valley*. Igualmente, junto a las nuevas infraestructuras (autopistas,

aeropuertos, trenes de alta velocidad) se apuesta por el desarrollo de las infoestructuras (telecomunicaciones, internet), que se presentan como un factor de desarrollo más flexible, teóricamente capaz de desenclavar incluso las regiones más marginales o aisladas.

En la Unión Europea los instrumentos más importantes de política regional son cuatro fondos estructurales que se aplican en zonas con diferentes problemas de desarrollo socioeconómico:

- El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) destinado a las infraestructuras, las inversiones creadoras de empleo y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas.
- El Fondo Social Europeo (FSE) dedicado a la formación y la inserción laboral.
- El Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agraria (FEOGA-O) para el desarrollo de territorios rurales y la ayuda a las explotaciones agrarias.
- El Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca (IFOP) para la reestructuración de este sector.

Los fondos estructurales se concentraron en tres grandes objetivos: la recuperación de las regiones menos desarrolladas (objetivo 1), entendiendo por tales las que no alcanzan el 75 por 100 del PIB europeo; la reconversión de zonas industriales, urbanas, rurales o pesqueras (objetivo 2); y la formación y promoción del empleo fuera de las regiones objetivo 1 (objetivo 3). Todos estos fondos se canalizan a través de programas operativos cofinanciados por los Estados miembro de la UE. Por otra parte, la UE ha sufragado una serie de iniciativas comunitarias destinadas a regiones fronterizas (INTERREG), zonas rurales (LEADER) y urbanas (URBAN). Además, el Fondo de Cohesión se destina a proyectos medioambientales y de transporte en los Estados menos prósperos de la Unión (con una renta inferior al 90 por 100 de la media comunitaria)<sup>2</sup>.

Desde finales del siglo XX la OT se ha impregnado de políticas medioambientales que tienen por objetivo final la sostenibilidad. Desarrollo, medio ambiente y OT se han ido conectando en la medida en que se trata de superar la idea de crecimiento económico.

La obsesión por el aumento del nivel de vida irá dando paso al de mejora de la calidad de vida, concepto dentro del que la preocupación

---

<sup>2</sup> Este fondo sólo se aplica a los países de la EU-15. [http://europa.eu/pol/reg/index\\_es.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_es.htm) (Último acceso: 23 abril 2011).

medioambiental es clave (Galiana y Vinuesa, 2010). A finales de los ochenta aparece la idea del desarrollo sostenible, un planteamiento que se recogió posteriormente en la Estrategia Territorial Europea, cuyo subtítulo es precisamente “hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE” (1999). La política territorial debe, en efecto, afrontar los problemas ambientales y esto supone tratar de compatibilizar dos sistemas que funcionan con ritmos muy dispares: el natural, que salvo catástrofes puntuales se mueve en ciclos largos; y el económico, de reacciones instantáneas en el actual modelo globalizado. El planteamiento actual es incluso más complejo, al incorporarse las políticas de protección del patrimonio cultural.

La OT se puede conseguir también de forma indirecta, cuando se abordan planificaciones sectoriales con incidencia territorial. Los planes sectoriales se refieren a elementos y sistemas estructurales del territorio. La ordenación de los sistemas de transporte e hidráulicos son ejercicios de planificación que se remontan a las primeras civilizaciones. También son políticas de este tipo determinadas acciones ambientales, como la protección de espacios naturales o los planes sobre equipamientos, red energética, telecomunicaciones, etc.

Por citar algún ejemplo al margen de la experiencia europea, la OT en América Latina se inició durante los años ochenta del siglo pasado y, como en el resto del mundo, está ligada en la actualidad al desarrollo sostenible. Entre sus aspectos diferenciales están los derivados de su propia historia territorial, con un desarrollo industrial más tardío e incompleto, pero también el excesivo peso que han tomado los políticos y técnicos frente a la participación social, es decir, igual que ocurrió en Europa o Estados Unidos durante las primeras fases. De acuerdo con algunos estudiosos del tema, las administraciones latinoamericanas tienen poca experiencia en planificación y mucha en responder a situaciones de emergencia y plazo muy corto. A pesar de esta y otras dificultades, la mayor parte de los estados han puesto en marcha políticas de ordenación territorial para tratar de superar los desequilibrios y atrasos. Aunque hay precedentes de las décadas centrales del siglo XX (por lo general bajo la influencia del modelo del valle del Tennessee), la generalización de planes, estrategias y leyes de OT se ha producido en la primera década del siglo XXI, tratando el territorio de manera integral y poniendo especial énfasis en la planificación física, la localización de actividades productivas e infraestructura, el uso sostenible de los recursos naturales y la equidad en el desarrollo regional.



En la actual situación de crecimiento económico y estabilidad política incluso han aparecido objetivos de carácter supra-nacional. Uno de los más conocidos y polémicos es la Iniciativa de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), un megaproyecto que tiene como finalidad la conexión económica de todo el subcontinente a través de infraestructuras aéreas, ferroviarias, carreteras, hidroviarias y de telecomunicaciones. De acuerdo con sus impulsores, se trata de una respuesta adecuada a las exigencias del nuevo milenio para la región, pues “en el marco de los conceptos de competitividad y sostenibilidad, el desarrollo de la infraestructura regional adquiere especial relevancia” habida cuenta que “en el actual contexto de globalización, el desafío principal [...] es lograr un más elevado ritmo de crecimiento sostenido, que se derive de procesos productivos basados en la tecnología y el conocimiento y cada vez menos en la dependencia de la explotación de los recursos naturales” (pág. 1). La búsqueda de este “crecimiento sostenible” toma en cuenta los siguientes criterios:

- Cobertura geográfica de países y regiones.
- Flujos existentes y potenciales.
- Volumen de inversiones recientes, en ejecución y proyectadas.
- Interés y grado de participación del sector privado.
- Grado de sustentabilidad ambiental y social de los proyectos.

A partir de estas premisas, los ejes de integración y desarrollo identificados para armonizar las comunicaciones y telecomunicaciones del subcontinente son los que se recogen en la Figura 8.1.<sup>3</sup>

La idea de hacer realidad esta infraestructura integrada sobre un área tan vasta como América del Sur es verdaderamente ambiciosa, muy audaz desde el punto de vista tecnológico, práctica para mostrar la eficacia de los dirigentes políticos y decidida a incidir en aquellos aspectos que pueden influir positivamente en un crecimiento económico rápido, inspirado en la globalización neoliberal. Las críticas se han centrado en el hecho de que se favorezcan los intereses de las grandes empresas, en las profundas transformaciones sociales que puedan acarrear y en los impactos ambientales que provocarán.

---

<sup>3</sup>[foei.org/es/what-we-do/justicia-economica/ultimos-documentos/iirsa-integracion-en-riesgo](http://foei.org/es/what-we-do/justicia-economica/ultimos-documentos/iirsa-integracion-en-riesgo) (Último acceso: 19 octubre 2011)



FIGURA 8.1. Ejes de integración y desarrollo contemplados en el IIRSA.

En España, la planificación se inició a raíz de las ideas ilustradas y se convierte en función pública a mediados del XIX. Desde entonces, la experiencia acumulada no es grande pues, a pesar del temprano surgimiento de los planes hidráulicos o de figuras aisladas y brillantes como Ildefonso Cerdá (realizador del ensanche de Barcelona), el atraso económico, la inestabilidad política y la debilidad del aparato administrativo han supuesto un efecto inhibitor o ralentizador. Los planes sectoriales con incidencia territorial han tenido una gran repercusión en el territorio español. Cronológicamente es la primera que se desarrolla, pues hasta cierto punto es la más sencilla al centrarse en una sola actividad o elemento del territorio y que responde al objetivo de una estructura organizativa consolidada en la administración pública (ministerios y direcciones generales sectoriales). Entre ellas cabe citar la planificación de carreteras, que se inicia en 1860, cuyo objetivo principal fue unir la capital del Estado con las cabeceras provinciales, consolidando una red radial que solo se empieza a completar cuando las competencias sobre el sector se transfieren a las Comunidades Autónomas a mediados de los años 80 del siglo XX. Igualmente importantes han sido la proyección de la red ferroviaria y la creación de infraestructuras hidráulicas, cuya trascendencia se deriva de la irregularidad espacial y cronológica de las precipitaciones.

Respecto a la planificación integrada, los primeros instrumentos están referidos a ámbitos poco extensos: los planes de ensanche de las ciudades, antecedente del urbanismo u ordenación del suelo a

escala local. Los planes generales para todo un municipio empiezan a desarrollarse a partir de 1920. En 1956, con la aprobación de la Ley sobre Régimen del Suelo y Ordenación Urbana, se crea un sistema jerarquizado de planeamiento que arranca del Plan Nacional de Urbanismo, establece planes provinciales y comarcales y desemboca en el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) y el Plan Parcial. El PGOU, que se elaboró para los mayores centros urbanos, se basa en criterios simples, como el establecimiento de una zonificación básica, los principales ejes viarios y la edificación en manzana abierta. No obstante, significó la aparición de una administración urbanística municipal. En cualquier caso, tuvo más incidencia la utilización de la figura del plan parcial para la construcción de numerosos polígonos residenciales, donde se tenían que satisfacer las demandas de una población en crecimiento y en pleno proceso de éxodo rural.

En 1975 se reformó la Ley de 1956, siendo la principal novedad la creación de la figura del Plan Director Territorial de Coordinación (PDTC), un instrumento idóneo para articular la planificación física y la económica. Aunque no se determinó un ámbito específico para su ejecución, se planteó la posibilidad de elaborarlos para áreas metropolitanas y determinadas regiones. De hecho, en 1976 se ordenó la elaboración de los PDTC de Andalucía, Aragón, Asturias y Galicia, pero fueron abandonadas poco después al constituirse las Comunidades Autónomas. Finalmente, esta figura de planeamiento, sobre la que se crearon muchas expectativas, se quedó reducida a dos intentos (fracasados también finalmente) en espacios de gran riqueza natural: el macizo montañoso de la Sierra de Gredos y el Parque Nacional de Doñana. En 1978 se aprueba la actual Constitución, cuyo título VIII (art. 148.1.3) introduce un cambio fundamental al establecer la posibilidad de que las competencias en OT y urbanismo sean ejercidas por las Comunidades Autónomas.

En el caso de Andalucía, después de casi tres décadas de ejercicio de esta competencia, la OT aparece aún como una política en proceso de fortalecimiento. Ha conseguido un aceptable nivel de reconocimiento jurídico, de implantación administrativa y un desarrollo medio de los instrumentos de planificación, si bien subsisten carencias y ha sido objeto de importantes críticas. A nivel jurídico, destaca la aprobación de Ley de Ordenación del Territorio de 1994, así como la Ley de ordenación urbanística de Andalucía de 2002 y su modificación de 2006. En relación a los instrumentos, la aprobación del Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (2006), numerosos planes

de ámbito subregional (especialmente en áreas metropolitanas y ámbitos litorales) y múltiples planes sectoriales sometidos al informe de incidencia territorial. Respecto a las críticas se han señalado el escaso control ejercido sobre el planeamiento municipal, en una etapa en la que la construcción ha sido el motor económico de la región, de manera que el urbanismo y la OT se han considerado como meros instrumentos para generar plusvalías privadas, derivadas de los cambios en los usos del suelo y fuente esencial para la recaudación de tributos con los que financiar las administraciones locales.

Como reacción a esta subordinación de la OT a la coyuntura económica, y ante la constatación de los nefastos efectos de la “burbuja inmobiliaria” experimentada en todo el territorio español (aunque Andalucía ha sido un caso especialmente dramático, sobre todo en las áreas litorales<sup>4</sup>), han comenzado a surgir movimientos de denuncia y documentos de reflexión y alternativa, entre los que destacan el Manifiesto por una nueva cultura del territorio<sup>5</sup>, promovido por los colegios profesionales de arquitectos y geógrafos, de tanto interés como, por el momento, escaso calado social y político.

## 8.2. La actividad turística y sus efectos territoriales

El turismo internacional es una de las actividades económicas que ha tenido un crecimiento más rápido y sostenido durante las últimas décadas: de apenas 30 millones de turistas en los años 50 del siglo XX se ha pasado a 940 en el año 2010. En los países más desarrollados, el turismo interno es igualmente dinámico. En general, la actividad turística se caracteriza por su fuerte concentración espacio-temporal y los efectos son múltiples y contrapuestos. Entre los positivos para los lugares de acogida se pueden citar el incremento de la renta y el empleo, la recuperación de ciertos elementos patrimoniales y ocupaciones tradicionales, mejoras en las dotaciones de infraestructuras y equipamientos, etc. Si no se han tenido suficientes prevenciones y el desarrollo turístico no se integra en planes de ordenación territorial y sectorial apropiados aparecen efectos negativos, entre los que destacan

---

<sup>4</sup> Abundante documentación gráfica sobre este proceso puede consultarse en el Informe Greenpeace sobre la situación litoral español (2010). Disponible en: <http://www.greenpeace.org/espana/es/reports/100709-04/> (Último acceso: 21 mayo 2013).

<sup>5</sup> Disponible en: [http://age.ieg.csic.es/docs\\_externos/06-05-manifiesto\\_cultura\\_territorio.pdf](http://age.ieg.csic.es/docs_externos/06-05-manifiesto_cultura_territorio.pdf) (Último acceso: 21 mayo 2013).

diferentes tipos de contaminación ambiental y sobreexplotación de recursos naturales, la pérdida, deterioro o banalización de elementos patrimoniales o la congestión urbana.

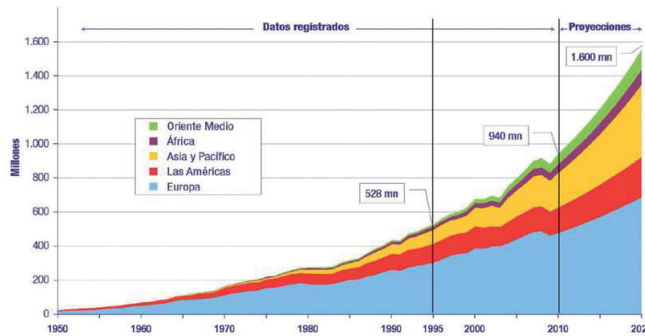


FIGURA 8.2. Evolución de la llegada de turistas internacionales desde 1950 y proyección hasta 2020 (OMT, 2011b).

El caso es que los territorios que alcanzan una elevada especialización turística sufren cambios intensos. En primer lugar hay que señalar la generación de un proceso de terciarización de la economía y la población activa. El sector servicios, en efecto, se refuerza por la aparición de empresas dedicadas a atender a los turistas. Teniendo en cuenta que estos cada vez demandan mayor actividad durante sus períodos de ocio, es normal que se eleve su nivel de consumo de bienes y servicios. El aumento de la base productiva y de la población por la llegada de visitantes se traduce también en una mejora de las infraestructuras del transporte, tanto para el acceso al destino como para facilitar la movilidad en el interior del mismo. Cuando el crecimiento urbano es rápido y poco planificado se ha tendido a dar mayor peso y facilidades a las comunicaciones con vehículos privados frente a los servicios de transporte colectivo, generando con ello una espiral de demanda que obliga a invertir de forma ininterrumpida para evitar el colapso.

El movimiento económico favorece también el crecimiento acelerado de la población residente, en especial de las cohortes más jóvenes, en edad laboral, con lo que las pirámides demográficas se rejuvenecen, con la única excepción de las áreas turísticas que a su vez se convierten en lugar de residencia de jubilados, si bien estas ciudades de retirados, en realidad, están pobladas de migrantes climáticos antes que de clásicos turistas. Para mostrar los diferentes comportamientos

demográficos de municipios cercanos pero con diferente incidencia del turismo, a continuación se presenta la dinámica de Marbella y Coín, ambos localizados en la provincia de Málaga, el primero de ellos constituido en centro turístico internacional y el segundo situado en el interior pero relativamente cerca del litoral (Figura 8.3. (Censos de población correspondientes. Instituto de Estadística de Andalucía)).

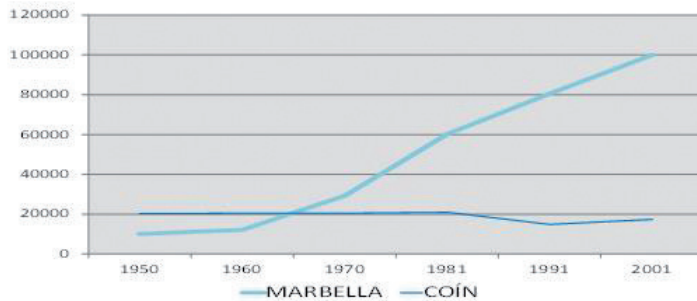


FIGURA 8.3. Evolución de la población (número de habitantes) en los municipios de Marbella y Coín (1950-2001).

Los cambios experimentados desde los años 60 del siglo pasado no solo se han traducido en un tamaño muy distinto, sino también en estructuras demográficas muy contrastadas desde el punto de vista de la edad y la ocupación. Por otra parte, debido a la estacionalidad del turismo, los destinos especializados aumentan espectacularmente la población no residente de forma temporal, no sólo por la llegada de los visitantes, sino también por la de los trabajadores eventuales que atienden sus necesidades. Esta situación, que puede significar multiplicar al menos por tres o cuatro veces la población habitual, resulta difícil de administrar desde la perspectiva de la planificación y gestión de las infraestructuras y los servicios públicos, pues el número de usuarios variará extraordinariamente, como ocurre por ejemplo respecto a la atención sanitaria.

Otro motivo de fricción, en este caso relacionado con la ocupación del suelo y la construcción de equipamientos turísticos, es la segregación espacial que a veces se provoca, como cuando el modelo residencial predominante es hotelero e incluso al aparecer promociones de viviendas vacacionales (segundas residencias) muy diferenciadas de las tipologías y el núcleo original. Este fenómeno se exagera al surgir áreas muy exclusivas y totalmente cerradas, como son los resorts, lo que hace que la segregación social por motivos económicos resulte

más evidente. En cualquier caso, no hay que olvidar que los criterios de segregación pueden ir más allá de los del poder adquisitivo, como son los del lugar de origen de los visitantes (existen localizaciones, especialmente en espacios litorales, en los que los mismos proceden prácticamente de una misma nacionalidad); motivo de la visita (en una ciudad, se localizan en puntos diferentes los turistas que buscan atractivos patrimoniales –dentro o en el entorno de los cascos históricos- y los dedicados al turismo de negocios –cuyos servicios se encuentran muchas veces insertos en los CBDs o próximos a centros de convenciones y congresos-); e incluso por edad (destinos especializados en recibir visitantes mayores, frente a aquéllos que ofrecen actividades dirigidas a los jóvenes).

La actividad turística, sobre todo en su versión concentrada, es fuente de importantes impactos ambientales. En la literatura científica se ha insistido en los efectos negativos sobre el medio ambiente a través de la sobrexplotación de recursos hídricos, la destrucción de hábitats de interés para la fauna y la flora, el consumo excesivo de suelo, el ruido asociado a ciertas actividades lúdicas, etc. No obstante, también hay que considerar que el interés por mantener o captar turísticas ha supuesto la adopción de medidas e inversiones que han buscado la protección de la naturaleza. Un buen ejemplo es la declaración de áreas protegidas, convertidas en atractivos turísticos, pero dotadas también de normativas capaces de contener procesos urbanísticos inadecuados<sup>6</sup>. Otros pueden ser la adopción de mejoras de gestión ambiental, tales como limpiezas de ríos y playas, reforestaciones ornamentales, minimización de impactos visuales ocasionados por infraestructuras, etc.

Una de las grandes controversias ambientales del desarrollo turístico tiene que ver con la gestión de los recursos hídricos. Los problemas más graves de contaminación se producen en las actividades que se realizan al margen de los núcleos urbanos consolidados, especialmente las construcciones aisladas, ya sean segundas residencias o establecimientos hoteleros. Los vertidos a las zonas

---

<sup>6</sup> En el caso de numerosas zonas litorales de Andalucía, los únicos espacios libres (y no siempre de forma completa) de urbanización turística son a menudo las áreas que gozan de alguna figura de protección. No obstante, su creación ha supuesto un refuerzo de la presión en los bordes del área protegida pues, como decimos, también aumenta el atractivo turístico del territorio. Incluso, se han dado casos de construcciones ilegales en el interior del área protegida, destacando por encima de todos el escándalo del Hotel El Algarrobo, en el Parque Natural de Cabo de Gata-Níjar (Almería).

costeras suponen en casos extremos problemas sanitarios y, sobre todo, de imagen del destino turístico. La capacidad depurativa del mar no es comparable, sin embargo, a la de las aguas continentales superficiales o subterráneas, donde los problemas son más graves: eutrofización, pérdida de la potabilidad, etc. Por otro lado, hay que incidir en que en los espacios turísticos se suele producir un consumo de agua muy elevado (se calcula que puede llegar a ser 7 veces mayor por término medio en centros costeros), lo que puede generar una sobreexplotación de los recursos hídricos. Esta situación se debe a distintas evidencias, como la afluencia masiva en épocas cálidas, pero sobre todo a la creación de grandes zonas ajardinadas, muchas veces con especies no adaptadas al clima local, o la implantación de actividades que necesitan mucha agua (desde piscinas a parques acuáticos o campos de golf). Esta problemática afecta especialmente a los destinos turísticos mediterráneos o tropicales semiáridos.

Muy relacionado con esto, al menos en ciertos elementos, se encuentra el proceso del cambio de variedades biológicas locales en los espacios turísticos, por un lado en esas zonas ajardinadas y de ocio, pero también en muchas repoblaciones forestales de tipo ornamental. Más grave aún puede llegar a ser la introducción de especies foráneas relacionada con la actividad cinegética o la pesca deportiva, usos turísticos cada vez más demandados, ya que en varios casos ha provocado la invasión de los nichos ecológicos o la propagación de enfermedades entre las variedades autóctonas.

En cuanto a la contaminación acústica, la queja se centra generalmente en relación a actividades nocturnas de ocio al aire libre (bares, salas de fiesta, grandes discotecas). Sin embargo, no hay que dejar al margen otras fuentes, a veces más importantes, como el propio tráfico rodado o aéreo, sin olvidar problemas puntuales de prácticas lúdicas con vehículos a motor (motos acuáticas, embarcaciones fueraborda).

Frente a todo esto, hay que resaltar algunas actuaciones positivas, ya mencionadas, como son la creación de espacios protegidos o intervenciones más localizadas como la limpieza de ríos y costas, la reforestación de ciertos espacios o la recuperación de paisajes degradados. Actuaciones todas ellas que habitualmente tienen antes como objetivo la mejora desde un punto de vista sensorial (proporcionar a los visitantes buenas vistas o evitar la presencia de malos olores o suciedad), que propiamente ecológico.



Otra forma de acercarse a los efectos del turismo es desde el punto de vista de la tipología de espacios en los que se inserta. Así, en el medio rural y a pesar de que habitualmente se considera que el turismo en éste ámbito es una actividad que se debe basar en una débil ocupación del espacio, valorando los recursos patrimoniales locales y favoreciendo su integración adecuada en el territorio, no es menos cierto que puede ser tanto el origen tanto de una transformación importante, como igualmente la razón para la recuperación y mantenimiento de ciertas actividades agrarias y las infraestructuras anexas, que no se daría si no se esperara la llegada de visitantes. De esta manera, considerando al turismo como factor de cambio del paisaje rural, en primer lugar, cabe señalar que favorece la modificación de los cultivos agrícolas y la actividad pecuaria. Éstos se adecuan en unas ocasiones a las posibilidades que ofrece la profesión agraria a tiempo parcial, que se complementa con los empleos en el sector turístico o de otras actividades relacionadas con éste, pero igualmente porque se busca una especialización hacia las producciones más demandadas por los visitantes o simplemente se crean espacios verdes recreativos o paisajísticos sobre antiguos espacios agrarios.

Igualmente, es habitual que sea el origen de cambios relacionados con el poblamiento y las edificaciones, al importarse nuevos modelos constructivos, adaptados a los gustos y necesidades de los turistas; la modificación del hábitat y, en casos extremos, la transformación finalmente en paisajes urbanos, por el avance constructivo, pero también al hacerse más atractivo el trabajo a tiempo completo en los servicios o la construcción.

No obstante, puede provocar la conservación de ciertos elementos patrimoniales, al utilizarse viviendas agrarias para su uso turístico-residencial (en las que se suele mantener la tipología exterior, pero habitualmente con profundas transformaciones en la habitabilidad interior, especialmente en los locales hosteleros) o rehabilitando instalaciones agrarias abandonadas (en unos casos recuperando la actividad original como atractivo turístico, en otros reutilizándolas para un nuevo uso, pero conservadas por su encanto o peculiaridad). Además, se llegan a revitalizar la actividad local, a través del agroturismo, que se convierte en una fuente de ingresos complementaria, o el crecimiento del número de consumidores de los productos locales, que tienen en los turistas los mejores clientes por los precios que pagan por ellos, pero igualmente porque se trata de la mejor y más barata forma de su promoción hacia mercados exteriores.

En el caso de los medios urbanos, aunque quizá son menos evidentes los cambios en el aspecto paisajístico del turismo en las ciudades, por tratarse de espacios ya muy transformados por la acción humana, no es menos cierto que en ciertas ocasiones llega a producirse la profundización de algunos de los inconvenientes que afectan habitualmente a nuestras urbes. De esta manera, en la época turística, es habitual que se aumenten en ciertos casos los problemas de congestión urbana por la llegada de visitantes (mayor tráfico o un nivel de contaminación acústica mayor, especialmente si la tipología turística tiende al ocio nocturno), lo que obliga a acciones de control y regulación importantes.

Por otro lado, las ciudades como puntos de concentración de gran parte del patrimonio histórico-artístico, también se pueden ver beneficiadas no sólo en el aumento del sector comercial, como ya se ha señalado, sino también por la conservación de los cascos históricos y los monumentos arquitectónicos existentes. Una situación, que si no se planifica con cuidado, puede suponer un vaciamiento de aquéllos por la población local y de las actividades tradicionales, quedando esos centros urbanos como espacios dirigidos tan sólo a acoger a los visitantes, convirtiéndose en una suerte de parques temáticos, como ocurre en numerosas ciudades que ostentan la condición de Patrimonio de la Humanidad. Esto motiva la aparición de una segregación funcional que a veces llega a ser contraproducente a la larga para la propia actividad turística, al crearse una especie de escenarios sin vida y con apariencia artificial.

### **8.3. La práctica de la ordenación territorial: el caso de la comunidad autónoma de Andalucía**

En el siguiente apartado se analizan diferentes estudios de caso sobre la práctica de la ordenación territorial a diferentes niveles, centrandolo en ejemplos demostrativos situados en la comunidad autónoma de Andalucía (España).

#### **8.3.1. Ordenación del territorio a escala regional y subregional**

Como se avanzó anteriormente, las competencias de OT en España están descentralizadas y son las Comunidades Autónomas quienes las ejercen. En el caso de Andalucía, como se ha destacado con anterioridad, los dos hitos más importantes de esta política han sido la aprobación de la Ley de Ordenación del Territorio de la Comunidad

Autónoma de Andalucía (1994) y del Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (POTA) en 2006. El POTA<sup>7</sup> se define como un instrumento de planificación y ordenación integral que establece los elementos básicos para la organización y estructura del territorio andaluz. Además es el marco de referencia para los planes de ámbito subregional y todas aquellas actuaciones que influyan en la ordenación del territorio, así como para la acción pública en general. Se presenta como una herramienta al servicio del proyecto de transformación y modernización de la sociedad, estableciendo los requisitos y las orientaciones que, desde el punto de vista territorial, orientan el desarrollo futuro de la región, que se pretende equilibrado, solidario, competitivo y sostenible.

Hasta llegar a su formulación, cuyo proceso y contenidos se expondrá posteriormente, se habían realizado diferentes trabajos que se pueden considerar como los antecedentes cercanos de este propósito ordenancista de carácter general. Es especialmente interesante recordar la aprobación, entre 1986 y 1987, de los ocho documentos correspondientes al Plan Especial de Protección del Medio Físico de cada una de las provincias andaluzas. Igualmente, en 1988 se realizó el Plan Director de Coordinación de Doñana, tal y como establecía la ley de creación de este espacio como Parque Nacional (1969). Todos ellos se realizaron en desarrollo de la legislación urbanística, en el primer caso para señalar aquellos territorios que, por sus valores ecológicos y paisajísticos, se clasifican (que todavía están vigentes) como suelo no urbanizable de protección especial<sup>8</sup>.

En 1990 se aprobaron las Bases para la Ordenación del Territorio de Andalucía, siendo el primer instrumento de carácter integrador. En las mismas se propone alcanzar la cohesión territorial de la región a partir de la conexión e interacción de tres subsistemas: el urbano-relacional, el productivo y el físico-ambiental. Junto a ello, se realizó un primer intento de zonificación territorial bajo criterios funcionales, traducido en tres grandes áreas (marginales, estancadas y dinámicas) que se desglosan en 42 unidades intermedias y 122 ámbitos básicos (Zoido Naranjo, 2010).

---

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/obraspublicasyvivienda/portal-web/web/areas/ordenacion/texto> (Último acceso: 20 Marzo 2012).

<sup>8</sup> En total, se extienden por 1/3 parte de la superficie regional. Aunque esta condición podía ser reconsiderada en los planes generales de ordenación urbana, más de la mitad de estos espacios forman parte de la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía (RENPA).

El proceso de elaboración del POTA, propiamente dicho, comenzó en 1995 y tuvo una primera fase que culminó cuatro años más tarde con la aprobación del Documento de Bases y Estrategias que, con un carácter preparatorio, estableció el diagnóstico de las oportunidades y problemas regionales, el Modelo Territorial de Andalucía y las principales estrategias sobre las estructuras y sistemas regionales: sistema de ciudades, gestión de recursos naturales y paisaje, sistemas de infraestructuras y la integración de Andalucía con el exterior. A partir de ese momento comenzó la redacción del POTA bajo los principios de participación, cooperación y coordinación. Este largo proceso tuvo como efecto la progresiva incorporación del concepto de territorio a la discusión pública, así como la necesidad de su ordenación mediante planificación. Por otra parte, sirvió para realizar un diagnóstico en el que se reconoció la situación existente y se recogieron las tendencias emergentes con mayores repercusiones sobre el desarrollo territorial de la región. Este proceso de análisis, diagnóstico y prospectiva conforma la base sobre la que después se realizan las propuestas del plan.

El contenido del POTA se estructura en cinco Títulos y un Programa de Actuación. El Título I recoge las Bases de ordenación, aplicación y desarrollo. En este Título se tratan las cuestiones generales de cualquier documento de planificación, como la naturaleza, finalidad, vigencia y alcance de las determinaciones que contiene. Las mismas, que vinculan a las administraciones públicas y los particulares, se estructuran en objetivos, líneas estratégicas, normas, directrices y recomendaciones.

En el Título II se establece el Modelo Territorial de Andalucía. Éste (Figura 8.4.) es la referencia más básica de los objetivos de la política en su vertiente espacial (desarrollo equilibrado, solidario y sostenible). Las estrategias territoriales y las políticas específicas que se pongan en marcha deben ser coherentes con el desarrollo y consolidación del mismo. Los principios orientadores de este modelo son los siguientes:

- El reconocimiento de la diversidad natural y cultural de la región.
- El uso más sostenible de los recursos.
- La cohesión social y el equilibrio territorial.
- La integración y cooperación territorial.

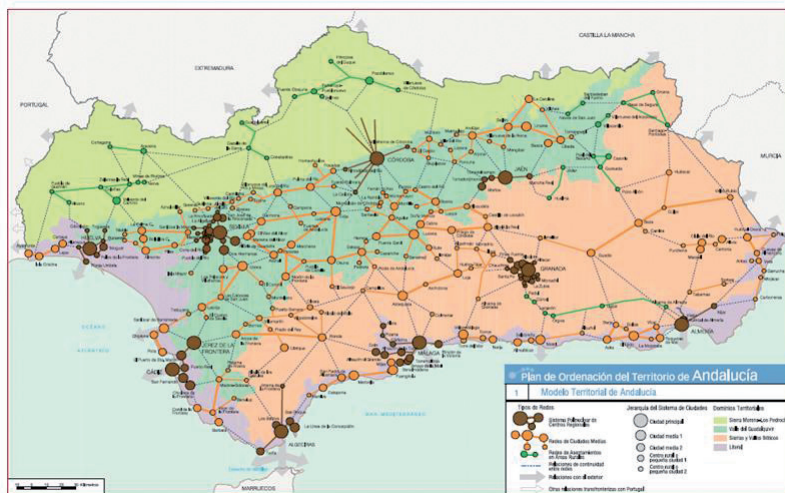


FIGURA 8.4. Mapa territorial de Andalucía. Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (2006).

Los referentes del modelo son el sistema de ciudades, el esquema básico de articulación territorial de Andalucía, los dominios territoriales y las unidades territoriales. Los dos primeros se refieren a las redes de asentamientos y sus vinculaciones. Los dos siguientes tienen que ver con la zonificación, que después será explicada.

En el Título III se tratan las Estrategias de Desarrollo Territorial, que constituyen el núcleo central y más concretado de las propuestas del plan, pues contienen las líneas de actuación necesarias para la consecución del Modelo Territorial de Andalucía. Dichas estrategias definen:

El desarrollo del sistema de ciudades, entendido como el conjunto de pueblos y ciudades que organizan el territorio de la comunidad autónoma;

- De los Sistemas de Articulación Regional, es decir, los elementos, redes y sistemas que aseguran la integración física de Andalucía: transportes, telecomunicaciones, sistema energético e hidrológico-hidráulico;
- Del Sistema Regional de Protección del Territorio, compuesto por el sistema de prevención de riesgos y el sistema del patrimonio territorial;
- La Integración Exterior de Andalucía, donde se consideran los problemas y oportunidades derivados de la posición geográfica

de la región, como puedan ser su carácter periférico y menos desarrollado, por un lado; o su posición de enlace entre dos de los ejes de desarrollo regional de la Unión Europea: Arco Mediterráneo y Arco Atlántico, así como su situación geoestratégica entre Europa y África, por otro.



FIGURA 8.5. Dominios Territoriales identificados en el Modelo Territorial de Andalucía. Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (2006).

En el Título IV se establece la Zonificación del territorio de Andalucía. Si bien el plan está referido a todo el espacio geográfico regional, la consideración de la diversidad y los desequilibrios internos, así como de las diferentes tendencias, dinámicas y potencialidades de cada parte de la región, obligan al establecimiento de ámbitos de escala intermedia. El primer paso es la delimitación de cuatro grandes Dominios territoriales (Figura 8.5.), que tienen relación con la base natural y patrimonial: Sierra Morena-Los Pedroches; Valle del Guadalquivir; Sierras y Valles Béticos; y Litoral. Se trata de grandes zonas homogéneas que posteriormente se desglosan en las Unidades Territoriales, una división que contempla aspectos cruzados de los referentes del modelo antes citado: sistema de ciudades, esquema básico de articulación y dominios territoriales. Las unidades son “áreas continuas definidas por su homogeneidad física y funcional, así como por presentar problemas y oportunidades comunes en materias relacionadas con el uso económico del territorio y la gestión de sus recursos patrimoniales”. Estas unidades guardan, a grandes rasgos, correspondencia geográfica con la organización del Sistema



de Ciudades, de modo que en el Plan se consideran, aunque con importantes matizaciones, como el espacio ambiental y la base productiva primaria asociada a dicho sistema.

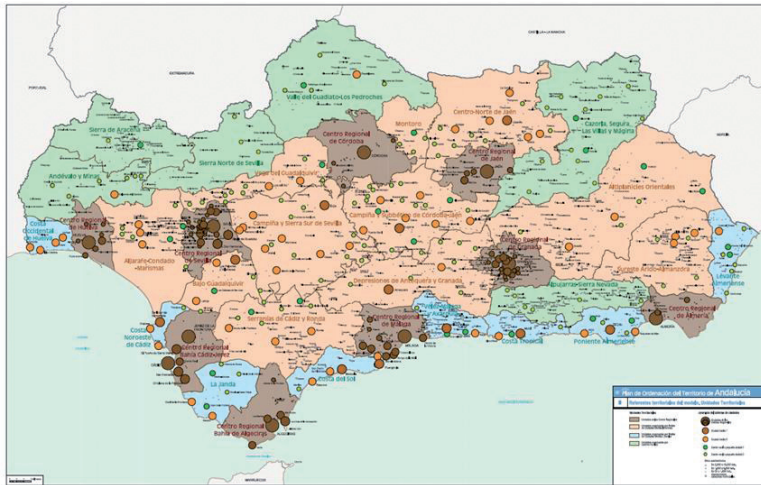


FIGURA 8.6. Unidades territoriales en el Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía. Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía (2006).

De acuerdo con la Figura 8.6., se han reconocido un total de treinta y cuatro unidades territoriales, de las cuales seis son organizadas por centros rurales: Andévalo y Minas (Huelva), Sierra de Aracena (Huelva), Sierra Norte de Sevilla, Valle del Guadiato-Los Pedroches (Córdoba), Cazorla, Segura, Las Villas y Mágina (Jaén), y Alpujarras-Sierra-Nevada (Granada-Almería). Otras once son unidades organizadas por redes de ciudades medias interiores: Aljarafe-Condado-Marismas (Huelva-Sevilla), Bajo Guadalquivir (Sevilla), Vega del Guadalquivir (Córdoba-Sevilla), Campiña y Subbético de Córdoba-Jaén, Serranías de Cádiz y Ronda (Cádiz y Málaga), Depresiones de Antequera y Granada (Málaga y Granada), Montoro (Córdoba), Centro-Norte de Jaén, Altiplanicies orientales (Granada) y Sureste Árido-Almanzora (Almería). Las correspondientes a unidades organizadas por centros regionales son 9, coincidentes con cada una de las capitales de provincia más el correspondiente a Algeciras. Finalmente, se señalan 8 unidades organizadas por ciudades medias litorales: Costa Occidental de Huelva, Costa Noroeste de Cádiz, La Janda (Cádiz), Costa del Sol (Málaga), Vélez-Málaga y Axarquía (Málaga), Costa Tropical (Granada), Poniente almeriense y Levante Almeriense.

En el caso de los Dominios Territoriales el Plan establece determinaciones generales referidas a las estrategias sobre el uso de los recursos, tomando como punto de partida sus características esenciales, sus orientaciones productivas, las tendencias de su evolución y los procesos más relevantes de transformación. Las Unidades Territoriales, por su parte, son el referente más concreto para la ordenación de escala subregional y su delimitación viene a corresponder, en la mayor parte de los casos, en la práctica, con los planes de ordenación territorial que a esta escala han ido apareciendo durante los últimos años. En todo caso, no son plenamente coincidentes, pues en el plan se alude a la necesidad de ajustar la delimitación final de éstos ámbitos.

En el Título V se trata el Desarrollo y Gestión de la Política Territorial, así como el Programa de Actuación. Aquí se definen los instrumentos de gestión, seguimiento y evaluación de la política de ordenación territorial. Entre los instrumentos se contemplan, como planificación derivada del POTA, los planes de ámbito subregional, los planes con incidencia en la ordenación del territorio y el planeamiento urbanístico. Para asegurar el adecuado desarrollo y consecución de los objetivos y estrategias de la política regional se incorpora el Programa de Actuación.

En lo que a los planes de ámbito subregional se refiere, si bien no existe ningún documento público que aclare la delimitación precisa de los ámbitos, los criterios, ritmos, prioridades o programación del proceso, lo cierto es que se comenzó, incluso antes de que fuera aprobado el POTA, por cubrir las áreas litorales y los centros regionales (Feria Toribio, 2006), habiéndose añadido después otras áreas interiores con problemáticas específicas (Cuadro 8.1)<sup>9</sup>. Este tipo de planes tienen como función principal establecer los elementos básicos para la organización y estructura del territorio, sirviendo en su ámbito de marco de referencia territorial para el desarrollo y coordinación de las políticas, planes, programas y proyectos de las Administraciones y Entidades Públicas, así como las actividades de los particulares. Los Planes de Ordenación del Territorio de ámbito Subregional son vinculantes para los Planes con Incidencia en la Ordenación el Territorio y el Planeamiento Urbanístico General, de tal forma que pueden adoptarse tres tipos de determinaciones.

---

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/obraspublicasyvivienda/obraspublicasyvivienda/portal-web/web/areas/ordenacion/texto/cf4ba5ca-220b-11df-8891-555105b916a8#periodoinforpublica> (Último acceso: 08 febrero 2012).



- Normas de aplicación directa, vinculantes para las Administraciones Públicas y para los particulares, en los suelos urbanizables y no urbanizables.
- Directrices, vinculantes en cuanto a sus fines, de tal forma que las Administraciones a las que corresponda su aplicación establezcan las medidas concretas para su consecución.
- Recomendaciones, de carácter indicativo, dirigidas a las Administraciones públicas que, en caso de descartarlas, deberán justificar de forma expresa la decisión adoptada y su compatibilidad con los objetivos de la Ordenación del Territorio.

*CUADRO 8.1  
Planes de Ordenación del Territorio de carácter subregional en Andalucía  
(febrero de 2012)*

<b>Ámbitos (año de aprobación o situación actual)</b>	<b>Población (2010)</b>	<b>Nº de Municipios</b>	<b>Superficie (Km<sup>2</sup>)</b>
Aglomeración urbana de Granada (1999)	517.923	32	859,3
Poniente de Almería (2002)	248.079	9	969,7
Sierra de Segura (2003)	26.649	13	1.932,7
Ámbito de Doñana (2004)	125.401	13	2.736,4
Bahía de Cádiz (2004)	430.276	5	606,1
Costa del Sol Occidental (2006)	379.334	9	941,5
Litoral Occidental de Huelva (2006)	105.763	7	732,1
Litoral Oriental–Axarquía (2006)	165.224	29	986,0
Levante de Almería (2009)	90.325	11	1.198,8
Aglomeración urbana de Sevilla (2009)	1.508.605	46	4.912,3
Aglomeración urbana de Málaga (2009)	871.491	13	1.332,1
Costa Noroeste de Cádiz (2011)	121.201	4	360,7
La Janda (2011)	87.380	7	1.536,9
Costa Tropical de Granada (2011)	127.613	17	786,7
Aglomeración Urbana de Almería (2011)	251.780	9	1.158,9
Campo de Gibraltar (pendiente de publicación)	264.620	7	1.528,6

*CUADRO 8.1 (Conclusión)  
Planes de Ordenación del Territorio de carácter subregional en Andalucía  
(febrero de 2012)*

Sur de Córdoba (pendiente de publicación)	275.443	31	3.440,1
Aglomeración urbana de Huelva (en tramitación)	239.985	8	965,8
Aglomeración Urbana de Jaén (en tramitación)	222.191	15	1.761,2
Aglomeración urbana de Córdoba (en redacción)	386.918	14	2.522,9
Almanzora (en redacción)	58.800	28	1.768,2
Revisión: Bahía de Cádiz-Jerez (en redacción)	208.896	1	1.186,5
<b>TOTAL POTs</b>	<b>6.543.710</b>	<b>315</b>	<b>31.650,8</b>
<b>TOTAL ANDALUCÍA</b>	<b>8.370.975</b>	<b>771</b>	<b>87.597,4</b>
<b>ANDALUCÍA ( por 100)</b>	<b>78,2</b>	<b>40,86</b>	<b>36,1</b>

Para ilustrar el contenido y propósito de los planes subregionales, se toma el ejemplo de la Aglomeración Urbana de Jaén, uno de los últimos en elaborarse y que actualmente se encuentra en fase de información pública. Dicho documento que, como decimos, aun no ha sido aprobado, consta de cuatro grandes apartados: Memoria Informativa, Memoria de Ordenación, Memoria Económica y Normativa.

Desde luego, resulta crucial disponer de un buen diagnóstico territorial para trazar los objetivos de la ordenación y adecuarlos al marco regional. En ese sentido, la denominada Memoria Informativa se detiene en los siguientes epígrafes:

- El proceso de consolidación de la aglomeración urbana.
- Las actividades económicas.
- Infraestructuras y servicios de transporte.
- Valores territoriales del ámbito y su potencial para el desarrollo turístico.
- La ordenación urbanística.
- Los usos del suelo y el paisaje rural.
- El patrimonio natural, histórico-cultural y etnológico.
- La explotación de los recursos hídricos.
- Los riesgos naturales.
- Las infraestructuras energéticas y de telecomunicaciones.

La Memoria de Ordenación, por su parte, establece los objetivos generales y específicos del plan, que conforman la estrategia del plan.

Por su parte, la Normativa se compone de 92 artículos distribuidos en cinco títulos. Uno de ellos tiene carácter preliminar, mientras que los otros cuatro se centran en asegurar el cumplimiento de los objetivos, a través de determinaciones, normas y recomendaciones, y organizados en torno a las siguientes temáticas:

- Título Primero: determinaciones en relación con el sistema de articulación regional.
- Título Segundo: determinaciones para la ordenación y compatibilización de usos.
- Título Tercero: determinaciones en relación con los recursos y los riesgos naturales y tecnológicos.
- Título Cuarto: determinaciones en relación con las infraestructuras básicas del ciclo del agua, energéticas, de telecomunicación y residuos.

A continuación, se expone un ejemplo que permita comprender cómo se pasa del reconocimiento territorial al establecimiento de objetivos de ordenación y, finalmente, a la redacción de normativa específica para asegurar su cumplimiento. En concreto, se destacan aquellos aspectos que tienen una mayor relación con el potencial turístico de este territorio subregional (Figura 8.7.<sup>10</sup>). Así, en la Memoria Informativa, se hace balance de los recursos y oportunidades que existen para el turismo: patrimonio natural, cultural y rural, mejora de la accesibilidad; pero también del escaso grado de desarrollo alcanzado en términos de plazas de alojamiento, así como la existencia de algunas iniciativas recientes de interés. Como conclusión parcial, se señala la incipiente conformación de un destino turístico basado en la combinación del turismo cultural y de naturaleza (centros históricos, yacimientos arqueológicos, áreas protegidas, entorno de embalses, etc.), que se podría incrementar con prácticas oleo-turísticas debido a la mayoritaria dedicación de su suelo agrícola al cultivo del olivar y la obtención de aceite.

---

<sup>10</sup> Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/obraspublicasyvivienda/estaticas/sites/consejeria/areas/ordenacion/02\\_Planes\\_Subregionales/Planes\\_Subregionales\\_existentes/AU\\_Jaen/02\\_Documento\\_Plan\\_AU\\_JAEN.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/obraspublicasyvivienda/estaticas/sites/consejeria/areas/ordenacion/02_Planes_Subregionales/Planes_Subregionales_existentes/AU_Jaen/02_Documento_Plan_AU_JAEN.pdf). (Último acceso: 7 abril 2012).

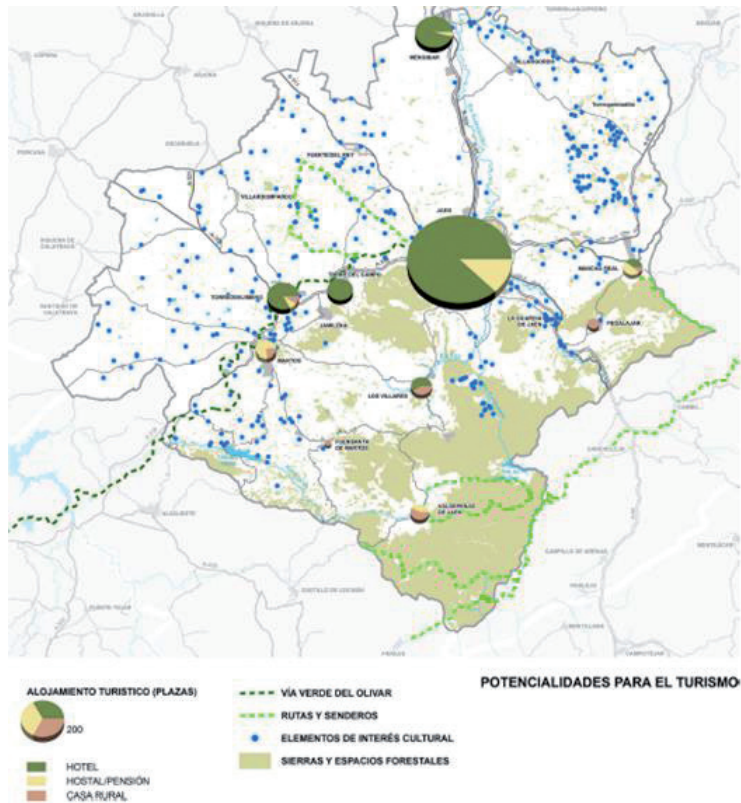


FIGURA 8.7. Potencial turístico de la Aglomeración Urbana de Jaén.

En la Memoria de Ordenación, la estrategia propuesta se basa en la capacidad para proporcionar una experiencia turística diferenciada, vinculando el turismo cultural con el de naturaleza y “para ello se hace necesario el desarrollo de una oferta empresarial que sepa diversificar e integrar productos [...] la mejora de los centros y cascos históricos [...] y el aumento de las instalaciones recreativo-turísticas en el medio rural”. Además de establecer las condiciones básicas para que puedan llevarse a cabo las instalaciones, el plan reconoce la prioridad de ejecutar las vinculadas al desarrollo del turismo termal, el uso deportivo para la práctica del vuelo libre y la adecuación de una infraestructura existente en la cima de La Pandera. También se plantea la protección y valorización de un conjunto de bienes patrimoniales, establece una red de itinerarios, parques, adecuaciones recreativas y miradores.

En la Normativa, el artículo 46 establece las normas, directrices y recomendaciones sobre instalaciones recreativo-turísticas en suelo urbanizable. Con respecto a los campos de golf que se pudieran construir, lo que conllevaría su previa declaración de interés turístico, por ejemplo, se deben observar las siguientes condiciones: adaptarse a los rasgos paisajísticos del lugar, conectarse con la red viaria establecida, reservar el 65 por 100 de la edificabilidad para la construcción de alojamientos turísticos, implantar los alojamientos turísticos y residenciales de forma compacta y equilibrar el porcentaje de plazas de establecimientos hoteleros con el de plazas residenciales (estimándose que cada vivienda equivale a 2,4 plazas residenciales). En los artículos 54 y 55 se trata de los equipamientos públicos, los alojamientos turísticos, los servicios de restauración y las instalaciones turístico-recreativas de interés territorial en suelo no urbanizable.

En un intento de valoración global de la política de ordenación territorial a escala regional y subregional en Andalucía, hay que considerar que se ha encontrado en primer lugar con el inconveniente de la falta de tradición en su aplicación, frente a la planificación urbana de carácter municipal, de mayor antigüedad y con unos objetivos más evidentes (Jurado Almonte, 2011). De esta manera, se percibe que su desarrollo ha estado caracterizado por un proceso lento (más de 10 años entre la ley general y el plan regional) y dubitativo, lo que se ha justificado por la falta de un paradigma teórico, en el que se debe tener en cuenta el trabajo a distintas escalas y niveles administrativos, pero también por los recelos políticos ante la complejidad de su ejecución y que además ofrece resultados sólo a largo plazo (Zoido Naranjo, 2010), aunque hay que tener en cuenta que el Gobierno autonómico andaluz ha estado en manos de la misma formación política, el PSOE, durante tres décadas y con varias mayorías absolutas.

Pero esta evolución se entiende especialmente en una situación en la que la OT y la urbanización han sido entendidas, antes que otra cosa, como generadores de oportunidades económicas a corto plazo. Así, hay que tener en cuenta que, durante todo el periodo que va entre la Ley y el Plan regional, España, y especialmente Andalucía, han tenido en la construcción el bastión de su crecimiento económico. Una expansión de la urbanización unida en buena medida a la actividad turística, que sólo se podría haber controlado con una posición política decidida en los distintos niveles administrativos (desde el central al local) a favor de un desarrollo más sostenible y diversificado. Sin embargo, los enormes ingresos que a las arcas públicas municipales ha proporcionado este

proceso, sin contar con los movimientos económicos delictivos en el entorno de la administración local, han sido determinantes para dejar de lado los principios básicos de los instrumentos de la OT.

Esta situación se observa perfectamente a partir de las modificaciones que ha sufrido la Ley de 1994 continuamente. En la misma se indica el contenido del POT, de manera que éste habría de recoger, entre otros apartados, los criterios territoriales básicos de las áreas de planificación, para la localización de las infraestructuras, equipamientos y servicios supramunicipales o para el uso y conservación de los recursos naturales y el patrimonio histórico y cultural. Pero también indicar las áreas que debieran ser objeto prioritario de planes de ordenación del territorio subregionales, o planes de incidencia en la OT, incluyendo las determinaciones de ambos casos.

Sin embargo, el gran retraso en la elaboración y aprobación del POT ha hecho que mucho antes se hubiesen aprobado no sólo varios planes de incidencia en la OT, sino incluso varios de los planes subregionales más acuciantes, referentes a las áreas metropolitanas y las zonas costeras, rompiendo la lógica que la propia ley planteaba. Ésta mandaba en los mismos que recogiera el esquema de las infraestructuras, equipamientos y servicios supramunicipales, además de la indicación de las zonas para compatibilizar los usos del territorio y para la protección y mejora del paisaje, los recursos naturales y el patrimonio histórico y cultural.

Entre las numerosas modificaciones realizadas en la ley, la Administración autonómica se proporcionó la posibilidad de incumplir lo aprobado por ella misma en los distintos planes que se fuesen formulando, a partir de tres posibilidades distintas: las actuaciones de interés autonómico, las declaraciones de campos de golf de interés turístico y la protección de inversiones empresariales declaradas de interés estratégico para Andalucía. Las primeras se refieren a actuaciones de carácter público, a través de proyectos específicos, mientras que los últimos más bien son para las de tipo privado, mientras que las relacionadas con el deporte del golf están unidas a un proceso claramente especulativo. Esto es así porque los campos normalmente están asociados a promociones inmobiliarias a pesar de que, como se ha analizado en el caso de la propuesta realizada para la Aglomeración Urbana de Jaén, ahora se contrapese su uso entre los alojamientos turísticos y los residenciales.

### 8.3.2. La planificación del espacio edificable

El instrumento que mayor repercusión ha tenido durante las últimas décadas para la ordenación territorial en España es el Plan General de Ordenación Urbanística (PGOU). Esto es debido a que su objetivo excede de la simple indicación de las áreas en las que se permite edificar, ya que el mismo se refiere al conjunto del espacio que ordena, normalmente un municipio. Así, en los PGOU se realiza una clasificación de los posibles usos del suelo en todo su término, teniendo como metas primordiales, por un lado, justificar dónde se puede construir y qué rasgos tendrá esa urbanización y, por otro, caracterizar qué zonas hay que proteger ante ésta, en ambos casos a partir del principio de limitación al derecho de propiedad del suelo y su edificación. De esta manera, sólo se permite construir en los espacios determinados por la Administración, a lo que se une que cuando se prescribe por ésta la posibilidad de la construcción en un área, la misma se debe realizar en tiempo y forma. Es decir, según este principio no se puede retrasar ilimitadamente la edificación, mandato con el que se intenta reducir la especulación, y ésta se debe ajustar a unas características dictaminadas administrativamente.

Este es un principio establecido en la legislación española desde la Ley del Suelo de 1956, la cual intentaba regular el acelerado crecimiento urbano que se producía en ese momento, provocado por el masivo éxodo rural, que por entonces ya no se dirigía tan sólo a un contado número de localidades. Así, hasta mediados del siglo XX esa migración se había centrado en unas pocas ciudades (principalmente Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia), que se habían ordenado con planes específicos de ensanche o de reforma interior de los cascos históricos. Sin embargo, los mismos fueron diseñados y gestionados completamente por las autoridades locales y sin contar con un marco regulatorio a escala estatal, aunque hubo algunos antecedentes como el Estatuto Municipal de Calvo Sotelo y su Reglamento en los años 20 (Dávila Linares, 1991). Hoy día, aunque siguen siendo los ayuntamientos los encargados de la redacción de los PGOU, tienen que ser aprobados por la Administración autonómica correspondiente, en nuestra comunidad la Junta de Andalucía, que tiene en la Ley 7/2002 su marco legislativo.

Los elementos principales que se recogen en los PGOU son la localización de los distintos tipos de suelos (urbano, urbanizable y no urbanizable), el uso al que se va a destinar el suelo urbanizable



(industria, residencial, zonas verdes, etc.), los tipos constructivos que se podrán desarrollar en cada uno de los sectores del mismo y el trazado de las vías públicas.

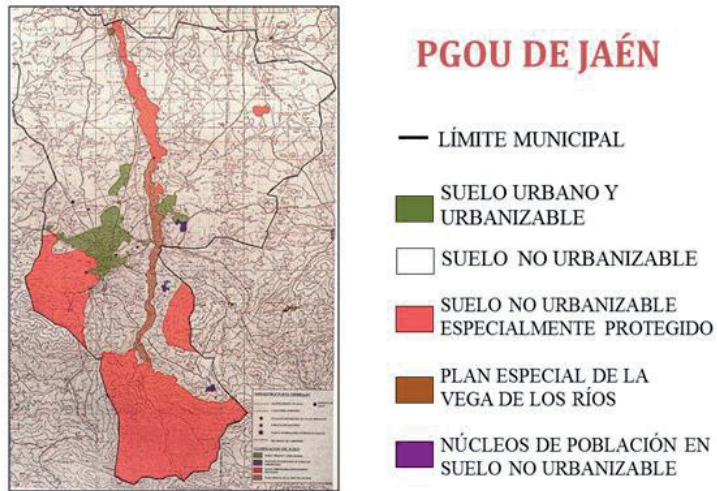


FIGURA 8.8. Distribución de los tipos de suelo en el municipio de Jaén. Plan General de Ordenación Urbana de Jaén (1996). Original mecanografiado.

El PGOU, como documento base, con el que se marcan las directrices generales de la expansión urbana y que no tiene una duración de aplicación predeterminada al aprobarse, se desarrolla de manera más puntual a través de otros instrumentos de ordenación de la urbanización como son los planes parciales, que se aplican para especificar las características de la construcción de un sector determinado, que se deberían redactar en principio atendiendo al ritmo de la demanda de nuevas viviendas; los planes especiales, los cuales intentan dar respuesta a las situaciones que se plantean en áreas con dinámicas específicas, como pueden ser los centros históricos; y las ordenanzas municipales de edificación y de urbanización, documentos de un rango menor, en las que se recogen aspectos concretos de carácter ornamental y constructivo respectivamente.

Las razones para determinar que un espacio se reserve y se califique como suelo no urbanizable, que normalmente ocupa la mayor parte del territorio de un término municipal, salvo que se haya permitido una construcción desahogada o disponga de una superficie muy reducida, pueden ser muy variadas y entre las más importantes se encuentran:



tratarse de un bien de dominio público, que se caracterizan por ser inalienables, imprescriptibles e inembargables; la necesidad de proteger la flora, la fauna, el patrimonio histórico o cultural; la protección del litoral; su valor agrario o cinegético; ser un área con riesgo de erosión, inundaciones, desprendimientos; y en general, ser improcedente su urbanización por razones de sostenibilidad y racionalidad.

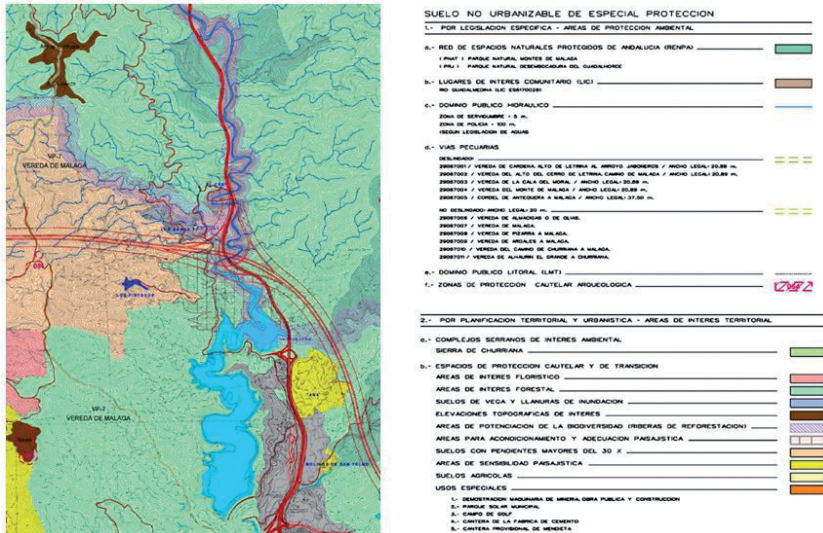


FIGURA 8.9. Distintos tipos de suelos no urbanizables en el municipio de Málaga.<sup>11</sup>

Respecto al suelo urbanizable, que se puede dedicar a diversos usos (residencial, industrial, para equipamientos y dotaciones de interés general, como escuelas, hospitales, etc.), desde que aparece determinado en el PGOU hasta que definitivamente pueda ser construido puede transcurrir un tiempo importante. Esto es debido a que ha de pasar por distintas fases (suelo no sectorizado, sectorizado y ordenado), en cada una de ellas con una mayor precisión en las características formales de las futuras edificaciones y la urbanización de los espacios públicos. Para ir avanzando en este proceso, atendiendo en principio a las necesidades de vivienda o espacio industrial de la localidad, salvo aquellas parcelas puntuales que ya aparezcan ordenadas en el PGOU, se van aprobando distintos planes parciales, con lo que se logra especificar a una escala mayor las características de la nueva urbanización.

<sup>11</sup> Disponible en: [http://www.plangeneral.malaga.eu/pgouap/recursos/pdfs/planos/P\\_1\\_7\\_06.pdf](http://www.plangeneral.malaga.eu/pgouap/recursos/pdfs/planos/P_1_7_06.pdf) (Último acceso: 21 mayo 2013).



FIGURA 8.10. Distintos tipos de usos en un sector de la ciudad de Málaga.<sup>12</sup>

Este sistema de clasificación del suelo entre urbano, urbanizable y no urbanizable, hoy día se encuentra en un proceso de transformación a partir de la Ley 8/2007 del Suelo, que reduce la misma a tan sólo urbano (que debe tener desarrollado ya la urbanización, servicios y dotaciones correspondientes) y rural (el resto del suelo, entre ellos el urbanizable que no estuviera urbanizado). Con este cambio se buscaba que la valoración del terreno no se hiciera atendiendo a los posibles beneficios futuros con la edificación, lo que permitiría su expropiación según el valor que alcanza sin los procesos de urbanización, es decir, más barata. Sin embargo, a pesar de que se dieron sólo 3 años de transición entre un modelo y otro, finalmente se ha ido prorrogando en distintas ocasiones la situación previa, como fue la última realizada el 31 de diciembre de 2011. Circunstancia que se ha explicado por las graves consecuencias que tendría sobre las cuentas de los grandes propietarios que se quedaron con un enorme volumen de suelo urbanizable sin desarrollar, el sector bancario y las grandes promotoras, a partir del estallido de la burbuja inmobiliaria, que coincidió con la promulgación de la Ley, al quedar depreciado<sup>13</sup>. Una situación que estaba unida en muchas ocasiones a las desorbitadas perspectivas respecto a las urbanizaciones turísticas, que ha llevado a situaciones contradictorias (Iracheta, 2010).

<sup>12</sup> Disponible en: [http://www.plangeneral.malaga.eu/pgouap/recursos/pdfs/planos/P\\_1\\_3\\_04.pdf](http://www.plangeneral.malaga.eu/pgouap/recursos/pdfs/planos/P_1_3_04.pdf) (Último acceso: 31 enero 2012).

<sup>13</sup> Disponible en: <http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/03/0376687-el-gobierno-evita-un-boquete-en-los-balances-de-bancos-y-promotoras-por-culpa-del-suelo>. (Último acceso: 31 enero 2012).

Así, en el desarrollo turístico de Andalucía, hay que resaltar que un hecho que afecta de manera evidente al modelo de implantación del mismo, extendido masivamente a lo largo de su larga línea costera y especialmente en la ribera mediterránea, se encuentra en que se trata principalmente de un centro de acogida de estancias, más o menos largas, de visitantes de tipo vacacional. Este modelo ha estado basado en un sistema de alojamiento extraordinario de segundas viviendas, ya en régimen de propiedad, ya a través del alquiler, con un uso bastante estacional. Además existe un parque hotelero muy desarrollado, que si bien se intenta que tenga una ocupación más continuada a lo largo del año, es cierto que aún se ve determinada por la existencia de una temporada de afluencia masiva durante el verano, a pesar de los esfuerzos para lograr mayor desestacionalización.

Este sistema de clasificación del suelo entre urbano, urbanizable y no urbanizable, hoy día se encuentra en un proceso de transformación a partir de la Ley 8/2007 del Suelo, que reduce la misma a tan sólo urbano (que debe tener desarrollado ya la urbanización, servicios y dotaciones correspondientes) y rural (el resto del suelo, entre ellos el urbanizable que no estuviera urbanizado). Con este cambio se buscaba que la valoración del terreno no se hiciera atendiendo a los posibles beneficios futuros con la edificación, lo que permitiría su expropiación según el valor que alcanza sin los procesos de urbanización, es decir, más barata. Sin embargo, a pesar de que se dieron sólo 3 años de transición entre un modelo y otro, finalmente se ha ido prorrogando en distintas ocasiones la situación previa, como fue la última realizada el 31 de diciembre de 2011. Circunstancia que se ha explicado por las graves consecuencias que tendría sobre las cuentas de los grandes propietarios que se quedaron con un enorme volumen de suelo urbanizable sin desarrollar, el sector bancario y las grandes promotoras, a partir del estallido de la burbuja inmobiliaria, que coincidió con la promulgación de la Ley, al quedar depreciado . Una situación que estaba unida en muchas ocasiones a las desorbitadas perspectivas respecto a las urbanizaciones turísticas, que ha llevado a situaciones contradictorias (Iracheta, 2010).

Así, en el desarrollo turístico de Andalucía, hay que resaltar que un hecho que afecta de manera evidente al modelo de implantación del mismo, extendido masivamente a lo largo de su larga línea costera y especialmente en la ribera mediterránea, se encuentra en que se trata principalmente de un centro de acogida de estancias, más o menos largas, de visitantes de tipo vacacional. Este modelo ha estado basado en un sistema de alojamiento extraordinario de segundas viviendas, ya en régimen de propiedad, ya a través del alquiler, con un uso bastante

estacional. Además existe un parque hotelero muy desarrollado, que si bien se intenta que tenga una ocupación más continuada a lo largo del año, es cierto que aún se ve determinada por la existencia de una temporada de afluencia masiva durante el verano, a pesar de los esfuerzos para lograr mayor desestacionalización.



FIGURA 8.11.  
La expansión urbano-turística en el municipio de Torremolinos (Málaga).<sup>14</sup>

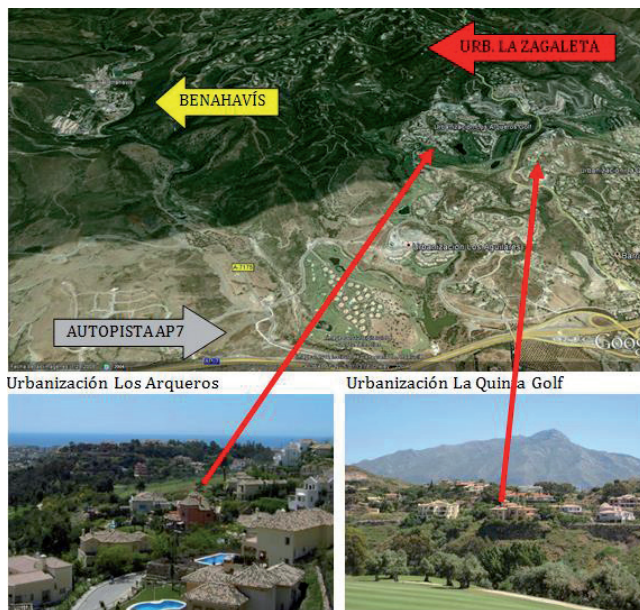


FIGURA 8.12. Imagen satelital y fotografías de urbanizaciones en el municipio de Benahavís (Málaga).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Disponible en: <http://www.espeleomalaga.com/portal> (Último acceso: 31 enero 2012).

<sup>15</sup> Disponible en: <http://www.mapsgoogle.es>; <http://holidays.syl.com/en/ho->

De esta manera, el que sin duda es el punto de conflicto más grave que se ha generado por el turismo en Andalucía se encuentra en la difícil gestión de la ordenación urbana, ante la fuerte demanda de viviendas vacacionales en el litoral de nuestra región. La exagerada presión que progresivamente éste ha soportado desde los años 60, no ha frenado el ansia constructiva, que se aceleró en el tránsito del milenio (la década entre 1997 y 2006 se considera que ha sido el periodo de mayor crecimiento del espacio urbanizado en España). Los altos precios que se han llegado a pagar por una vivienda en la fase expansiva, ha sido el origen tanto de que se haya sobredimensionado el espacio urbanizable, como de que se hayan producido numerosas irregularidades que contravenían lo determinado en los PGOU a través de varios procesos (construcción en suelos no urbanizables, aumento de la edificabilidad en áreas urbanizables, incumplimiento del uso al que estaban éstas destinadas a favor del residencial), ya que los pingües beneficios que se han venido alcanzando han favorecido la aparición de numerosos delitos con la anuencia de los poderes locales. Estos procesos en la última década se han extendido en muchos casos a cierta distancia de la línea de costa, en el traspais, con la aparición de grandes urbanizaciones, en este caso caracterizadas por su baja densidad y, por tanto, un enorme consumo espacial. En cualquier caso hay que convenir que en muchas ocasiones estas construcciones no están unidas necesariamente a la práctica turística, ya que se han destinado a nuevos pobladores, procedentes mayoritariamente de otros Estados europeos (inmigrantes climáticos), que han fijado aquí su residencia habitual. Así, aunque de ello no se hace demasiada incidencia en los medios de comunicación, el sector que en mayor medida ha protagonizado el aumento de inmigrantes tanto a escala andaluza, como estatal, se encuentra en ciudadanos comunitarios, con alto poder adquisitivo, que han encontrado en nuestro país un lugar de retiro tras la jubilación, a los que han seguido en ciertos casos personas activas, que han visto en el ofrecimiento de servicios a aquéllos, una oportunidad de trabajo.

### 8.3.3. La ordenación de los espacios naturales protegidos

La política de preservación de espacios naturales, que se inició en Estados Unidos de América en 1872, con la declaración del Parque Nacional de Yellowstone, se desarrolló en España a partir de la promulgación de la Ley de 7 de diciembre de 1916, siendo uno de los

---

tel/5721/Westin+La+Quinta+Golf+Resort/ (Último acceso: 31 enero 2012).



primeros países europeos en que se aplicó. Además de promoverse el respeto de la población hacia el paisaje, fauna, flora y particularidades geológicas o hidrológicas de ciertos territorios, en la propia ley se defendía la necesidad de favorecer la llegada de visitantes. Se observa así que, desde un principio, se deseaba una estrecha relación entre la política de protección de la naturaleza y los usos turísticos y educativos, centrándose inicialmente la misma en las áreas forestales. De esta manera, se amparaba legalmente los anhelos de los movimientos higienistas y excursionistas, que tenían en las montañas su destino favorito, los cuales defendían los beneficios físicos, pero también morales y espirituales del acercamiento a las mismas, una visión que había tomado cuerpo en los países centroeuropeos. Igualmente, no hay que dejar de lado un objetivo nacionalista en la declaración de espacios protegidos, como es la exaltación de los valores históricos de los mismos, como ocurría con los Picos de Europa como lugar de inicio de la idea de Reconquista cristiana, primer territorio designado como Parque Nacional (1918).

*CUADRO 8.2  
Superficie protegida en (Espacios Naturales Protegidos y Red Natura 2000)  
en Andalucía y España (2009)<sup>16</sup>*

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Superficie total (ha)</b>	<b>Superficie terrestre protegida (ha)</b>	<b>por 100</b>
Andalucía	8.726.800	2.605.399	29,86
Total España	50.488.490	14.134.457	28,00

Desde esa norma pionera de principios del siglo XX, se han sucedido otras leyes estatales (Cuadro 8.3)<sup>17</sup>, que han desembocado en la 42/2007, que se ve complementada para la región andaluza por la autonómica 2/1989, por la que se aprueba el inventario de espacios naturales protegidos y se establecen medidas adicionales para su protección. En las mismas se definen, por un lado, las figuras de protección y, por otro, las de ordenación: los planes de ordenación de los recursos naturales (PORN) y los planes rectores de uso y gestión (PRUG), aunque hay que destacar que la ley estatal del 2007

<sup>16</sup> Anuario 2009 Europarc España. Disponible en: [http://www.redeuroparc.org/anuario\\_europarc\\_espana.jsp](http://www.redeuroparc.org/anuario_europarc_espana.jsp) (Último acceso: 22 febrero 2012).

<sup>17</sup> Disponible en: <http://reddeparquesnacionales.mma.es/parques/index.htm> (Último acceso: 22 febrero 2012).

ha resultado poco clarificadora en ambos aspectos (Gómez Moreno, 2010).

*CUADRO 8.3*  
*Leyes básicas estatales sobre espacios naturales protegidos en España*

Ley de Parques Nacionales de 7 de diciembre de 1916
Ley de Montes de 8 de junio de 1957
Ley 15/1975 de Espacios Naturales Protegidos de 2 de mayo de 1975
Ley 4/1989 de Conservación de los Espacios Naturales y de la Fauna y la Flora Silvestres de 27 de marzo de 1989
Ley 42/2007 del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad de 13 de diciembre de 2007

Sin intención de ser exhaustivos en el primer apartado, la suma de ambas legislaciones, estatal y autonómica, ha dado como resultado la diversidad de posibilidades que se proporcionan para la declaración de espacios protegidos a través de distintas figuras de protección. Así, para la selección entre éstas se atienden como criterios principales, por un lado, a la dimensión espacial del territorio a preservar (desde los parques, que alcanzan grandes extensiones, a los monumentos naturales, que son elementos puntuales como pueda ser un árbol aislado), por otro, al nivel de protección que se quiere alcanzar en el territorio demarcado (la máxima se deja a las reservas naturales, aunque dentro de los parques, en los que se promueve la protección junto al desarrollo socioeconómico, se diferencian distintas zonas, desde algunas con una protección extrema a otras en las que se permiten actividades económicas varias, caracterizadas muchas veces porque el paisaje está muy modificado por el hombre). De esta manera, en la Ley estatal 42/2007 se recoge la posibilidad de declarar distintas categorías (parque, reserva natural, área marítima protegida, monumento natural y paisaje protegido). A estos tipos, en la Ley andaluza 2/1989 se le sumaron otros 3 (paraje, parque periurbano y reservas naturales concertadas).



FIGURA 8.13. Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía. Consejería de Medio Ambiente. Junta de Andalucía.

Centrándonos en el apartado que en este curso más nos interesa, las figuras de ordenación (PORN: Plan de Ordenación de los Recursos Naturales y PRUG: Plan Rector de Uso y Gestión), hay que destacar que lo establecido en estos documentos tiene prevalencia sobre la ordenación territorial y urbanística <sup>18</sup>, debiéndose aplicar además el principio de precaución en las intervenciones que puedan afectar a espacios naturales y especies silvestres. De esta manera, todos los instrumentos de ordenación deberán adaptarse a lo prescrito en los PORN, cuya redacción y aprobación son responsabilidad de la Administración autonómica. Los objetivos más reseñables de éstos son:

- Identificar y localizar los espacios y elementos más significativos del patrimonio natural del territorio protegido, para lo cual se hace un inventario de los mismos.
- Señalar su estado de conservación y biodiversidad.
- Identificar la capacidad e intensidad del uso de dicho patrimonio y

<sup>18</sup> En el Decreto 15/2011 se hace una excepción a esta regla, ya que en el punto 2e de su disposición final 14ª se permite que por Orden de la Consejería se pueda adecuar lo referente a las previsiones urbanísticas relativas a los parámetros de edificación y características constructivas contenidas en los PORN y los PRUG a las modificaciones de planificación urbanística que tengan una evaluación ambiental positiva, una vez aprobado el plan urbanístico con carácter definitivo. Una salvedad que recibió una fuerte contestación por parte de movimientos ecologistas y advertencia del Defensor del Pueblo Andaluz de su posible incompatibilidad con la Ley 42/2007, en el proceso de tramitación del mismo (Gómez Moreno, M. L., 2010).



- determinar las alternativas de gestión y las limitaciones a los usos y actividades que deban establecerse, atendiendo al estado de conservación de aquél.
- Formular criterios orientadores a otras políticas sectoriales.
  - Señalar los regímenes de protección a cada uno de los espacios y ecosistemas incluidos en el área protegida.
  - Promover la aplicación de medidas de conservación y restauración de los recursos naturales y la biodiversidad.
  - Favorecer redes ecológicas que permitan los movimientos y dispersión de las especies de flora y fauna.

En cualquier caso, hay que volver a recalcar que, teniendo en cuenta que los PORN se aplican mayoritariamente a los parques, debido a su extensión se llegan a establecer distintas zonas en su interior, con diferente nivel de protección cada una de ellas, regulando los usos y actividades compatibles con los objetivos de conservación del patrimonio natural y la biodiversidad. De esta manera, el reciente Decreto 15/2011 de la Consejería de Medio Ambiente de Andalucía propone la siguiente clasificación:

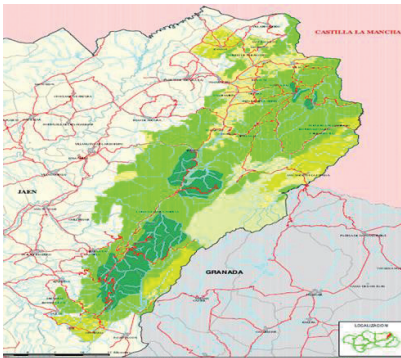
- Zonas de reserva (A): área de máxima protección.
- Zonas de regulación especial (B): se permiten ciertos aprovechamientos, principalmente del sector primario, compatibles con los objetivos marcados.
- Zonas de regulación común (C): se permiten un amplio abanico de usos y actividades.
- Áreas excluidas de la zonificación ambiental: coinciden normalmente con áreas urbanas y urbanizables.

Con anterioridad a esta propuesta se venía haciendo algo parecido, aunque si bien con terminología cambiante entre los diferentes espacios protegidos. En el caso del Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas (209.000 ha), por ejemplo, el PORN de 1999 (prorrogado posteriormente) establecía cinco grandes categorías en su zonificación (Figura 8.14.), que de mayor a menor grado de interés ecológico son las siguientes:

- Áreas de reserva: los objetivos son la protección y regeneración de los valores botánicos, faunísticos y paisajísticos, así como las actividades de investigación y uso público restringido y debidamente regulado, que prevalecerán sobre cualquier tipo de aprovechamiento económico.
- Áreas de interés ecológico-forestal: tratan de favorecer la conservación de sus masas vegetales y, con ello, su papel en

- la protección del suelo, la regulación del ciclo hidrológico o la conservación de la biodiversidad. En ellas se pretende una explotación ordenada de los recursos bajo fórmulas sostenibles para mantener sus destacados valores paisajísticos, pero también para procurar una mayor diversidad estructural y florística mediante su progresiva transformación en masas mixtas, donde las quercíneas tengan mayor protagonismo frente al actual predominio de los pinares.
- Áreas de recuperación: donde se pretenden llevar a efecto actuaciones que permitan rehabilitar los ecosistemas forestales degradados para que alcancen los valores de las áreas de interés ecológico-forestal.
  - Espacios abiertos: son los lugares donde se realizan aprovechamientos ganaderos extensivos regulados mediante los correspondientes cálculos de la capacidad de carga de cada zona. En ellos se pretende regenerar y mejorar los recursos pastables en las zonas más favorables y reconvertir hacia el uso forestal las de menor aptitud ganadera, mediante repoblaciones adhesionadas.
  - Áreas agrícolas: en las que el objetivo es el mantenimiento de los aprovechamientos tradicionales mediante técnicas de laboreo respetuosas con el medio ambiente. En el caso de las menos productivas o marginales se intentará su reconversión hacia categorías de mayor calidad ambiental. En el caso de las huertas tradicionales, en rápido proceso de desaparición, se pretende su protección.

La zonificación procura, por tanto, una ordenación de los usos y las actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos generales y específicos que todo espacio protegido persigue.



*FIGURA 8.14. Zonificación del Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas. Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.<sup>19</sup>*

<sup>19</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/site/web/menuitem.a5664a214f73c3df81d8899661525ea0/?vgnnextoid=4cf74e675e305110VgnVCM1000000624e50aRCRD&vgnnextchannel=d64ac65bd4f49110VgnVCM1000000>

El ejemplo del Parque Natural de Despeñaperros, también en la provincia de Jaén, nos puede servir para seguir ilustrando esta cuestión fundamental en la ordenación territorial de las áreas protegidas. En este caso (con una extensión total cercana a las 7.000 ha), la zonificación se limita a las tres grandes zonas genéricas que han venido a consolidarse en la regulación de 2011. Pues bien, en el PORN de este Parque Natural se autorizan una serie de actividades en el área de regulación especial (B), que tiene una regulación especial, mientras que se prohíben otras, como se observa en la siguiente tabla.

*CUADRO 8.4  
Clasificación de los usos y actividades en el área B del Parque Natural de Despeñaperros España<sup>20</sup>*

<b>Usos y actividades compatibles</b>	<b>Usos y actividades incompatibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamientos forestales</li> <li>- Actividades cinegéticas</li> <li>- Apicultura</li> <li>- Actividades y equipamientos de uso público y educación ambiental</li> <li>- Actividades científicas</li> <li>- Cualquier otra actuación con autorización que sea compatible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminación de especies arbóreas o arbustivas autóctonas, salvo tratamientos selvícolas de conservación, mantenimiento y mejora de la vegetación</li> <li>- Aprovechamientos ganaderos</li> <li>- Nuevas infraestructuras que puedan ser factor de riesgo para zonas A</li> <li>- Roturación con fines agrícolas</li> <li>- Cualquier otra actuación que sea incompatible tras pedir su autorización</li> </ul>

Se debe hacer mención que en el área A, dedicada a reserva, se consideran compatibles las mencionadas en el anterior cuadro, pero son incompatibles algunos relacionados directamente con la actividad turística, como son las actividades de orientación, el globo aerostático, cualquier tipo de construcción o edificación de carácter temporal o permanente o el levantamiento de nuevos cerramientos cinegéticos.

Como es lógico, una de las actividades que se tienen muy en cuenta para la ordenación y gestión de los espacios naturales es el turismo, las cuales genéricamente se denominan de uso público, al realizarse

---

624e50aRCRD&lr=lang\_es (Último acceso: 08 marzo 2012).

<sup>20</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/site/web/>

al margen de fincas privadas. En el mencionado Decreto 15/2011, se señala que según la zona en la que se va a desarrollar la actividad en cuestión, habrá en ciertos casos distintas limitaciones o prohibiciones. En cualquier caso, existe un gran número de prácticas turísticas para las que tan sólo se necesita una comunicación previa, a efectos de control, o son de libre realización, atendiendo a que estas últimas se realizan en equipamientos públicos, caminos, pistas forestales u otros espacios sin limitación de acceso o uso, aunque evidentemente no se deberá provocar repercusiones negativas sobre el medio natural. Para esas actividades, que van desde prácticas de observación a diversos deportes en la naturaleza o rutas a pie o con algún tipo de vehículo, además de la acampada nocturna durante una travesía de montaña, sí se realizan en aquellos lugares pero, si cuentan con limitaciones de acceso o uso, ha de pedirse autorización.

Además, se pide autorización para otros eventos sociales como las romerías, fiestas populares y eventos deportivos con menos de 10 años de antigüedad o con mayor tradición que ésta, pero que supongan modificaciones de las condiciones establecidas en la última autorización. Finalmente, se recogen una serie de actividades que están prohibidas, especialmente sobre zonas clasificadas como tipo A o porque se traten de espacios y senderos dedicados exclusivamente al tránsito peatonal.

CUADRO 8.5

Resumen del árbol de objetivos y programas de fomento del Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas, aprobado en 2003. Consejería de Medio Ambiente. Junta de Andalucía

O1 Valoración del patrimonio natural	O2 Valoración del patrimonio cultural	O3 Fomento del sistema productivo local	O4 Formación de los recursos humanos y promoción de I+D	O5 Mejora de las infraestructuras y equipamientos básicos	O6 Mejora de la gestión institucional del desarrollo	O7 Fomento de la dinamización y participación social
O1.1 Programa de educación ambiental	O2.1 Programa de conocimiento, catalogación e inventariación	O3.1 Programa de transformación y diversificación productiva local	O4.1 Programa de adecuación de la oferta de formación a las necesidades del sistema productivo local	O5.1. Programa de mejora de infraestructuras productivas y nuevas tecnologías de la información	O6.1 Programa de mejora de la ordenación territorial y urbanística	O7.1 Programa de fomento de la cultura emprendedora local
O1.2 Programa de conservación y puesta en valor de los recursos naturales	O2.2. Programa de conservación y difusión	O3.2 Programa de mejora de la comercialización y calidad de los productos endógenos	O4.2 Programa de investigación para el desarrollo sostenible y la innovación local	O5.2 Programa de mejora de infraestructuras viarias	O6.2. Programa de mejora de la coordinación institucional	O7.2 Programa de fomento del asociacionismo y la participación social
O1.3 Programa de gestión del medio natural	O2.3 Programa de intervención y gestión	O3.3 Programa de mejora de la gestión empresarial		O5.3 Programa de la mejora de infraestructuras energéticas	O6.3 Programa de gestión estratégica para el desarrollo sostenible	O7.3 Programa de fomento de la cooperación público-privada
O1.4 Programa de difusión y divulgación del patrimonio natural	O2.4 Programa de aprovechamiento del Patrimonio Cultural	O3.4 Programa de mejora de la oferta territorial de servicios a la producción		O5.4 Programa de mejora de infraestructuras ambientales		O7.4 Programa de fomento de la identidad territorial
				O5.5 Programa de mejora de los equipamientos de uso público		O7.5 Programa de fomento de la integración de la mujer en el ámbito socioeconómico
				O5.6 Programa de mejora de equipamientos y servicios sociales		

Respecto a la otra figura de ordenación fundamental, como es el PRUG, en este caso se recogen entre otras informaciones, una serie de normas a cumplir en el espacio protegido respecto a diversas actividades, entre ellas las de uso público, en las que se detallan más exactamente el modo de realizarlas, además de explicar distintas limitaciones o prohibiciones. Siguiendo con el ejemplo del Parque Natural de Despeñaperros, se hacen una serie de consideraciones sobre el modo de pedir autorizaciones, en el caso de que fuera necesario, y la forma de desarrollar distintas actividades como el acceso y tránsito de los visitantes, la acampada, el baño, las actividades de montaña, la espeleología, las actividades aeronáuticas y con vehículos terrestres a motor, el esparcimiento en áreas recreativas o las romerías y otras concentraciones de carácter popular. Hay que subrayar que se observa que la mayoría de estas consideraciones recogidas, se reiteran en otros espacios naturales de la red andaluza (RENPA), de forma que son medidas de prevención que se han generalizado a todos ellos por parte de la Administración Autónoma.

Para finalizar el apartado relativo a las áreas protegidas, también hay que señalar la existencia de planificación específica para la dinamización socioeconómica del área de influencia socioeconómica en algunas figuras. En el caso de los Parque Naturales andaluces se han elaborado Planes de Desarrollo Sostenible para cada uno de ellos. Los programas de fomento y las ayudas provenientes de diferentes estamentos gubernativos suponen, en realidad, un paquete de subvenciones nada desdeñable para estos espacios. Estos planes, sin embargo, no suponen un paquete de inversiones extraordinario, sino la priorización de la acción de la administración y de los agentes privados durante el período de vigencia del mismo (inicialmente de 7 años). En la tabla 5 se exponen los grandes objetivos y programas establecidos en el PDS del Parque Natural de las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas (2003), en el que se recogieron unas 200 medidas concretas y 77 recomendaciones a otras administraciones.

#### **8.3.4. Planes sectoriales con incidencia territorial**

La actividad que desarrollan las distintas administración públicas, considerando tanto los diferentes niveles (estatal, autonómico, local), como las múltiples materias de las que se encargan de gestionar (a partir de normativas, planes y actividades referidas a los sectores económicos y servicios públicos), en ciertos casos llegan a tener una influencia muy destacada en la articulación y funcionamiento de un

ámbito espacial. Atendiendo a esto, la Ley 1/1994 de Ordenación del Territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía, incluyó en un anexo las actividades que desarrollan las administraciones y que, por su incidencia en el mismo, debían recibir un informe sobre los aspectos territoriales por parte del órgano que competencialmente le corresponda (Cuadro 8.6) <sup>21</sup>. Como es fácil de comprender, y así se indica en la exposición de motivos de la Ley, con esto se intenta asegurar la coherencia de dichas actividades con los objetivos, criterios y determinaciones establecidos para la ordenación del territorio en cuestión, que se deben configurar a diferentes escalas.

*CUADRO 8.6*  
*Planes y actividades con incidencia en la ordenación territorial*

---

**Actividades de planificación con incidencia en la ordenación del territorio.**

---

- Planificación de ámbito regional y subregional de la red de carreteras.
- Planificación de la red de carreteras de interés general del Estado.
- Planificación de la red ferroviaria.
- Planificación de ámbito regional y subregional del transporte público.
- Planificación regional de centros de transporte de mercancías y de centros de actividades logísticas del transporte.
- Planificación regional de los puertos de competencia de la Comunidad Autónoma.
- Planificación de puertos de interés general del Estado.
- Planificación de aeropuertos.
- Planificación hidrológica.
- Planificación regional y subregional de infraestructuras de aducción y depuración de aguas.
- Planificación de infraestructuras y equipamientos para la gestión de los residuos.
- Planes de desarrollo y planes operativos para un ámbito territorial.
- Planes de ordenación de los recursos naturales.
- Plan General del Turismo y Marcos Estratégicos para la Ordenación de los Recursos y las Actividades Turísticas.
- Planificación de infraestructuras energéticas.
- Planificación regional o supramunicipal en materia de vivienda.
- Otras actividades de planificación que se refieran a las materias que se relacionan a continuación (intervención singular).
- Nuevas carreteras, modificación de la clasificación o de la categoría de las carreteras.
- Nuevas líneas ferroviarias, ampliación, cierre o reducción de las existentes.

---

<sup>21</sup> Ley 1/1994 de ordenación del Territorio de la Comunidad Autónoma de Andalucía (texto refundido).

*CUADRO 8.6 (Conclusión)*  
*Planes y actividades con incidencia en la ordenación territorial*

---

- Centros de transporte de mercancías y centros de actividades logísticas del transporte.
  - Nuevos puertos y aeropuertos o cambio de su funcionalidad.
  - Embalses destinados a abastecimiento de agua a poblaciones o para regadíos con una capacidad superior a 15 hm<sup>3</sup>.
  - Infraestructuras supramunicipales de aducción y depuración de aguas.
  - Infraestructuras y equipamiento ambiental para el tratamiento de residuos.
  - Alteración de límites de términos municipales.
  - Creación de Áreas Metropolitanas.
  - Transformación en regadío de zonas con superficie igual o superior a 500 Has.
  - Delimitación de zonas para el establecimiento de ayudas a empresas.
  - Localización de equipamientos o servicios supramunicipales referida a las siguientes materias:
    - Educación: centros de enseñanza secundaria posobligatoria.
    - Sanidad: áreas sanitarias, hospitales y centros de especialidades.
    - Servicios sociales: centros de servicios sociales comunitarios y centros de servicios sociales especializados.
  - Localización de grandes superficies comerciales, turísticas e industriales no previstas expresamente en el planeamiento urbanístico general.
  - Actuaciones residenciales de interés supramunicipal con destino preferente a viviendas protegidas.
- 

Como se puede observar en el primer listado, referente a los planes, se incluyen fundamentalmente tres grandes apartados: infraestructuras de comunicación y transportes, gestión y protección del medio natural (entre ellos los PORN, explicados anteriormente) y un tercer grupo de planificaciones relacionadas con varias políticas sectoriales, entre las que se encuentra la de turismo. Es relevante destacar que los únicos sectores económicos concretos que se incluyen en el listado son este último y la vivienda, no sólo por el importante peso específico que tienen para Andalucía, sino también por la influencia que han llegado a tener en la configuración de distintas comarcas.

En el apartado de intervenciones singulares, que se refieren a actuaciones que no necesariamente se articulan a partir de planes generales, vuelven a aparecer de forma destacada todas las obras públicas relacionadas con grandes infraestructuras de comunicación y el medio ambiente. A esto se suma los cambios administrativos territoriales o las actuaciones en zonas donde se aplican incentivos



públicos a empresas, además de los equipamientos relacionados con servicios públicos básicos (educación, sanidad y servicios sociales) de ámbito supramunicipal. Finalmente, vuelven a aparecer las actividades relacionadas con el turismo y la vivienda, a las que se unen otras como el comercio y la industria, no previstas en el planeamiento urbanístico general. En cualquier caso, hay que recordar que a la Ley de 1994 se añadió posteriormente (en 2008) el caso concreto de los campos de golf declarados de interés turístico, que han de ser incorporados a aquél en el momento de su renovación.

Para facilitar la integración de toda esta serie de estas actuaciones, desarrolladas por diversas administraciones en la OT, se manda que en su formulación se incluyan los siguientes apartados:

- La expresión territorial del análisis y diagnóstico del sector.
- La especificación de los objetivos territoriales a conseguir de acuerdo con las necesidades sectoriales y criterios establecidos para la OT.
- La justificación de la coherencia de sus contenidos con el Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía y con las determinaciones de los Planes de Ordenación del Territorio de ámbito subregional que les afecten.

Un ejemplo de Plan con incidencia territorial, aparte del Plan de Turismo que se reseña en el apartado siguiente, puede mencionarse el Plan Pista 2007-13 (Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía). El mismo ha cumplido el procedimiento de evaluación ambiental conforme a lo previsto en la Ley 9/2006 y recibió el informe sobre su incidencia en la ordenación del territorio previsto por la Ley 1/1994. Así, en su introducción, se indica que la planificación estratégica de las infraestructuras de transporte tiene que partir necesariamente de la planificación para la ordenación del territorio.

#### **8.4. Planificación turística con base territorial: tipos y ejemplos en Andalucía**

Según se explicó anteriormente, los efectos territoriales del turismo en diferentes aspectos (las características de la población y el poblamiento, los elementos naturales y los medios rural y urbano) pueden llegar a ser muy profundos, atendiendo a la importancia que

esta actividad presenta en determinados destinos. Este es el caso de la Comunidad Autónoma Andaluza, donde el sector alcanza una gran trascendencia económica. En 2009, por ejemplo, visitaron la región algo más de 22 millones de turistas, de acuerdo con la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía <sup>22</sup>. Según ésta, dicha afluencia fue protagonizada, en primer lugar, por los propios andaluces (33,76 por 100), mientras que la procedencia de los demás turistas se distribuyó de la siguiente manera: 29,39 por 100 del resto de España, 23,23 por 100 de la Unión Europea y 9,63 por 100 de otras partes del mundo <sup>23</sup>.

Otra manera de acercarse al elevado protagonismo que representa el sector para la región es a través del número de establecimientos turísticos, que son puntualmente censados en el Registro de Turismo de Andalucía. Pues bien, con fecha de 31 de diciembre de 2009, entre hoteles, apartamentos turísticos, campings y casas rurales, existían un total de 5.409 establecimientos registrados, con una capacidad de 453.713 plazas, cuya distribución se ha recogido en el Figura 8.15.<sup>24</sup>

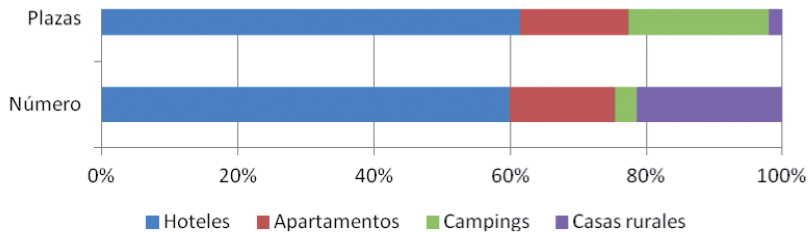


FIGURA 8.15. Establecimientos turísticos en Andalucía (2009).

<sup>22</sup> Cabe hacer la aclaración de que, por su lado, el Instituto de Estudios Turísticos, a través de Frontur, recoge en sus estadísticas sólo a los turistas internacionales, que sumaban para ese año 2009 casi 7,5 millones de turistas que tuvieron a Andalucía como destino principal, dato que suponía casi el 15 por 100 del total nacional. <http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=por1002fFronturpor1002fEstructurapor1002fAnualpor1002fEntradas+de+turistas+segpor100u00fan+Comunidad+autpor100u00f3noma+de+destino+principal.+-+Ref.204&par=1&idioma=es-ES&anio=2010> (acceso 20/02/2011).

<sup>23</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/dtbas/dtb10/dtb2010.pdf> (acceso 20/02/2011).

<sup>24</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/dtbas/dtb10/dtb2010.pdf>

Durante ese año de 2009 se produjeron más de 40 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, siendo los viajeros alojados españoles 9,2 millones y los extranjeros 5,1, y la estancia media de 2,51 días en el primer caso y de 3,43 en el segundo. Lógicamente, la distribución territorial de los movimientos turísticos en Andalucía resulta muy desigual, pues casi el 70 por 100 de la oferta turística se concentra en el litoral, con un protagonismo muy destacado de los municipios situados en la Costa del Sol, como Torremolinos, Marbella, Benalmádena, Fuengirola y Estepona. En el interior, por su parte, destacan tres capitales de provincia: Sevilla, Granada y Córdoba. Esta situación está reflejada en el mapa presentado a continuación.

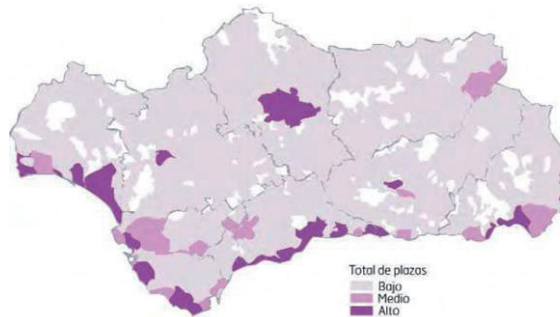


FIGURA 8.16. Distribución territorial de la oferta turística en Andalucía (2007).<sup>25</sup>

Teniendo en cuenta la evidente influencia espacial de esta actividad para Andalucía, en la reciente Ley 13/2011 de Turismo, de 23 de diciembre <sup>26</sup>, se observa el creciente interés que la administración turística de la Comunidad Autónoma le da al territorio, entendido desde diversas perspectivas. Este tratamiento es muy superior, desde luego, respecto a las premisas expuestas en la norma sectorial andaluza derogada, que databa de 1999 <sup>27</sup>. Así queda de manifiesto en varias acciones que se promueven para alcanzar los objetivos generales que

<sup>25</sup> Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/507\\_analisis\\_territorial.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/export/sites/ctcd/archivos/estadisticas/estadisticas-oficiales-de-ctcd/507_analisis_territorial.pdf) (Último acceso: 15 febrero 2012).

<sup>26</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/2011/255/d/1.html> (Último acceso: 15 febrero 2012).

<sup>27</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/1999/151/d/1.html> (Último acceso: 15 febrero 2012).

se plantean para aquélla en su artículo 10, que se habrán de desarrollar reglamentariamente en un futuro próximo:

- c) El desarrollo turístico sostenible en el medio rural y litoral basado en las características diferenciales del territorio.
  - d) El uso eficiente y sostenible del suelo como recurso, destinando los espacios más idóneos para un uso turístico a la implantación de aquellas actividades susceptibles de generar mayor nivel de empleo y valor añadido en la economía local.
  - e) La preservación y, en su caso, mejora del atractivo de los espacios culturales o naturales objeto de frecuente visita turística, facilitando su transitabilidad y la comprensión de los valores que los caracterizan y manteniendo su especificidad y su integridad ambiental.
  - f) La mejora de la calidad de la urbanización de los espacios en los que se desenvuelve la estancia de las personas turistas, con el fin de potenciar su dotación con equipamientos específicos.
- [...]
- m) El establecimiento de criterios generales y recomendaciones para la conservación y tratamiento para la consideración y tratamiento del paisaje en la política turística.”

Consecuentemente, se tiene en cuenta al espacio tanto en su vertiente escénica, que se considera un recurso turístico fundamental (mención al paisaje y la calidad visual de la urbanización), como atendiendo a las diferencias sustanciales en su funcionamiento según las características del territorio (distinción entre el medio rural o litoral), sin olvidar que se trata de un bien que hay que preservar (uso eficiente y sostenible del suelo y preservación de su integridad ambiental), meta que sin duda hay que alcanzar a través de las políticas de ordenación. Fijándonos en este último aspecto, que es el objeto de este apartado, en la exposición de motivos inicial de la nueva ley se declara que a pesar de la relevancia del aspecto territorial en la ordenación turística, ni la legislación de OT de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 1994 (LOTCAA), ni la propia de turismo de 1999, contenían en sus respectivos instrumentos de planificación previsiones de carácter específicamente turístico-territorial, una afirmación que a nuestro juicio es un tanto exagerada.

Lo que sí es cierto es que con la renovada ley, y a partir del futuro Plan General de Turismo que se ha de aprobar, se multiplican y fortalecen los instrumentos que tienen una base territorial. Algunos ya se consideraban en la norma previa de 1999, como los Programas de recualificación de destinos o la declaración de municipios turísticos; otros se recogían en

la misma, pero con una denominación diferente, como eran las Zonas de preferente actuación turística, que ahora se pueden identificar con las actuales Iniciativas de turismo sostenible y de ciudades turísticas, dentro de la Estrategia de Turismo Sostenible, de las que ya existe una experiencia de aplicación, aunque haciendo ahora una especial insistencia en que deben dar como resultado la creación de productos turísticos; y un tercer apartado, como son los Marcos estratégicos, que aunque no se mencionaban en la ley derogada, ya se han considerado en el último Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía <sup>28</sup> (2008-11), dirigidos a territorios concretos y desarrollados hasta ahora en las áreas litorales.

*CUADRO 8.7  
Nuevos y viejos instrumentos turísticos con base territorial en Andalucía*

<b><i>Instrumentos señalados en la Ley 13/2011</i></b>	<b><i>Instrumento previo y documento en que se recogen</i></b>
Programas de recualificación de destinos	Idem (Ley 12/1999 del Turismo)
Municipios turísticos	Idem (Ley 12/1999 del Turismo)
Iniciativas de turismo sostenible	Zonas de preferente actuación turística (Ley 12/1999 del Turismo)
Iniciativas de ciudades turísticas	
Marcos estratégicos para la ordenación de los recursos y las actividades turísticas	Marcos estratégicos (Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía)

Con el nuevo panorama, queda de manifiesto que se abre un amplio abanico de posibilidades de intervención (las cuales se analizarán en los siguientes apartados), lo que demuestra el interés de la Administración regional que se ocupa del turismo por tener un peso específico en el desarrollo de la OT y la planificación urbanística. Una circunstancia evidente si se considera en primer lugar que tanto el Plan General de Turismo, como los Marcos estratégicos para la ordenación de los recursos y actividades turísticas, se encuentran entre los Planes con incidencia en la OT, recogidos en la LOTCAA de 1994.

Además, en la actual Ley de Turismo 13/2011 se promueve que se caracterice el suelo con uso turístico, con el objetivo de garantizar el

<sup>28</sup>[http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/planificacion/turismo/plan\\_0002.html](http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/planificacion/turismo/plan_0002.html) (Último acceso: 20 febrero 2011).

destino final del mismo a dicho uso, de forma que en su disposición final 2ª se manda incluir una disposición adicional en la Ley 7/2002 de Ordenación Urbanística de Andalucía para su desarrollo. Se consideraría así como suelo de uso turístico “el que en un porcentaje superior al cincuenta por ciento de la edificabilidad total del ámbito de ordenación determine la implantación de establecimientos de alojamiento turístico que cumplan los requisitos de uso exclusivo y de unidad de explotación”.

De igual manera, cabe destacar que según la nueva Ley de Turismo, el próximo Plan General de Turismo que se ha de redactar, tiene que recoger entre sus contenidos la ordenación de la oferta turística en el territorio, identificando los distintos destinos turísticos, con el fin de garantizar el mayor equilibrio territorial y su sostenibilidad. Además, para la ordenación de los recursos y las actividades turísticas, en dicho Plan se deben delimitar ámbitos territoriales homogéneos, estableciendo los criterios básicos del modelo turístico a desarrollar en los mismos.

Finalmente, no se nos debe olvidar que, entre los posibles planes turísticos, la Administración Central ofrece por su parte un marco de colaboración con las instancias autonómicas y locales, dentro del cual se proponen 2 tipos de programas: los Planes de dinamización del producto turístico y los Planes de competitividad.

Los Planes de dinamización del producto turístico han englobado hoy día a dos líneas de larga tradición, caducadas en la actualidad, como eran los Planes de excelencia turística y los Planes de dinamización turística. Así, los primeros tenían una función semejante, como luego se expone, a los Programas de recualificación de destinos, ya que igualmente se dirigían a espacios consolidados (como las áreas litorales y ciertos centros urbanos), que tenían síntomas de agotamiento y pérdida de atractivo, debido a su saturación como espacio de acogida de visitantes. Los planes de dinamización turística, por su parte, se podían asimilar a las Iniciativas incluidas en la Estrategia de Turismo sostenible de la Ley de Turismo de Andalucía, al dirigirse igualmente a destinos que se hallaban en el camino de su desarrollo turístico, y para los cuales se indicaba que habría que tenerse como marco de actuación el paradigma de la sostenibilidad. Actualmente se están desarrollando 5 Planes de dinamización del producto turístico, afectando a áreas en las que se busca en unos casos renovarlas (la Axarquía o las Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas) y en otros casos impulsarlas (Serranía de Ronda, Activa Jaén II, dirigido a municipios de

la Sierra Sur, y la Ruta Bética Romana, por varios municipios de Cádiz, Córdoba y Sevilla).

En cuanto a los Planes de competitividad, de más reciente aparición, justamente vendrán a sustituir a los Planes de dinamización del producto turístico, con los que hoy día siguen conviviendo. Hoy día están aplicándose 2 planes, en un caso de base territorial (Sierra Norte de Málaga) y en otro en busca de afianzar un producto turístico (Ruta de los castillos y las batallas, en la provincia de Jaén).

#### **8.4.1. Los marcos estratégicos para la ordenación de los recursos y las actividades turísticas**

Como se ha indicado anteriormente, en el Plan General de Turismo se deberán delimitar distintos ámbitos territoriales, para los que se podrá aprobar estos Marcos estratégicos, que tienen consideración de Plan con incidencia en la OT y han de estar sometidos a la evaluación ambiental. Se trata así de un instrumento general que contempla distintos aspectos a considerar para el desarrollo del turismo en una región, centrándose en aquellos elementos que tienen relación con las competencias propias de los poderes públicos, aunque no necesariamente tienen que ser ejecutados por la instancia administrativa que se encarga de desarrollar la política turística, actualmente con rango de Consejería.

De esta manera, los Marcos como instrumentos de planificación han de formular, en primer lugar, el modelo turístico aplicable a cada territorio, definiendo los objetivos y estrategias para su desarrollo. Partiendo de éstos, se deben plantear dos grandes grupos de medidas, unas relacionadas con la preservación del medio y otras en aras a favorecer el desarrollo turístico.

- En el primer apartado habría que incluir que, aunque encuadrado en el intento de favorecer la creación de productos turísticos, en cada Marco se tendrán que identificar los recursos naturales, culturales y paisajísticos, señalándose los criterios básicos para su puesta en valor, es decir, su explotación, uso sostenible y promoción. Igualmente, se debe evaluar la incidencia territorial del modelo turístico propuesto, incluyendo los efectos del cambio climático, y su coherencia con el desarrollo sostenible. Por otro lado, se han de identificar los espacios turísticamente saturados o en peligro de estarlo, para desarrollar y aplicar, en su caso, Programas de recualificación de destinos.

- En el segundo grupo de medidas se inserta la evaluación de necesidades relativas a las infraestructuras, dotaciones y equipamientos, necesarios para posibilitar el modelo turístico propuesto. A su vez, habría que establecer criterios para la implantación tanto de nuevos desarrollos turísticos, como de campos de golf de interés turístico, figura que se añadió desde 2008 a la LOTCAA de 1994, y otras instalaciones turísticas de alcance territorial.

Estos Marcos estratégicos se pueden elaborar antes de que se formule el futuro Plan General de Turismo, a cuyas determinaciones se deberán adaptar cuando se apruebe. En el hasta ahora vigente Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía (2008-11) ya se recogían cinco, dirigidos todos ellos a las áreas litorales (Costa de la Luz onubense y gaditana, Costa del Sol, Costa Tropical y Costa de Almería). En ese plan se hacía distintas consideraciones de carácter territorial que deberían tenerse en cuenta al formular los marcos estratégicos:

- Se observa una preocupación por la recualificación de este tipo de destinos costeros, para los que habría que buscar una diversificación y la desestacionalización en la llegada de visitantes, lo que se conseguiría promocionando segmentos como el cultural, de reuniones, salud y belleza, golf, etc.
- Se abogaba por que la política autonómica formalizase recomendaciones sobre el modelo turístico deseado a los correspondientes Planes de ordenación del territorio y que la misma debía dar prioridad al alojamiento hotelero y todo aquel que mejorase la relación entre propiedad y nivel de servicios.
- Se planteaba como prioritario la mejora del paisaje urbano litoral, para lo cual se pondrían en marcha actuaciones dirigidas a las que se denominan “zonas semilla”, que se tratan de áreas hoy día poco consideradas turísticamente y que se entiende que tienen fuerte potencial por su atractivo paisajístico. Eso sí, en la mayoría de las que se recogían en los cinco marcos formulados (marismas, barrancos, paisajes de los campos de golf, áreas desérticas), no se consideraba que podía haber unos usos o funciones alternativos al turismo, como puede ser el ambiental, de manera que no se estimaban dentro de una visión del territorio más general.
- Por último, se observa una preocupación por la movilidad, debiéndose realizar fórmulas de transporte de carácter colectivo, que mejorasen la circulación viaria, pero adaptándose a la especificidad de las necesidades de los turistas.



Los criterios de intervención que se explicitaban en el Plan General del Turismo Sostenible de Andalucía (2008-11) para cada una de las áreas litorales son muy variados, atendiendo a las circunstancias en las que se encuentra cada zona litoral respecto al desarrollo turístico, y a continuación se señalan aquéllos que se centran más claramente en el territorio.

Para la Costa de la Luz de Huelva, se destacaba en su diagnóstico el potencial de asociación con el Algarve portugués y el atractivo de sus recursos naturales y el paisaje, a los que sin embargo hasta ahora no se les habría proporcionado la adecuación de uso público suficiente, teniendo en cuenta los distintos cursos fluviales y los espacios marismesños. En relación a este último apartado se proponían como criterios el planteamiento de una acción semilla en los espacios marismesños, incorporando además el uso público y la mejora de los servicios relativos a la visita de Doñana, y valorizar el potencial del Guadiana y el Guadalquivir, tanto a lo largo de sus márgenes, como en su propio recorrido.

En la Costa de la Luz de Cádiz, se indicaba igualmente en su diagnóstico el atractivo de los recursos naturales, culturales y el paisaje, con escasa adecuación de uso público, y una preocupación por la carencia de desarrollo suficiente del turismo productivo, afirmación que se justifica por existir aquí un modelo apoyado en segundas residencias, antes que en el parque hotelero. Así, entre los criterios, se proponía incorporar el uso público de los recursos naturales, favoreciendo algunos segmentos como el ecuestre y rural-naturaleza, entre otros que sin duda están más consolidados (el de sol y playa o el náutico). Además se animaba a realizar una gestión activa del espacio urbano de los núcleos costeros tradicionales y desarrollar una acción demostrativa sobre los núcleos turísticos litorales de tipología compacta.

En el diagnóstico de la Costa del Sol, además de destacar su imagen de marca consolidada, a su vez se reconocía la pérdida de atractivo por el elevado nivel de urbanización. De esta manera, además de un plan de recualificación integral, se proponía la necesidad de una acción demostrativa de núcleos turísticos litorales de tipología compacta en la zona oriental y revitalizar la occidental. Sin embargo, a su vez, se proponía una acción semilla de tratamiento paisajístico de los campos de golf, cuando uno de los mayores problemas de éstos se encuentra en que han sido una de las causas más evidentes del poblamiento disperso, al estar asociados a enormes complejos residenciales de viviendas unifamiliares.

Respecto a la Costa Tropical granadina, en el diagnóstico se indicaba que su atractivo fundamental se encuentra en su benignidad climática, pero que se ha establecido un turismo caracterizado por la oferta de alojamiento no reglado y con escasez de servicios en las playas. Además de intentar resolver estos dos últimos hechos, se proponía una acción semilla de paisaje en los propios barrancos, sin duda ante las limitaciones físicas que impone el relieve montañoso en la inmediatez de este tramo de la costa mediterránea.

Finalmente, en la Costa de Almería, se diagnosticaba igualmente la importancia de su clima y paisaje, pero señalando que el desierto no se encuentra valorizado. Así, en los criterios se planteaba una acción semilla del paisaje del mismo e incorporar el uso público de los recursos naturales, pero sin explicitarlos.

#### **8.4.2. Los programas de recualificación de destinos**

Como se ha señalado en el apartado anterior, una de las posibilidades que se pueden incluir en los marcos estratégicos es la propuesta de designación de espacios en los que sea necesario la aplicación de un Programa de recualificación de destinos. Tal y como se recoge en la Ley de Turismo de Andalucía, esta acción se dirige a espacios turísticamente saturados o en peligro de estarlo, atendiendo a su rápido crecimiento, fragilidad territorial y ambiental y densidad turística excesiva u otras circunstancias que produzcan desequilibrios estructurales, unos criterios que ya se recogían en la recientemente derogada Ley de 1999, de forma que estos programas tienen una larga tradición en su configuración.

A partir de la experiencia recogida, en la actual Ley de 2011 se detallan los contenidos que estos Programas deben incluir, comenzando por un diagnóstico denominado “turístico-ambiental”, a partir del cual se determinarían las actuaciones a acometer en diferentes direcciones (competitividad del destino, calidad, empleo y sostenibilidad). Para su puesta en práctica ha de contener a su vez un marco financiero, que tendrá un periodo de vigencia determinado, debiéndose buscar la coordinación, cooperación y colaboración entre distintas administraciones públicas, para lo cual se propondrían la celebración de convenios entre éstas. El interés renovado de la Consejería de Turismo por la Ordenación Territorial, se observa igualmente con la propuesta de que en estos Programas se puedan formular recomendaciones relativas a la ordenación del uso turístico, para que se incorporen al planeamiento urbanístico.

Justamente en el Programa Financiero del Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía (2008-11), en su primer apartado, dedicado a la adecuación del espacio turístico (que ya era el más importante por su monto con 375 millones de euros), el epígrafe destinado a la recualificación de destinos litorales era el que tenía una dotación económica superior, al alcanzar los 195 millones de euros (Figura 8.17.). Esta cantidad suponía prácticamente el 25 por 100 de lo presupuestado para el plan en su conjunto, que sumaba casi 830 millones de euros.

Esto demuestra la preocupación de la Administración autonómica ante el proceso de obsolescencia e impacto territorial negativo en el que han entrado o pueden llegar a entrar las distintas comarcas que componen el destino turístico que mayor peso tiene para la región, como es el espacio costero. Una situación que, aunque se ha venido pergeñando desde el mismo momento en que se inició en los años 60 su modelo de desarrollo turístico, basado en un consumo desmedido de suelo y recursos naturales, se ha multiplicado desde mediados de la década de los noventa, tras un decenio en el que se ha realizado el crecimiento del espacio urbanizado más acelerado en la historia reciente de nuestro país. Así, si en la mayoría de las costas, hasta ese momento, la estructura inmobiliaria de acogida se basaba fundamentalmente en el parque hotelero, en ese decenio se multiplicaron las segundas viviendas, en muchos casos de forma dispersa en el territorio.

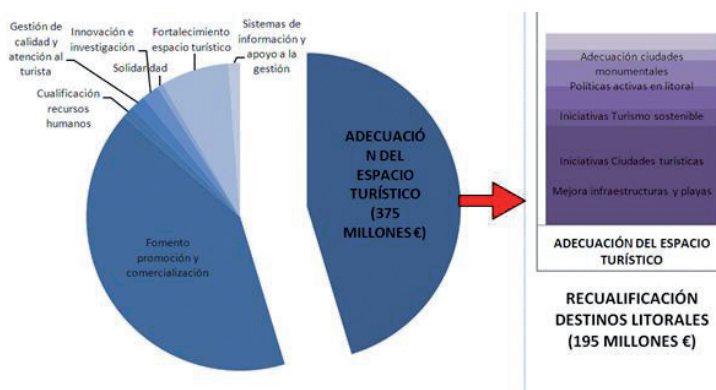


FIGURA 8.17. Programa financiero del plan general de turismo sostenible de Andalucía (2008-11). Plan general del turismo sostenible (2008).

Un proceso del cual hay que destacar que ha estado caracterizado por el desarrollo de actuaciones que eran inéditas hasta entonces, es

decir, que no se ha quedado en una simple y acelerada construcción masiva. Entre las mismas destacan:

- La asociación de la promoción inmobiliaria a la creación de puertos deportivos o campos de golf. Éstos, como ya se ha destacado, se siguen protegiendo desde las instancias públicas a través de su declaración de interés turístico, a pesar del enorme consumo de terreno que comportan y el contrasentido que supone frente a la idea de consolidar núcleos urbanos compactos.
- La expansión inmobiliaria hacia el traspas de las áreas costeras, en el que se mantiene el atractivo climático de temperaturas suaves.
- El intento de mostrar una imagen de marca más unida a valores culturales, con la propuesta de centros museísticos, exposiciones temporales o el aumento de los day trip hacia ciudades históricas (Granada, Ronda, Antequera, Córdoba, etc.), gracias a la mejora de la red de carreteras.
- El desarrollo del turismo de negocios, no tan sólo a partir de la creación de nuevas grandes infraestructuras, como los centros de ferias y congresos, sino que se han fortalecido las salas de convenciones unidas al parque hotelero.

El Programa de recualificación de destinos que se ha llevado a efecto en Andalucía se refiere a la Costa del Sol Occidental, al que se ha denominado *Plan Qualifica*, habiendo otros ejemplos en las dos comunidades insulares, apoyados igualmente desde la Administración central, como son el de la Playa de Palma de Mallorca y los de San Bartolomé de Tirajana y Puerto de la Cruz, en Canarias<sup>29</sup>. En el caso del *Qualifica*, el mismo se desarrolla en los municipios malagueños de Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola, Mijas, Marbella, Estepona, Casares y Manilva, habiéndose aprobado por el Decreto 78/2007, de 20 de marzo<sup>30</sup>. Participan en el mismo varios organismos públicos (el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio por medio de la Secretaría General de Estado de Turismo; la Junta de Andalucía a través de varias Consejerías; la Diputación Provincial de Málaga y los Ayuntamientos de los municipios señalados) y diferentes asociaciones privadas relacionadas con la actividad económica y el mercado de trabajo (Confederación de Empresarios, Comisiones Obreras y Unión General

---

<sup>29</sup> Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/Sostenibilidad/destinosmaduros/recualificaciondestinosmaduros/Paginas/proyctosextraordinariosdedestinosmaduros.aspx> (Último acceso: 22 febrero 2011).

<sup>30</sup> BOJA nº 75 de 17 de abril de 2007.

de Trabajadores, todos ellos a través de su correspondiente Sección de Andalucía), no habiéndose constituido formalmente el consorcio del *Qualifica* hasta febrero de 2009, cuando se aprobaron sus estatutos <sup>31</sup>.

Para justificar su puesta en práctica, se indica que este sector de la Costa del Sol se encuentra en la fase más avanzada en el desarrollo turístico, en la que justamente el problema que habría que atender preferentemente por los agentes públicos y privados se centra en la dimensión espacial de la actividad turística. Esto queda de manifiesto en primer lugar al indicarse que la recualificación de esta zona se debe basar principalmente en el plano territorial, para lo que habría que evitar la destrucción de los sistemas naturales y el paisaje, prever la capacidad de asimilación sostenible de los recursos y emisiones, dotándose de infraestructuras, y crear las condiciones que mejoren la eficiencia ambiental y paisajística de los procesos urbanizadores y edificatorios.



*FIGURA 8.18. Municipios que componen el área de actuación del programa Qualifica decreto 78/2007. BOJA nº 75 de 17 de abril de 2007.*

Como no podía ser de otra manera, se busca constantemente una coordinación con el POT subregional de la Costa del Sol Occidental, aprobado en 2006, de modo que en su programa financiero, se incluye lo que se aportaría con cargo al mismo, de forma que aquél proporcionaría más del 90 por 100 de la inversión. Las actuaciones adscritas al *Plan Qualifica* se incardinan en 4 áreas, teniendo las 2 primeras un rasgo claramente territorial (Cuadro 8.8) <sup>32</sup>.

<sup>31</sup> BOJA nº 31 de 16 de febrero de 2009.

<sup>32</sup> Disponible en: <http://www.qualifica.org/actuaciones/areas-de-actuacion> (Último acceso: 22 febrero 2012).

CUADRO 8.8  
Programa de actuación del Qualifica de la Costa del Sol Occidental a

Área	Actuación
Centros urbanos y espacios turísticos	Reformar o rehabilitar equipamientos turísticos municipales o entornos urbanos
Frente litoral y medio ambiente	Mejora de la franja litoral y los entornos naturales
Información turística	Aplicación transversal de las nuevas tecnologías y el trabajo conjunto de los diferentes agentes del destino
Empresa y producto turístico	Modernizar la empresa y el producto turístico

### 8.4.3. La estrategia de turismo sostenible: las iniciativas de turismo sostenible y de ciudades turísticas

Frente a la acción analizada, los Programas de recualificación turística, la Administración propone otro tipo de líneas de actuación dirigidas, en este caso, a situaciones en las que el turismo a su juicio no ha alcanzado un desarrollo suficiente, que se estructuran a través de la Estrategia de turismo sostenible. De esta manera, se pueden dirigir las Iniciativas tanto a determinados territorios, como a un producto o segmento concreto, teniendo en cualquier caso como propósito principal la creación o mejora de productos turísticos. Se supera así la situación que previamente se producía, con las Zonas de preferente actuación turística, en las que muchas acciones eran de carácter puntual e inconexo, como son obras en el entorno de los elementos que habrían de convertirse en atractivos turísticos.

Esto no evita que en la nueva Ley de Turismo se proponga entre las posibles actuaciones la creación, mantenimiento y mejora de espacios turísticos. A ellas se unen otras relacionadas con el tejido empresarial, como son el fortalecimiento de la competitividad del sector, acciones de sostenibilidad medioambiental y adaptación al cambio climático, la implantación de modelos de gestión integral de la calidad de destinos turísticos o actuaciones que favorezcan la accesibilidad turística.

Dentro de la Estrategia se incluyen dos Iniciativas diferentes: las de turismo sostenible y las de ciudades turísticas. Las primeras se

destinarían a espacios con potencial turístico que albergan recursos patrimoniales naturales o culturales, mientras que las segundas buscan crear espacios turísticos a partir de redes de ciudades medias, destacando las declaradas como Patrimonio de la Humanidad, y estableciendo o consolidando rutas culturales.

El número de las Iniciativas de Turismo Sostenible que están puestas en marcha en la actualidad es importante, casi una treintena<sup>33</sup>, y se están desarrollando en distintas zonas de montaña, en casi todos los casos coincidiendo con espacios naturales protegidos y su área de influencia (Doñana, Sierra de las Nieves, Sierra Mágina, etc.), salvo alguna excepción (Sierra Sur de Jaén); espacios litorales, en varios casos teniendo en cuenta municipios del traspais (La Janda, Costa Tropical, Costa del Sol-Axarquía, etc.); o acciones dirigidas a explotar turísticamente diversos patrimonios (Renacimiento de Úbeda y Baeza, aguas termales, paisaje troglodítico de las altiplanicies de Granada, etc.).

En el caso de las Iniciativas de Ciudades Turísticas, éstas se restringen hoy día a 3 planes (Ciudades medias del centro de Andalucía, Ciudades del Tempranillo y en tercer lugar Conjuntos históricos y arquitectura popular de Andalucía-Red Patrimonial)<sup>34</sup>, que tienen como particularidad común, a diferencia de la anterior Iniciativa, de que se ha buscado desarrollar productos turísticos no caracterizados por su base territorial, sino temática. De esta manera, en cada uno de los tres casos se ha implicado a municipios de distintas provincias, con lo que se desea mostrar una imagen de marca y unas actuaciones transversales comunes.

### 8.4.3. Los planes turísticos de grandes ciudades

Sin lugar a dudas, aparte de las áreas costeras, el otro gran punto de atracción turística con el que cuenta Andalucía se sitúa en varias de las principales urbes que se distribuyen por el territorio, gracias

---

<sup>33</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/organigrama/consejero/viceconsejeria/turismo/planificacion-turistica/instrumentos-intervencion-turistica/planes/index.jsp?tipologia=1> (Último acceso: 29 febrero 2012).

<sup>34</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/organigrama/consejero/viceconsejeria/turismo/planificacion-turistica/instrumentos-intervencion-turistica/planes/index.jsp?tipologia=2> (Último acceso: 29 febrero 2012).

a su patrimonio histórico-artístico. Los Planes turísticos de grandes ciudades se reservan a localidades con más de 100.000 habitantes, es decir, urbes que se caracterizan por tener unas infraestructuras importantes y un amplio sector servicios.

Los objetivos de estos Planes son muy variados, comenzando por la puesta en valor y uso de recursos turísticos, además de la mejora del producto turístico existente y la creación de nuevos productos innovadores, de modo que se entiende que a pesar de la gran afluencia turística que llega a estas ciudades, aún se puede hacer un esfuerzo por articular la llegada, a veces masiva, de los visitantes hacia otros atractivos. Una situación que a nuestro parecer busca evitar la sobrepresión de ciertos espacios y elementos patrimoniales, además de que permitiría alargar las pernoctaciones e incluso desestacionalizarlas.

Otros objetivos que se especifican, de un carácter más empresarial, son la adecuación del medio urbano para favorecer la accesibilidad, el aumento de la calidad de los servicios turísticos, sensibilizar e implicar a la población y agentes locales en la cultura de la calidad turística y el fortalecimiento de la competitividad del sector. De esta forma, se evidencia un claro interés por favorecer la sostenibilidad del turismo en estas ciudades, para lo cual es necesario avanzar en la calidad del servicio de las empresas, además de que se promueven los convenios con las autoridades locales.

En la actualidad este programa se está aplicando a un total de 6 ciudades <sup>35</sup>, muy diversas entre sí atendiendo al desarrollo turístico alcanzado, de manera que un grupo está formado por algunos de los centros de visita más importantes de Andalucía (Marbella, Málaga, Sevilla o Granada), mientras que otras dos (Jaén y Jerez de la Frontera) se caracterizan por tener un patrimonio apreciable, pero que no son destinos de primera línea.

#### **8.4.4. El municipio turístico**

Con el fin de promover la calidad, en este caso de los servicios municipales que se prestan a la población turística, la Administración

---

<sup>35</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/organigrama/consejero/viceconsejeria/turismo/planificacion-turistica/instrumentos-intervencion-turistica/planes/index.jsp?tipologia=7> (Último acceso 29 febrero 2012).



autonómica puede declarar a una localidad como Municipio turístico, una figura que tiene larga tradición, y que permite la celebración de convenios interadministrativos, para compensar el incremento en la demanda de dichos servicios. Para ello, en cualquier caso el municipio en cuestión debe cumplir con una serie de requisitos, entre los que según la Ley de Turismo de Andalucía de 2011 se han de encontrar la población turística asistida, el número de visitantes y la oferta turística, así como la elaboración de un plan municipal de calidad turística, que contemple medidas de mejora en los servicios y prestaciones.

Así, se observa que existe una conciencia por parte de la Administración autonómica de la importancia de apoyar a los gobiernos locales en aquellos enclaves que tienen una mayor presión turística, al ser la instancia más cercana al visitante. Para hacer efectiva la declaración, no sólo se tienen en cuenta los servicios específicos que tengan una especial relevancia para el turismo, sino también las prestaciones públicas básicas, dirigidos tanto a la vecindad, como a la población turística asistida.

En cualquier caso, en la propia Ley de Turismo de Andalucía de 2011 se aprecia la existencia de una preocupación desde la perspectiva de la Junta de Andalucía por la posibilidad de que no se lleguen a cumplir en un futuro los objetivos declarados, por lo que se ha incluido en el articulado de la norma que la declaración de Municipio turístico puede ser revocada. Para ello se puede aducir una progresiva disminución en la calidad de los servicios municipales o la pérdida de alguno de los requisitos que dieron lugar a la declaración, que se deben acreditar cada 4 años. Sin embargo, debe considerarse que en el momento de crisis económica actual, que ha afectado de forma especialmente grave a las arcas municipales, acostumbradas en las áreas turísticas a surtir de unos enormes ingresos procedentes de la construcción, difícilmente se van a poder mantener los estándares actuales, con unas plantillas laborales que sin duda en muchas áreas administrativas se encuentran sobredimensionadas para ciertas localidades y no sería extraño que se redujeran drásticamente.

En la actualidad se aplican planes específicos para 15 municipios, que se sitúan en la mayoría de los casos en la costa, pero también en algunos puntos de interior, especialmente en territorios serranos.



FIGURA 8.19. Municipios turísticos en los que se ejecuta un plan <sup>36</sup>.

## 8.5. Resumen

La OT es la intervención pública que pretende conseguir una correcta distribución de los usos del suelo y un desarrollo equilibrado. Normalmente se llega a solicitar su aplicación cuando se reconocen graves efectos derivados de la espontánea organización del territorio guiado bajo una óptica exclusivamente economicista, como puedan ser procesos de degradación ambiental, lucha por el uso entre diferentes actividades económicas y desequilibrios territoriales que suponen la convivencia de áreas centrales y periféricas en relación a su grado de desarrollo. Con la OT se pretende distribuir de forma racional la población, las actividades económicas, las infraestructuras y equipamientos, los medios de comunicación, así como asegurar un uso responsable de los recursos naturales. La OT combina aspectos relacionados con el urbanismo, el desarrollo regional y la protección del medio ambiente. Por otra parte, no se puede olvidar que numerosas planificaciones sectoriales tienen una gran incidencia en el territorio. Una primera aproximación a la experiencia en materia de OT en España permite visualizar las debilidades que presenta esta parcela de la acción pública y, en especial durante la última década, su sumisión a los ciclos económicos y, en particular, su supeditación a criterios de crecimiento urbanístico.

Las actividades turísticas tienen una gran capacidad para dinamizar los territorios, pudiendo ser sus efectos contraproducentes en ciertos

<sup>36</sup> Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/opencms/organigrama/consejero/-viceconsejeria/turismo/planificacion-turistica/instrumentos-intervencion-turistica/planes/index.jsp?tipologia=8> (Último acceso 29 febrero 2012).

aspectos y, por tanto, sujetos a planificación para evitar desajustes que acaben, previa degradación del territorio, por generar destinos turísticos en declive o en obsolescencia.

La OT en la Comunidad Autónoma de Andalucía tiene sus hitos más importantes en la aprobación de la Ley de 1994 y la aprobación del POTA en 2006. El modelo de ordenación territorial de Andalucía, definido en el POTA, es la referencia más básica de los objetivos de la política territorial a escala regional: desarrollo equilibrado, solidario y sostenible. La ordenación territorial tiene como ámbito privilegiado de trabajo las escalas intermedias y, en concreto, en Andalucía se han aprobado diferentes planes subregionales, aunque todavía no se ha cubierto la totalidad del espacio geográfico, habiendo sido la prioridad los ámbitos litorales y las aglomeraciones urbanas. A través del ejemplo de la Aglomeración Urbana de Jaén (actualmente en la tramitación de información pública) se exponen los contenidos y objetivos de este tipo de instrumentos, que constan de cuatro grandes apartados: memoria informativa (diagnóstico territorial), memoria de ordenación, memoria económica y normativa aplicable (normas, directrices y recomendaciones).

Más allá de los recientes intentos de profundización de la OT, lo cierto es que el instrumento que mayor repercusión efectiva ha tenido durante las últimas décadas ha sido el Plan General de Ordenación Urbana, que se ocupa de establecer una clasificación del suelo (urbano, urbanizable, no urbanizable) a escala municipal.

Por su parte, las áreas protegidas son un caso específico de ordenación territorial en las que se pretende compatibilizar la conservación de sus recursos naturales con diferentes grados de uso, que serán más restringidos cuanto menor su tamaño e interés ecológico. Nosotros nos hemos detenidos en la figura de Parque Natural, la más extendida y ambiciosa, pues pretende además convertirse en motor de desarrollo para las poblaciones que habitan en sus áreas de influencia socioeconómica. Un aspecto a destacar es la zonificación de usos y actividades que se realiza en el interior de estas áreas.

Numerosas políticas sectoriales tienen consideración de planificación con incidencia territorial, por lo que necesitan el correspondiente informe de coherencia con los objetivos, criterios y determinaciones establecidos para la ordenación del territorio. Este es el caso, sin ir más lejos, de la planificación turística.

La planificación turística es especialmente relevante en territorios donde esta actividad es más intensa. En el caso de la región andaluza se percibe una mayor preocupación por los temas territoriales a la hora de fundamentar productos y destinos turísticos. La Ley de Turismo de Andalucía de 2011, recoge diferentes programas e iniciativas turísticas muy comprometidas con una utilización responsable e inteligente del recurso territorial, entendiendo que este es el principal aval de una actividad sostenible.

Los programas e iniciativas turísticas buscan apoyar la planificación del sector, atendiendo a la diversa situación de desarrollo turístico. Así existen un grupo dirigido a zonas en las que el turismo es una actividad esencial (Programas de recualificación de destinos o los Municipios turísticos) a otras en que se intenta apoyar su desarrollo (la Estrategia de desarrollo sostenible). Además se diferencian esos programas atendiendo a distintas escalas territoriales (desde el Municipio turístico o los Planes de grandes ciudades a los Marcos estratégicos para la ordenación de los recursos y las actividades turísticas).

## 8.6. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Qué se entiende por Ordenación del territorio? ¿Qué efectos trata de superar la OT?
2. Realice un cuadro de ventajas e inconvenientes potenciales que presentan los territorios donde la actividad turística es relevante.
3. ¿Por qué en las áreas turísticas se produce un crecimiento de la población?
4. ¿Cuál es la finalidad de los Programas de recualificación de destinos? ¿Influyen en la ordenación del territorio?
5. ¿En qué área de Andalucía se han declarado fundamentalmente municipios turísticos?

### Preguntas de tipo test (elegir una opción)

1. La ordenación del territorio y el urbanismo:
  - a. Se aplican ambos a escala, al menos, supramunicipal.
  - b. Se aplican ambos a escala municipal.
  - c. La primera a escala al menos supramunicipal y el segundo normalmente a escala municipal.
  - d. El urbanismo no tiene incidencia territorial.

2. La política regional se dedica fundamentalmente a:
  - a. Reducir los desequilibrios entre regiones y favorecer a las menos desarrolladas o en declive
  - b. Especificar las infraestructuras de transporte.
  - c. Distribuir en una comarca los centros supramunicipales de servicios públicos y otras infraestructuras básicas (telecomunicaciones, suministro de luz y agua, etc.)
  - d. Favorecer a las regiones rurales frente a las áreas metropolitanas.
3. El turismo afecta a la estructura de la población de la siguiente manera:
  - a. Envejecimiento de la población, por el asentamiento de residentes jubilados.
  - b. Rejuvenecimiento de la población, por el aumento de oportunidades de trabajo.
  - c. Masculinización de la pirámide de población.
  - d. Ninguna de las anteriores respuestas es correcta.
4. Uno de los impactos más habituales en el medio urbano del turismo es:
  - a. La reutilización de los centros históricos, lo que supone un aumento claro de la población local residente.
  - b. El vaciamiento de los centros históricos de la población local.
  - c. La sustitución de la población local más humilde por la más pudiente.
  - d. Ninguna de las anteriores.
5. Las directrices que aparecen en los planes de ámbito subregional son:
  - a. De aplicación directa y vinculantes para las administraciones públicas y los particulares.
  - b. Vinculantes en cuanto a sus fines, pero serán las administraciones públicas quienes establezcan las medidas concretas.
  - c. De carácter indicativo, que si no se cumplen ha de ser justificada la decisión adoptada.
  - d. Meras indicaciones, que pueden no cumplirse sin tener que presentar justificación alguna para su desarrollo.
6. Fijándonos en los Planes generales de ordenación urbanística, las competencias en su realización se distribuyen de la siguiente manera:
  - a. Los redacta la Administración autonómica y se aprueba definitivamente por la Administración central.
  - b. Los redacta y aprueba la Administración autonómica, tras oír a los ayuntamientos afectados.
  - c. Los redactan los ayuntamientos y los aprueba definitivamente la Administración autonómica.
  - d. Los redactan los ayuntamientos y los aprueba la Administración central, atendiendo a lo prescrito en la Ley del suelo estatal.
7. ¿Cuál de los siguientes objetivos corresponde a los Planes rectores de uso y gestión de un espacio protegido?
  - a. Señalar el estado de conservación y biodiversidad.
  - b. Señalar los regímenes de protección (A, B, C).

- c. Favorecer la existencia de redes ecológicas, que permitan los movimientos y dispersión de las especies de flora y fauna.
  - d. Detallar las normas a cumplir respecto a diversas actividades.
8. ¿En qué instrumento de planificación se encuadran las Iniciativas de ciudades turísticas?
- a. Programas de recualificación de destinos.
  - b. Municipios turísticos.
  - c. Estrategia de turismo sostenible.
  - d. Planes de competitividad.
9. ¿Cuál de los siguientes instrumentos de planificación turística tiene consideración de Plan con incidencia en la ordenación del territorio?
- a. Programas de recualificación de destinos.
  - b. Municipios turísticos.
  - c. Marcos estratégicos para la ordenación de los recursos y las actividades turísticas.
  - d. Planes de producto turístico.
10. El objetivo de ejecutar un plan dirigido a un municipio turístico es:
- a. Favorecer la creación de productos turísticos.
  - b. Apoyar a las empresas privadas, para mejorar sus servicios.
  - c. Apoyar a los ayuntamientos en su prestación de servicios dirigidos a los turistas.
  - d. Realizar la adecuación de los entornos de los elementos turísticos.





# Planificación estratégica de destinos turísticos. Aspectos diferenciales por tipologías<sup>1</sup>

**Josep Francesc Valls Giménez**

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas  
(ESADE)

Universidad de Jaén

---

<sup>1</sup> Los apartados 9.2 y 9.3 son una revisión del libro publicado por el autor: Valls et al. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000. Barcelona.



El capítulo presenta, en primer lugar, los resultados obtenidos sobre la identificación de los ejes en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos de 2015. Los ejes de que aparecen por orden de intensidad son los siguientes: Internet como centro de información y comercialización; bajo coste; nuevos públicos segmentados; explosión de nuevas motivaciones; desintermediación; nuevas centralidades de los transportes; y compartir la propiedad inmobiliaria.

Por otra parte, el segundo bloque parte de la idea de que los destinos turísticos compiten en un mercado cada vez más denso donde existen más ofertas generalistas, especializadas o diversificadas; más sustitutos intra y extra motivación; mayor implicación de agentes en los modelos de gestión; distintas posiciones de las administraciones públicas que dan cabida a un amplio abanico desde la liberalización absoluta a la planificación más indicativa; mayor estandarización y a la vez más capacidad de innovación; mayor integración entre lo global y lo local; más inversiones internacionales; mayor interrelación con otros sectores económicos, en concreto con el inmobiliario y el financiero o de los seguros. Por lo tanto, que resulta vital el desarrollo de la planificación estratégica del destino a fin de lograr su mayor competitividad en el mercado turístico. Y, finalmente, en el último bloque de este capítulo, se expone, en primer lugar, la necesidad de un ente coordinador del destino que sea capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio y, seguidamente, se analiza la evolución del *branding* y el papel de las marcas de destino, consideradas un elemento más del producto a gestionarse como un activo estratégico.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer el escenario de los viajeros europeos en 2015, las oportunidades en el negocio turístico y los factores clave de éxito de los negocios turísticos tanto endógenos como exógenos.
- Analizar la planificación estratégica del turismo desde la necesidad de establecer un enfoque de desarrollo sostenible.
- Comprender la necesidad de un ente coordinador del destino turístico capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio.
- Gestionar la marca del destino a lo largo de su ciclo de vida.

## 9.1. Las nuevas demandas de los turistas y viajeros 2015

Para proceder a identificar los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos a 2015, se parte de la descripción del escenario actual, de las oportunidades que se presentan, y de la serie de factores clave de éxito de gestión de los negocios turísticos, tanto endógenos como exógenos, que se presentan en este escenario con estos factores.

### 9.1.1. Escenarios, oportunidades y factores de éxito

#### A. Escenario

Actualmente, se viven unos cambios de comportamiento cada vez más ocistas y con un mayor número de motivaciones que tiende hacia el ocio, de modo que tanto el número de horas de los europeos como el eje vital giran en torno a él (Valls y Sureda, 2003). Las ciudades y los destinos se acercan cada vez más, a partir de la revolución aérea del *low cost*, que se concreta tanto en el creciente número de pasajeros en esas líneas como en la saturación que experimentan algunos aeropuertos europeos (Binggeli y Pompeo, 2005). El consumo de ocio se estructura en torno a un producto principal, pero resulta cada vez más indispensable que le acompañen una serie de productos periféricos y complementarios, sin los cuales el cliente no acaba de satisfacer sus necesidades (Valls, 2004). La multiculturalidad y la plurinacionalidad está creando en Europa nuevos lazos que se acaban convirtiendo en flujos hacia nuevos destinos de origen a medida que se integran los inmigrantes (Bech, 2006; Jelincic, 2001). Se está produciendo gracias a las tecnologías de la comunicación un acceso más rápido a la información y una mayor facilidad expositiva de los destinos; hasta el punto que Internet ha revolucionado el mundo de los viajes (Savia, 2006). El incremento de oferta experimentado en el último decenio está creando un entorno competitivo mucho más intenso (Hughes, 2000) en el que la facilidad de sustitución de unos productos de ocio por otros es la moneda de cambio.

#### B. Nuevas oportunidades en turismo y ocio

Turismo y ocio van íntimamente unidos en la fase de la segunda revolución del turismo, hasta el punto de generar una visión holística de los negocios y de los destinos. Cada vez se hallan más interrelacionados unos y otros, de modo que se desarrollan en forma de clusters en torno a oportunidades: cuidado de la salud, deportes y aire libre, patrimonio, litoral, interior, turismo de negocios, congresos

e incentivos, tematización, etc. La Figura 9.1. muestra el árbol de las oportunidades que se presentan.

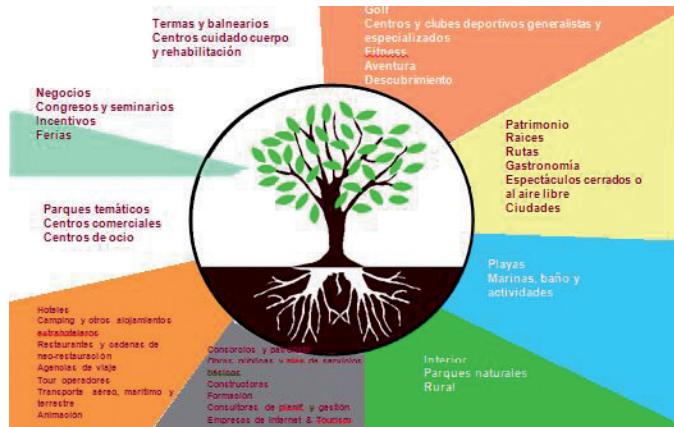


FIGURA 9.1. Nuevas oportunidades en ocio y turismo.

### C. Factores clave de éxito endógenos de gestión de los negocios turísticos

Al analizar los factores clave de éxito endógenos de los negocios turísticos (Valls et al., 2004) aparecen los datos siguientes:

- A corto plazo, los más favorables son formación permanente (45,8 por 100), innovación constante y mejora continua de los procesos (44,9 por 100), y mejora del servicio a los clientes (43,9 por 100)
- A largo plazo, los más favorables son mejora del servicio a los clientes (51,4 por 100), formación permanente (49,5 por 100), innovación constante (47,7 por 100) y fortalecimiento de la marca (40,2 por 100)
- Comparando el corto con el largo plazo, se constata que resultan más destacada a largo la mejora del servicio, la formación permanente, la innovación constante y el fortalecimiento de la marca. Por el contrario, superan la importancia del corto respecto al largo la mejora continua de los procesos, la ubicación del negocio, el control de costes y empata el uso de las nuevas tecnologías (Figura 9.2.).

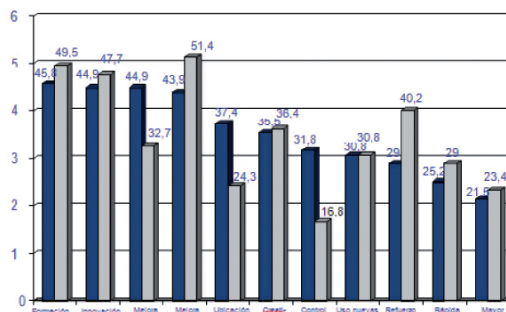


FIGURA 9.2. Factores clave endógenos de gestión en los negocios de turismo y tiempo libre.

Respecto a los factores exógenos, se constata lo siguiente:

- A corto plazo, los más favorables son el ciclo alcista de la economía (50,9 por 100), el aumento de la competitividad (50,0 por 100), las infraestructuras (45,4 por 100) y la ausencia de conflictividad social (43,5 por 100)
- A largo plazo, los más favorables son las infraestructuras (63,0 por 100), el ciclo alcista de la economía (52,8 por 100), el aumento de la competitividad (45,4 por 100) y la ausencia de conflictividad social (35,2 por 100)
- Comparando el corto y el largo plazo, el peso del primero se confirma en el aumento de la competitividad, la ausencia de conflictividad social, y climatología. Por el contrario el peso del largo sobre el corto plazo se percibe en infraestructuras, ciclo alcista de la economía, y acceso a las tecnologías (Figura 9.3., ESADE-Consultur, 2004).

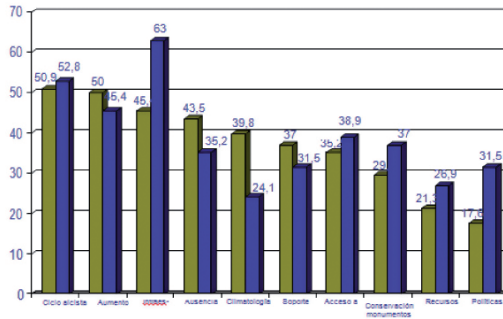


FIGURA 9.3. Factores clave exógenos de gestión en los negocios de turismo.

### 9.1.2. Metodología

Para conocer los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos en 2015, se ha partido del esquema introductorio, que abarca el escenario actual, las oportunidades, y los factores clave de éxito de los negocios turísticos tanto endógenos como exógenos. Este acervo significó el punto de partida del método Delphi utilizado en la investigación.

El método Delphi, como se ha expuesto en el capítulo siete, es un sistema de análisis que permite interpretar escenarios de futuro sobre asuntos en los que el contraste y la interacción de las opiniones de los expertos acaban fijando una posición central, por lo que encaja perfectamente con el objetivo de nuestra investigación. Consiste en la estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone y Turoff, 1975). El método tiene una serie de limitaciones, que hay que tener en cuenta en el momento de interpretar los resultados. Por ejemplo, los componentes del panel pueden verse influenciados por las campañas coincidentes con el período de encuesta, pueden tener la misma desinformación que un individuo y pueden ser influenciados por la opinión de la mayoría en las distintas rondas. Salvando estas limitaciones principales, el método resulta muy útil para fijar posiciones en torno a determinados asuntos complejos (Landeta, 2002). Se respetaron los criterios fundamentales como son el anonimato, la interacción y la heterogeneidad de la muestra.

Se procedió, en primer lugar, a la preparación del cuestionario a base de la intervención de un grupo de expertos. Se estableció la selección

de un panel adicional de 35 expertos turísticos procedentes de diversos países europeos entre los que cabe contar España, Alemania, Francia, Suiza, Austria y Gran Bretaña. A este panel se le envió, a doble ronda, el cuestionario, a través de Internet.

### 9.1.3. Escenario Europeo 2015

#### A. Evolución de la demanda

Para establecer un marco de la evolución de la demanda, se parte del análisis diseñado por WTTC (2005) en el que aparece un crecimiento interanual de la demanda europea de turismo del 4,1 por 100 para el decenio 2005-2015 y 4,6 por 100 para el turismo mundial (Figura 9.4., WTTC, 2005). A este crecimiento interno podría añadirse alguna décima teniendo en cuenta que la misma fuente otorga un crecimiento de la demanda internacional del 4,6 por 100 anual; sería previsible que una parte de este turismo lo absorbiera Europa, del mismo modo que ha ocurrido de forma voluminosa en el pasado. La proyección, por tanto, para el período 2005-2015 sería de un crecimiento cercano al 44 por 100, con incrementos superiores en los formatos de vacaciones cortas y *city* y *land breaks* que en vacaciones largas y días de excursión (Valls, 2006).

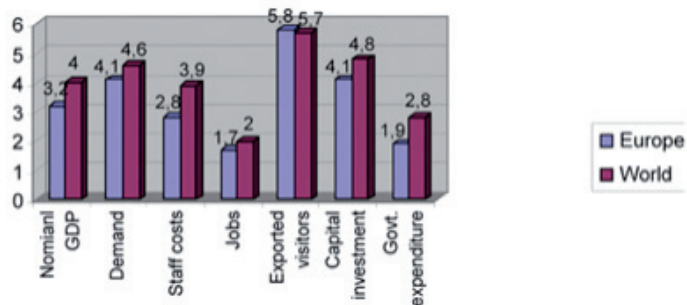


FIGURA 9.4. Crecimiento interanual turismo europeo.

Se distinguen cuatro tipos de vacaciones según el número de días:

- Larga vacación, más de ocho días.
- Vacación corta, entre tres y cuatro días.
- City break o weekend, una o dos pernoctaciones.
- Excursión, un día sin pernoctación fuera del hogar.

Pues bien, a partir de los datos de 2005, se ha realizado la proyección siguiente: la larga vacación pasará en los diez años del período analizado de 1 vacación promedio a 1,3. La vacación corta y el city break son los tipos que más aumentan: de 2 y 4,2 en 2005 pasan a 2,9 y 6,9, respectivamente (Cuadro 9.1).

CUADRO 9.1  
Proyección vacaciones

	Presente	2015
Long holiday	1 (x 8 days)	1,3 (x 8 days)
Short holiday	2 (x 3,5 days)	2,9 (x 3,5 days)
City or countryside break	4,2 (x 1,5 days)	6,9 (x 1,5 days)
Day out	8,7 (x 1 day)	10 (x 1 day)
<b>Total days</b>	<b>30</b>	<b>40,9</b>

## B. Ejes

Los ejes centrales en los que se sustenta el escenario de los viajeros europeos para el 2010 aparecen en los resultados de la encuesta. Valorados de 1 a 7 (menos y más intensidad) los cinco ejes son los siguientes:

- Internet (6,0)
- *Low cost* (5,59)
- Presencia de nuevos públicos segmentados (5,29)
- Explosión de motivaciones (5,10)
- Desintermediación (5,06)

Junto a estos cinco figuran dos que son observados con menor intensidad que los anteriores y son los siguientes:

- Nuevas centralidades de transporte (4,25)
- Compartir la propiedad residencial (3,74)

Estos ejes obtenidos a través de la muestra (Figura 9.4.) se complementan con tres elementos más, consecuencia de la evolución de las exigencias de la demanda, y de la aplicación de los factores clave de éxito tanto exógenos como endógenos. Son la mayor exigencia de calidad, sostenibilidad, y la mayor competitividad.



FIGURA 9.4. Ejes centrales escenario europeo 2015.

1. **Internet:** Internet es considerado por la muestra como el eje más preciso e intenso de todos los que aparecieron. Las compañías de bajo coste convirtieron a Internet en canal exclusivo de comercialización de sus vuelos. Desde entonces se abrió la posibilidad en Europa de que la red ampliara enormemente sus posibilidades en el turismo, a la vez que impulsó indirectamente al resto de los sectores económicos. De este modo, Internet se ha configurado como el centro de información y comercialización del sector turístico, con una mayoritaria presencia en las líneas aéreas de bajo coste, con una fuerte penetración en el hotelero y con una expectativa de crecimiento importante en el resto de once subsectores turísticos, entre los que destacan el alquiler de vehículos, las entradas para los eventos, los museos y recintos de pago, incluso los paquetes de fin de semana o vacacionales.

Hasta tal punto será el núcleo central en torno al que girará la información y la comercialización de todos los viajes en los próximos años que los encuestados afirman que los paquetes vacacionales se introducirán a través de la red (5,82); y que las webs de líneas aéreas incluirán hoteles y otras ofertas del destino (5,82). Se concita en torno a la red toda la oferta existente, se comercialice o no a través de otros canales. Ésta se convierte en indispensable.

Esta concentración de oferta en la red va a suponer una reducción de la cuota de las agencias de viaje (5,50), lo que quiere decir que los canales tradicionales van a perder el poder de convocatoria que han disfrutado en los últimos cuarenta o cincuenta años desde que apareció el turismo masivo.



Las webs que ofrecen todos los elementos crecerán más que las de las compañías (5,48), puesto que presentan una oferta amplia y comparable.

2. *Bajo coste*: El bajo coste es el segundo eje marcado con mayor intensidad por los encuestados. Se trata de un fenómeno reciente, de pocos años, que se ha desarrollado explosivamente con el nacimiento de las compañías aéreas de bajo coste y que se ha ampliado de forma inmediata al sector turístico. En una primera instancia podía parecer que era efecto de una guerra de precios de penetración del mercado por parte de las compañías aéreas frente a las compañías tradicionales instaladas. Pero pronto se vio que no era flor de un día: las empresas que lo aplican utilizan una serie de estrategias estratégicas peculiares como la combinación distinta de los elementos de producción que permite unos precios más baratos; el escandalo de costes mucho más riguroso desprendiéndose de aquellos aspectos que no aportan valor; la estructura de precios dinámicos; la asociación a Internet como canal de venta; y la publicitación de los precios más bajos como identificativos de la escala de precios de la compañía. En algunos de los aspectos considerados como estratégicos se observa cierta familiaridad con estrategias más antiguas aplicadas en otros sectores económicos, como la distribución, que coinciden en el tiempo y se influyen mutuamente.

La muestra no lo percibe tampoco como un fenómeno pasajero y circunscrito a las compañías aéreas que lo popularizaron. Al contrario, indica que está llamado a expandirse (5,38) a otros sectores turísticos, y no turísticos, tales como, más allá del turismo, la banca a través de Internet, los seguros, los servicios jurídicos, el pret-à-porter, los automóviles, etc. El bajo coste continuará creciendo a un fuerte ritmo, parecido al que sostiene en los últimos años, hasta el punto que en 2010 la penetración de bajo coste se mantendrá a los ritmos actuales (5,26). El crecimiento será grande, pero no existe el convencimiento mayoritario de que el ritmo de crecimiento permita superar en 2010 a los vuelos regulares y los chárter (4,79).

3. *Nuevos públicos segmentados*: Tres segmentos destacan en la composición de los nuevos públicos viajeros, los dos primeros responden a criterios demográficos y el último, a criterios de origen geográfico:

Los seniors, con la máxima intensidad por parte de la muestra (5,82). Aparecen en el primer lugar, siendo los que más tiempo

libre poseen, bien porque ya se han jubilado bien porque pueden organizarse de forma más flexible sus horarios de trabajo por estar más liberados de las cargas laborales, familiares, económicas y patrimoniales. A pesar de que la jubilación se inicia a los 65 años de manera oficial, el promedio de edad de salida del mundo laboral en Europa es inferior a los 59 años, habiéndose adelantando respecto a los decenios anteriores gracias a las políticas de pre-jubilaciones. Además la esperanza de vida de la población supera los 80, y la calidad de vida de los mayores ha aumentado de forma extraordinaria. Todo ello se ha traducido en un fuerte incremento del número de seniors en la sociedad europea con una mentalidad ocista, viajera que influye sobremanera en el turismo en general.

Los jóvenes en edad de estudiar (5,18). Les ha ocurrido lo contrario que a los seniors, su entrada en el mundo laboral se ha ido retrasando con el paso del tiempo, por encima de los veinte años. La proliferación de programas de estudio en el extranjero y las necesidades de mejor formación para acceder al mercado de trabajo, y las consiguientes relaciones internacionales, han convertido a los jóvenes en el segundo segmento más viajero.

Y, finalmente, los inmigrantes hacia sus lugares de origen (5,06). Este grupo emerge en algunos países como España, cubriendo los primeros ciclos de vida de su estancia en un país extranjero, a donde han ido a labrarse un mejor futuro que el que dejan atrás. Tras superar el nivel de la supervivencia, el viaje al país de destino para visitar a familiares y amigos se convierte en un acto periódico; actuando de esta manera en la primera fase del ciclo de vida ocista, se incorporan a los modelos de viajar de la población europea.

Contra la evidencia de los estudios contemporáneos que confirman la emergencia de los singles como segmento o nicho del mercado turístico europeo, entre los encuestados éstos aparecen muy poco valorados (3,35) como nuevo público. Lo mismo le acontece a los viajeros especializados y técnicos (3,76).

4. *Explosión de motivaciones*: No sorprende que la motivación de menor impacto en los próximos años sea para la muestra el sol y la playa (3,44). Líder indiscutible del mercado turístico durante cuarenta o cincuenta años, desde que se inició el turismo masivo, el sol y playa no es que vaya a reducir bruscamente su liderazgo, es que relativamente se convierte en la menos valorada en cuanto a su papel en el futuro. Más de uno de cada dos viajes en Europa se dirigen hacia el litoral y el liderazgo parece incontestable durante

las próximas décadas, si bien el resto de motivaciones actuales van por delante. Otras motivaciones que arrastran en la actualidad a una menor cantidad de turistas emergen con fuerza y colocan en el último lugar de la valoración de la muestra al sol y la playa en la proyección que hace la muestra para los próximos años. Se trata de la salud y el cuidado del cuerpo (5,59), la cultura (5,41), los eventos (5,21), la visita a ciudades y lugares (5,17). Estas motivaciones se configuran con las más destacadas para viajar los próximos años. La máxima valoración la alcanza la salud y el cuidado del cuerpo, una motivación emergente que se presenta con mucha fuerza y entra de lleno en la línea del interés por lo propio que está galvanizando todas las teorías de la satisfacción que anidan en el turismo contemporáneo. Le siguen la cultura, que lleva diez años con mucha consistencia en Europa y acarrea un interés creciente por el patrimonio, el intercambio, la antropología, las raíces; los eventos, que también aparecen con consistencia, tanto los culturales como los deportivos, a la búsqueda de fuertes impactos puntuales con un largo proceso de organización previo y una larga explotación posterior; y la visita a ciudades y lugares, que arrancó a principios de los noventa en Europa con los city break y se mantienen con renovada pujanza. Le siguen gastronomía y vino (4,94), naturaleza interior (4,91), relaciones con familiares y amigos (4,82), deporte y aventura (4,71) y congresos, reuniones e incentivos (4,68) (Cuadro 9.2).

Salud y cuidado del cuerpo	5,59
Cultura	5,41
Acontecimientos	5,21
Visita a ciudades o lugares	5,17
Gastronomía y vino	4,94
Naturaleza interior	4,91
Relación, familiares y amigos	4,82
Deporte y aventura	4,71
Congresos, reuniones, incentivos	4,68
Estudios	4,47
Descubrimiento	4,47
Motivo religioso, peregrinaciones	4,06
Motivo solidario	3,68
Sol y playa	3,44

CUADRO 9.2  
Motivaciones del viaje

5. *Desintermediación*: Las tecnologías están todavía modificando el panorama de la industria del turismo y el ocio, hasta tal punto que en quince años que se está produciendo su difusión no se ha acabado de asentar todavía el marco definitivo de la competencia entre los distintos canales de comercialización. De la intermediación clásica, a través de los turoperadores y las agencias de viaje, que ha dominado la escena desde los orígenes del turismo masivo hasta principios de los años noventa, se ha pasado a un escenario cambiante. En él se mantienen perdiendo poder en la negociación los turoperadores y las agencias de viaje tradicionales, mientras emergen nuevos o renovados intermediadores, la mayoría absoluta de los cuales tienen mayor o menor componente tecnológico: webs, buscadores, centrales de reserva, GDS y una larga serie de nuevos brokers que compiten en el nuevo mercado, repartiendo el poder entre los principales y los clientes. La pregunta es si las tecnologías están conduciendo por el camino de la misma intermediación que antes pero con nuevos instrumentos y canales o se va en el sentido inverso de una desintermediación efectiva. Hay defensores de ambas posiciones. Los primeros sostienen que antes intermediaban los turoperadores y las agencias de viaje y ahora son los nuevos instrumentos tecnológicos los que ocupan el lugar de aquéllos. Los segundos afirman que las nuevas tecnologías han reducido el margen de la intermediación, de manera que los clientes pueden tratar directamente con los principales. Aunque esta discusión va a mantenerse un largo tiempo hasta aclararla y se ha convertido en uno de los ejes de investigación del momento, la muestra responde en la segunda de las direcciones. Es decir, en la línea de que las tecnologías han permitido la desintermediación efectiva. Habrá que entenderlo de la siguiente manera: la tecnología facilita que los turistas gestionen directamente sus propios viajes, a través de herramientas que se presentan como descentralizadoras; o que en manos de los intermediarios clásicos permiten una mayor eficiencia en el servicio. Las agencias de viaje en línea, los buscadores y metabuscadores (5,5), y los portales de las compañías (5,47) se instalan en el centro de la información y la comercialización turística. Le siguen, a cierta distancia las centrales de reserva (4,35) y los turoperadores, que pierden protagonismo, (4,26) y el propio establecimiento (4,24). El teléfono y la agencia tradicional son considerados los intermediarios de más baja intensidad para los próximos años (Cuadro 9.3).

Agencia de viajes en línea	5,53
Buscadores genéricos y específicos	5,53
Web o portal de la compañía	5,47
Central de reservas	4,35
Tour operadores	4,26
El propio establecimiento	4,24
Otros intermediarios	3,70
Teléfono	3,70
Agencia de viajes tradicional	3,50

CUADRO 9.3  
Desintermediación

6. *Nuevas centralidades de transporte*: Tras los cinco ejes de futuro de los viajeros europeos en torno al 2010, hay dos nuevos de intensidad menor, pero que hay que tener en cuenta. Se trata de las nuevas centralidades del transporte y el compartir la propiedad inmobiliaria. Aunque algunas compañías de bajo coste conectan los aeropuertos principales, la mayoría en su primera fase de desarrollo ha instalado sus bases en aeropuertos secundarios. Antiguos aeródromos militares y pistas de distintas funciones fueron reconvertidos en lugares de conexión aérea contemporánea. Con el tiempo, estos nuevos aeropuertos que cobijan vuelos de bajo coste participan activamente en el nuevo mapa de destinos turísticos (5,53), y acabarán creando centros vacacionales que competirán con los destinos tradicionales (5,15), declara la muestra. El tercer aeropuerto de Milán en Bérgamo está desarrollando una nueva oferta vacacional en torno a esa ciudad que compite con los destinos tradicionales; el aeropuerto de Girona o Barcelona Norte impulsa la revitalización del destino tradicional Costa Brava creando internamente una nueva competencia. Por otra parte, la ampliación de la red de trenes de alta velocidad por toda Europa y la revolución de la intermodalidad de las estaciones, que integra todos los transportes, facilitará el mayor uso ferroviario al servicio del turismo (5,21), aspecto poco destacado en el pasado. La intensidad del transporte aéreo gracias al impulso del viaje a través del bajo precio y el mayor uso ferroviario irá en detrimento:

- del uso del autobús (5,09)
- y del vehículo privado; sin perder la primacía, éste no será tan importante en el transporte turístico en el futuro (4,15).

7. *Compartir la propiedad residencial*: El último de los ejes que configuran el nuevo escenario de los viajeros europeos 2010 es el compartir la propiedad inmobiliaria. El crecimiento desmesurado que ha sufrido en el último quinquenio el litoral y algunas zonas de interior turístico no se va a poder sustentar en el futuro, por una serie de razones:

- el ciclo inmobiliario alcista tiende a agotarse,
- el criterio sostenible aplicado al sector turístico exige un cambio rápido de modelo de crecimiento. El factor de éxito ya no es el aumento del número de turistas (y de plazas hoteleras) sino el del valor de la experiencia que se provea en el destino; es decir, no se buscan más turistas sino que lleguen de forma más escalona y dispongan de más oportunidades de gasto,
- a pesar de que la integración que ha facilitado el euro ha hecho más asequibles los precios del residencial turístico mediterráneo entre los países de centro y norte de Europa, éstos empiezan a aparecer elevados para aquellas economías y
- los nuevos modelos de planificación turística intentan diversificar la oferta y encaminar la creación de productos turísticos para la desestacionalización; eso significa que las temporadas altas tenderán a no alcanzar los picos tradicionales, lo cual no requerirá tanta planta turística.

El modelo tradicional se ha desarrollado a base de construir plazas hoteleras y residenciales para satisfacer la demanda creciente. Este modelo habría alcanzado su punto de saturación en numerosos destinos de litoral, sobre todo después de la fiebre constructora de los últimos años. En el futuro, según la muestra, la propiedad residencial aumentará más que la planta hotelera (4,82), intensificándose el turismo residencial en detrimento del alojamiento hotelero (4,58). El ritmo de crecimiento de los hoteles será pues inferior que el residencial. Dentro del residencial turístico, el crecimiento de la compra de propiedad será superior a la de alquiler (4,02). Y la propiedad compartida experimentará un crecimiento más elevado que la compras tradicional (3,68).

#### 9.1.4. Condicionantes de la planificación estratégica del destino

A pesar de que la planificación estratégica del destino es contemplada por algunos expertos en hospitalidad y turismo como un proceso

misterioso, que desarrolla complejos sistemas (Phillips y Moutinho, 1998), el hecho es que procesos y sistemas (y algunos otros elementos que se van a describir) son los que acaban determinando su éxito o fracaso.

“La planificación estratégica determina cuál es la dirección en la que se debe mover una empresa para que sea posible conseguir sus objetivos a largo plazo (Martín et al., 1997: 41). El objetivo de la planificación estratégica, añade, es que dé “beneficio y crecimiento satisfactorio” (Martín et al., 1997: 42).

Siguiendo a Drucker, Hofer y Schendel (1978), se define la estrategia como aquel patrón fundamental del presente que mediante el despliegue de una serie de recursos planeados y de interacciones con el entorno indican la manera de alcanzar los objetivos. Existen al menos cuatro elementos que definen la estrategia:

- *Alcance*: Es necesario definir, en primer lugar, el alcance del producto/mercado. Esto se refiere principalmente al “dominio” que abarcará la definición de la estrategia.
- *Despliegue de recursos*: Este elemento se refiere a la identificación de los recursos de distinto tipo (materiales, financieros, humanos, etc.) necesarios para poner en práctica la estrategia definida.
- *Ventajas competitivas*: Se requiere de una posición unificada frente a las posiciones planteadas por los competidores. Debe tratarse de una ventaja que sea difícil de igualar por los competidores y que la haga claramente preferente para los consumidores.
- *Sinergia*: Esto significa que se debe lograr que “el todo sea mayor que la suma de las partes”, mediante la utilización efectiva de todos los elementos participantes en la estrategia definida.

El concepto de la planificación estratégica turística se une, según a algo “codificado”, dentro del cual se incluyen la identificación de los mercados, la justificación de las decisiones a tomar, la fijación de los objetivos operacionales, la capacidad de emprender las acciones y la precisión de los instrumentos de control (Tocquer y Zins, 1987: 276). El concepto de estrategia se contrapone, pues, al de táctica, es decir, significa que los objetivos, las decisiones y las acciones se diseñan para tener vigencia a largo plazo: es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograrlos. Para que pueda desarrollarse una verdadera estrategia

se necesita la presencia de los cuatro componentes siguientes: que existan oportunidades de mercado; recursos y competencias; valores y aspiraciones personales o institucionales; y reconocimiento de las obligaciones (Andrews, 1977).

Por su parte, Mill y Morrison (1985) enuncian los objetivos básicos de toda planificación estratégica:

- Identificar alternativas. Es decir, acertar en la fijación de opciones realizables
- Adaptarse a los cambios. Es decir, interpretar los escenarios para aprovechar las oportunidades que se presentan
- Mantener la diferencia. Es decir, reforzar el valor de lo propio
- Crear las condiciones deseables. Es decir, plantear la manera de realizar lo que se desea alcanzar
- Evitar las situaciones indeseables. Es decir, poner todos los medios para que no ocurra lo que sin planificación sobrevendrá.

Las características que se requieren para el cumplimiento del plan estratégico de un destino son las siguientes:

- Identificación de oportunidades claras de mercado, es decir, existencia de grupos suficientes de consumidores de ocio y turismo que requieren unas determinadas satisfacciones.
- Capacidad de satisfacer mejor que otros destinos esas necesidades detectadas combinando recursos y estructurando productos realizables en el destino, es decir, aprovechar las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial.
- Definición de los aspectos estratégicos.
- Decisión sobre los instrumentos de gestión.
- Presencia de agentes públicos y privados con disponibilidad de alcanzar el consenso; existencia de valores y aspiraciones tanto personales como institucionales, que se plasmen en la planificación.
- Fijación de los objetivos y establecimiento de las prioridades que creen las condiciones de desarrollo deseables y el crecimiento ordenado y no compulsivo.
- Definición de las políticas y actuaciones, capacidad de ejecución de aquellas que conducen al cumplimiento de los objetivos y al control de todas las fases de planificación y gestionar el cambio.

Así, el plan estratégico de un destino turístico es un instrumento que define las condiciones generales de desarrollo armónico del territorio en un plazo amplio de tiempo. Para ello, se requiere la identificación



de las oportunidades y mercados; la capacidad de satisfacerlas mejor que otros destinos, gracias a la existencia de ventajas competitivas; la presencia de agentes públicos y privados en busca de consenso; la fijación de objetivos de crecimiento armónico y sostenible; la definición de las políticas y actuaciones a seguir; y la conjugación de instrumentos de gestión para llevar a cabo las acciones requeridas y el control del proceso.

### 9.1.5. Barreras para la planificación

A pesar de los beneficios de la planificación estratégica, se interponen una serie de barreras que, a veces, la hacen inviable en una zona determinada o convierten en papel mojado la documentación científica redactada.

De la encuesta de la OMT (1994), que ha servido el primer inventario de las experiencias mundiales en materia de planificación turística, la primera constatación obtenida es que solamente el 56 por 100 de los proyectos o planes estratégicos se llegaron a ejecutar.

Estas son las barreras detectadas:

- La planificación estratégica tiene un coste elevado, sea cual sea la identidad del promotor (público o privado). En el primer supuesto, la inversión repercute sobre el erario público, es decir, directamente en el sistema impositivo. En el caso de una planificación estratégica promovida por la iniciativa privada, el coste obliga, en muchos casos, a los redactores a maximizar los contenidos de beneficio a corto y medio plazo, minimizando aquellos de sostenibilidad a largo plazo, con el consiguiente deterioro de la planificación estratégica.
- Resulta difícil armonizar los intereses muchas veces enfrentados entre los nativos, los turistas, los propietarios y los inquilinos, así como del resto de los intereses no turísticos. Igualmente resulta difícil armonizar los intereses de las administraciones públicas (inclusive ellas entre sí) y de las iniciativas privadas.
- El marco de desarrollo que reclaman los grandes grupos turísticos y las pyme pueden llegar a ser diametralmente opuestas en numerosas oportunidades.
- Cada empresa turística y cada destino tienen unos condicionantes determinados, más allá de sí mismos, lo que desencadena dependencias externas que distorsionan, en muchos casos, los criterios planificadores.

- La inercia de la no planificación conduce a muchos destinos a abandonarse a las fuerzas del mercado.
- El sistema clásico de elaboración de los planes estratégicos no ha favorecido su aplicación. El esquema de trabajo es habitualmente el siguiente: se produce la petición de un documento de planificación a los expertos por parte del sector público, mixto a privado; se redacta el documento solicitado a los expertos; se entrega a los peticionarios; éstos evidencian la intención y el esfuerzo por llevarlo a cabo; se concientiza a los agentes turísticos hacia los objetivos del plan; se crean equipos para llevarlo a cabo. Frente a este esquema clásico de redacción de los planes estratégicos, compartimentado, aparece otro más integrado cuyos resultados se auguran más eficientes. El proceso que puede resultar más largo acaba siendo más eficiente. Estas son sus fases: deseo de un colectivo o institución de trabajar en un desarrollo turístico determinado; invitación a los expertos a que presenten documentos base para someterlos a la discusión de todos los agentes turísticos y del destino buscando a la vez consenso y sensibilización; la resultando es que el documento final ha sido elaborado por todos y sirve de base para avanzar, sin más dilación. El papel del experto es de movilización y adhesión; menos creativo en solitario y más eficiente; la aplicabilidad resulta muy superior al sistema clásico, o el simple hecho de que en el segundo escenario son los agentes del destino los que tienen la paternidad de todo lo que se propone.

## 9.2. Desarrollo del destino turístico competitivo

Un destino sostenible es aquel que adopta un conjunto de medidas globalizadoras realizables de planificación duradera que se extiende a todas las fases del ciclo de producto e incardina el desarrollo del sector con el contexto económico, sociocultural y medioambiental. Inskip (1995) contempla la planificación estratégica del turismo desde la necesidad de establecer un enfoque de desarrollo sostenible. Este enfoque implica que los recursos naturales y culturales del turismo se conserven para un uso continuo en el futuro, mientras siguen beneficiando a la sociedad actual.

“Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener [...] Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o

ambas cosas. A partir de ese punto, entra en funcionamiento la aritmética de la mayor rentabilidad: ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultados menores costes unitarios medios” (Porter, 2003: 46).

El concepto de la mayor rentabilidad al que se refiere Porter no puede traducirse al sector turístico como “una simple aritmética de la mayor rentabilidad” de precios y/o de costes, sino que es la resultante global de rentabilidad económica, social y medioambiental a largo plazo, con su estricto código de desarrollo; nunca dissociadas. Para obtener ese valor resulta indispensable el desarrollo de la planificación estratégica del destino.

### 9.2.1. Tipos de planificación

En la encuesta de la OMT antes mencionada fueron identificados 1.619 casos de planificación en el mundo. A partir de ello, se puede establecer una categorización de la planificación estratégica en base a los siguientes parámetros:

- La escala territorial: planificación local; regional; estatal; zona turística que pertenece a varios países.
- El período de la actuación: a corto plazo (1-2 años); a medio plazo (2-5 años); a largo plazo (10-20 años).
- La estructura: planificación integrada (fórmula global que atañe a un destino determinado, a un país); planificación de un ámbito de negocio (termalismo, turismo rural, etc.); planificación por clusters o grupos de competitividad.
- La exigibilidad de aplicación: indicativa; obligatoria total o parcial.
- El contenido: mayor o menor nivel estratégico (Suiza, Australia, India, Senegal e Italia); estrictamente operacional (Estados Unidos).
- El ciclo de vida: creación de un producto o destino; reestructuración de un producto o destino.
- El ámbito de actuación: genérico (el plan de Portugal que pretende convertir el país en una zona de alta calidad de destino para los europeos); específico (el plan norteamericano se preocupa fundamentalmente por fomentar el viaje y los de Canadá o España se concentran en la demanda y en como influir sobre ella).

### 9.2.2. Fases de la planificación estratégica de los destinos

La planificación estratégica contempla tres fases que responden a los grandes impulsos de la gestión de los destinos:

- Análisis estratégico de la situación, como punto de partida. Consiste en la búsqueda de datos sobre los atributos base del destino, introspección sobre los valores y aspiraciones de la zona, comparación con los mejores, compromisos con el entorno. Conocimiento de la capacidad de los agentes públicos, privados y de la sociedad civil de cara a obtener el consenso sobre un modelo de desarrollo sostenible. Puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades detectadas.
- Toma de decisiones estratégicas. Consiste en establecer el concepto de negocio del destino según la capacidad de la oferta y las oportunidades que aparecen en el mercado de ofrecerle experiencias únicas; fijar los objetivos y la forma de competir, a partir de las ventajas existentes; elegir especificidad y número de consumidores capaces de optar por la oferta, detectando las claves del éxito en cada mercado específico; configurar la posición del destino en este cometido y las estrategias para alcanzarla y mantenerse en ella.
- Implementar la estrategia. Consiste en diseñar y aplicar las políticas y actuaciones holísticas a realizar para la obtención de los objetivos fijados. A continuación, se desglosa la implementación concretándola en dos partes:
  - a. La aplicación de las políticas y actuaciones de marketing; de recursos humanos necesarios; de tecnologías; de logística, de procesos y los sistemas de producción de la satisfacción en todo el destino; de actuaciones urbanísticas; de estructura financiera y, por tanto, de fiscalidad.
  - b. La creación de las condiciones necesarias para la implantación de esas políticas y actuaciones. Se requieren una serie de soportes indispensables como el ente coordinador; el observatorio, la marca y el cuadro de mando integral.

Si bien en un primer momento pretérito de la planificación estratégica del destino o en actuaciones ex novo, las fases pudieron ser secuenciales, lo habitual es que se interrelacionen constantemente, de modo que cualquier aportación en alguna de ellas afecta inmediatamente a las otras y requiere intervenciones concretas. Mill y Morrison (1985), por una parte, y Plog (1973), por otra, llaman la atención acerca del condicionante del ciclo de vida del destino de cara a su planificación estratégica; pero se pueden enfatizar también otros aspectos, tales como la presencia de una estructura organizativa potente, el liderazgo público. Pero todos en general aceptan la integralidad de la acción

estratégica y la interrelación permanente entre las tres fases: cualquier modificación en una de las tres fases repercute en las otras y viceversa. A partir de Alford (1998), Cantera (1989), Doyle (1994), Evans et al., (2003), Inskeep (1994), Lynch (2000), Mckercher (1995), Plog (1997), Porter (2003) y Recio (1997), a continuación se muestran las tres fases de la planificación estratégica de un destino turístico, la primera, relacionada con el análisis estratégico; la segunda, con la toma de decisiones; y la tercera, con la implementación.

### 9.2.3. Análisis estratégico de la situación

El objetivo del análisis estratégico es el de conocer cuál es el escenario en el que desenvuelve el destino; su situación respecto a sí mismo; su situación respecto a todos los actores del entorno, de modo que conociéndolo sea capaz de utilizar toda esta información al servicio de la mejora. Para ello, habrá que interpretar el análisis interno y el análisis externo.

#### A. Análisis interno

- *Recursos*: tangibles, intangibles, competencias de la organización, conocimiento, tecnologías, relaciones, habilidades.
- *Competencias clave*: capacidad de alcanzar consenso en el modelo de gestión del destino, arquitectura interior, reputación, activos, innovación, objetivos económico-financieros, objetivos sociales, objetivos de crecimiento, ventajas competitivas.
- *Stakeholders*: Análisis de grupos internos del destino, empresarios, trabajadores, proveedores, intermediarios tanto públicos como privados, resto de la sociedad civil, partners públicos y privados, empleados de las empresas privadas y el sector público, coordinadores en el interior del destino.
- *Valores del destino*: raíces que provocan satisfacciones peculiares, cultura corporativa y organizacional, modelos, sostenibilidad, hospitalidad.
- *Cartera de productos*: arraigo, estructuración y coordinación en el interior de cada producto y de los productos que conforman el destino entre sí, relación productos /mercados, autenticidad, atracción, especialización, ciclo de vida, ciclo de los clientes, rentabilidad.

## **B. Análisis externo, del entorno**

- *Entorno general (elementos más o menos lejanos pero que inciden en el destino):* económico, social, geopolítico, tecnológico, demográfico, medioambiental, jurídico, cultural.
- *Entorno inmediato (el sector de la empresa, donde compete y puede influir a través de su actividad):* competidores (benchmarking respecto a los mejores), proveedores, consumidores turistas, ciudadanos, asociaciones sectoriales, grupos de presión, administraciones locales, regionales y nacionales e intermedias, instituciones reguladoras internacionales.

## **C. Análisis competitivo**

A raíz de los resultados obtenidos, se trata “de engranar las piezas del rompecabezas estratégico” (Recio: 1997) para:

- elegir la posición competitiva respecto a los productos/mercados, las capacidades propias del destino y las barreras de entrada y salida en el sector. A pesar de que se considera, generalmente, que el sector turístico tendría bajas barreras de acceso, hay que tener en cuenta aquellos aspectos que, según Porter, fortalecen la posición del que está en la plaza: las economías de escala, la diferenciación del producto, las desventajas de coste, el acceso a canales de distribución y la política general del gobierno (Porter, 2003), la evolución de la demanda los destinos sustitutivos o complementarios y los públicos objetivos y los segmentos.
- Conocer los atributos de compra del destino respecto a otros.
- Delimitar la capacidad de satisfacer mejor que otros o de forma única alguna o varias experiencias.

Esto se puede desarrollar a través del análisis de los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades del destino. El análisis competitivo conducirá al establecimiento de la definición del concepto de negocio en el cual se actúa y se tiene posibilidades de éxito.

### **9.2.4. Toma de decisiones estratégicas**

La fase de las decisiones estratégicas está concebida para identificar los objetivos a alcanzar, a partir de las ventajas competitivas para presentar una oferta diferencial; la mejor estrategia para competir; los mejores consumidores; y la mejor posición de la empresa para alcanzar todo esto.

## **A. Ventajas competitivas**

Habrá que identificar los factores críticos de éxito, entendidos como:

- Fuentes competitivas, es decir, los atributos indispensables, procedimientos, tecnologías, conocimiento
- Competencias clave, es decir, los atributos competitivos
- Ventajas competitivas, es decir, aquello que pertenece únicamente al destino y ningún otro es capaz de ofrecerlo

## **B. Estrategia**

La estrategia consiste “en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuera necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia” (Porter, 2003: 65-66)

Por eso, habrá que analizar las estrategias posibles para proceder posteriormente a seleccionar la mejor opción.

Y de cara a evaluar la mejor, se debe valorar los siguientes criterios:

- De coherencia (en relación a los planes de desarrollo del destino)
- De capacidad de realización (en términos de recursos)
- y de aceptabilidad (en cuanto al apoyo obtenido por los agentes)

## **C. Selección de los públicos**

Se procederá a la segmentación, entendida como el conocimiento de las características de cada grupo consumidor, según diferentes criterios, preferentemente el de los estilos de vida; del coste por alcanzarlo; y de su potencial de rendimiento para el destino

## **D. Selección de la posición del destino**

Se tratarán de identificar los atributos que mejor adornen la oferta del destino y que los turistas identifiquen como aquellos que son capaces de componer la experiencia buscada. “Encontrar posiciones nuevas: las ventajas de los emprendedores” (Porter, 2003: 52). Definición de los objetivos: los objetivos deben ser alcanzables, consistentes, ordenados y enmarcados en un horizonte temporal. Esta definición se realizará a nivel:

- Cuantitativo, como el cumplimiento de los indicadores económicos, sociales y medioambientales en unos plazos determinados; el volumen esperado de ventas, de pernoctaciones, de estancias medias o de gasto promedio por turista y por mercado; los precios; o la cuota de mercado.
- Cualitativo, como alcanzar una notoriedad o reconocimiento de la marca; una posición a través de uno o varios canales de distribución; una capacidad de implantar nuevas marcas bajo la marca paraguas.

## **E. Fijación de la estrategia**

Los criterios a tener en cuenta para fijar la estrategia provienen de la calidad de los recursos existentes, del valor de la experiencia obtenida, de la ubicación del destino, del atractivo de los productos turísticos, de la rentabilidad, de la fortaleza de los partenaires y de las alianzas.

Será competitivo un destino gracias a elegir adecuadamente una de las siguientes estrategias:

- de exclusividad: se trata de destinos muy selectos con altísimo valor ecológico y francamente solitarios,
- de focalidad: se trata de destinos encaminados exclusivamente para un mercado determinado, como por ejemplo, turismo de paso, de un solo día, de proximidad, altamente estacional (una romería, una fiesta tradicional),
- especializada simple, se trata de dirigirse a un único mercado o motivación, como el de playa, el de esquí de temporada,
- especializada múltiple, se trata de destinos que combinan algunos productos principales, como una ciudad de arte que se aplica además a los congresos; tal es el caso de Florencia, o de la Costa Brava, que congrega sol y playa en verano, golf y gastronomía durante todo el año, entre otros,
- por el precio más barato,
- por el precio más caro,
- de ocupación intensiva del espacio, se trata de destinos que concentran la población y poseen una alta densidad, tal es el caso de Benidorm, Marbella, Cancún,
- de ocupación extensiva del espacio, se trata de destinos que diseminan la población a lo largo de todo el destino y tienen una densidad muy baja, tal es el caso de La Romana (República Dominicana),
- de complementariedad con otros destinos con los que se comparte ruta o se forma un todo, tal es el caso de los monasterios



- cistercienses de Vallbona de les Monges y Santes Creus respecto al más importante de los tres monasterios, el de Poblet que componen la Ruta del Cister (España) y
- de dependencia respecto a otro /s destino /s, sin el /los cuales no existiría, tal es el caso de Islas Rosario respecto a la capitalidad turística de Cartagena de Indias (Colombia).

### **9.3. Soporte a la planificación estratégica: ente coordinador. Creación y desarrollo de la marca**

En el último bloque de este capítulo, se expone, en primer lugar, la necesidad de un ente coordinador del destino que sea capaz de coordinar todos los objetivos e interés de los actores implicados en el desarrollo turístico del territorio. Por último, se analizan los pasos a seguir en la creación y desarrollo de una marca de destino a lo largo de su ciclo de vida.

#### **9.3.1. Ente coordinador**

Las empresas, los grupos y las instituciones acopian conocimiento, sensibilidades, productos y servicios, tecnologías e inversiones hacia unos objetivos estratégicos bien definidos y aplican las políticas y estrategias que se requieren en cada momento para alcanzar el éxito. Los destinos, por su parte, requieren también un ente coordinador capaz de acometer los objetivos fijados.

Pero, mientras en los primeros existe una estructura organizativa más o menos clara, la toma de decisiones turísticas en los destinos resulta francamente dispersa. Existen una serie de motivos comunes. En primer lugar, como consecuencia de la falta voluntad de todos los agentes de trabajar conjuntamente en pos de un destino sostenible. En segundo lugar, como consecuencia de la falta de liderazgo del proceso. En tercer lugar, como consecuencia de la indefinición del territorio. En cuarto lugar, como consecuencia de la fragmentación de los intereses del sector privado, tanto a nivel empresarial como asociativo. En quinto lugar, como consecuencia de la dispersión o divergencia existente en el sector público tanto entre ámbitos administrativos territoriales, sean nacionales, regionales, municipales o mancomunados, como, en cada uno de estos niveles, entre la gestión entre las competencias turísticas y las de cultura, bellas artes, medio ambiente, ganadería, pesca, agricultura, economía, promoción económica, comercio, consumo, pymes, transporte, obras públicas,

internacionalización, gobernación, seguridad, trabajo, formación, comercialización, comunicación y desarrollo de la marca, etc. Todas estas competencias afectan directamente a la gestión integral de un destino, se hallan habitualmente no sólo en manos distintas sino muchas veces bajo criterios opuestos de gestión o a ritmos de implementación diferentes.

A fin de alcanzar una toma de decisiones holísticas en el destino se requiere:

- Frente a la falta de voluntad, implicar a todos los agentes y hacerles partícipes, informarles de los beneficios de la acción común sostenible y armonizar de esta manera los escollos de índole jurídico y de ámbito competencial
- Frente a la falta de liderazgo, asunción de la iniciativa por el mejor posicionado de los agentes en cada momento y búsqueda del apoyo colectivo; usar el tiempo y decantar el proyecto en el momento oportuno
- Frente a la indefinición del territorio, identificar los límites del mismo y los agentes implicados
- Frente a la fragmentación de las empresas privadas, agrupar y jerarquizar sus intereses
- Frente a la dispersión o divergencia en el interior del sector público, implicar a todas las administraciones y a los organismos donde se desempeñan las competencias que afectan al destino
- Frente al difícil encaje entre el sector público y el sector privado, establecer los puntos de acuerdo para afrontar a partir de ello un consenso.

El ente coordinador del destino se establece a dos niveles: el estratégico, que corresponde a la iniciativa de planificación; y el operativo, que corresponde a las políticas y estrategias. Este último, a efectos de gestión, se dividen en cuatro grandes áreas de intervención: la planificación de los recursos económico-financieros; la creación de producto; la comercialización, la comunicación y la gestión de la marca; y el fomento del resto de las políticas activas.

### **A. Nivel estratégico**

El primer motor, el estratégico, sustenta el mecanismo y lo impulsa. Congrega a los agentes, sus sensibilidades y valores, de modo que a través de una plataforma público- privada establezca las bases de cooperación entre todos al servicio del destino, movilice el consenso

sobre el modelo de desarrollo y lidere el proceso de desarrollo sostenible y el cambio. Esta plataforma tiene una serie de cometidos en el ámbito de las ideas y de las voluntades:

- impulsar el consenso entre todos los representantes económicos, sociales, políticos, culturales, ecológicos y de cualquier ámbito, públicos y privados, promoviendo encuentros periódicos entre el máximo número de personas posible
- actuar como catalizador de los valores colectivos
- fijar las grandes líneas de actuación del destino y el modelo de desarrollo que se pretende
- establecer los ámbitos de intervención y los criterios de actuación
- fomentar las relaciones con los otros sectores económicos, impulsarlas y favorecer las sinergias con todos ellos
- presionar a cada ámbito público para que concrete en normativa los objetivos consensuados

Esta serie de cometidos desemboca en la concreción de la estrategia de cada destino y el modelo de desarrollo, que se traduce en las iniciativas de planificación estratégica.

## **B. Nivel operativo**

El segundo motor, el operativo, se responsabiliza de llevar a cabo la implementación del modelo de desarrollo. Es decir, convierte el consenso en realidad, a través de cuatro grandes líneas de actuación: la planificación de los recursos económico-financieros; la creación y ordenación de los productos turísticos y la oferta del destino; la comercialización, la comunicación y la gestión de la marca; y la realización del resto de las políticas activas que hay que promover.

- *Planificación de los recursos económico-financieros*: Una función indispensable consiste en la coordinación de la inversión pública y privada para acompañarla al proceso de desarrollo del destino, de modo que servicios, equipamientos, infraestructuras estén presentes al mismo ritmo que los flujos turísticos.
- *Creación y ordenación de los productos turísticos y la oferta del destino*: Dentro de las políticas de marketing, adquiere especial relieve la estructuración del portfolio de productos que aglutina el destino (grupos de competitividad, líneas de actuación o clusters); de su arquitectura depende la armonía y la competitividad de la oferta.
- *Comercialización, comunicación y gestión de la marca*: Esta una de las funciones más destacadas del ente coordinador la de

comercialización, comunicación y gestión de la marca. Es la razón de ser de la mayoría absoluta de los destinos analizados.

- *Fomento de las otras políticas activas*: Aparte los objetivos de marketing que se han expuestos y que han adquirido personal propia en la gestión, el ente coordinador tiene también la misión de implementar y coordinar el resto de las políticas activas relativas a los recursos humanos, a las tecnologías, a la logística, a las actuaciones urbanísticas, atendiendo siempre a una visión holística del destino.

### **C. Experiencias**

Diríase que se están dando los primeros pasos para definir entes coordinadores estables con capacidad de decisión sobre gran parte de los aspectos que concita el desarrollo turístico sostenible. Con todas las salvedades que se quiera, para muestra algunos de los quince entes que se han descrito en el capítulo anterior.

La mayoría de los organismos analizados se han constituido a finales de los años ochenta y principios de los noventa, coincidiendo con el período de la definitiva estructuración de los destinos turísticos más destacados, aunque alguno como el de la ciudad de París llevaba ventaja de décadas. Desde entonces, con leves modificaciones, ofrecen sólidas estructuras organizativas; representan generalmente la voluntad de los agentes del destino; y la absoluta mayoría de ellas muestra una propensión al liderazgo en los procesos de convergencia del desarrollo turístico sostenible de la zona.

### **D. Estadios de organización**

Se distinguen tres estadios. En primer lugar ya queda dicho que la razón de ser de todos los entes coordinadores analizados consiste en la gestión de la comercialización y la comunicación de sus productos turísticos; hay que hacer la salvedad de los destinos gestionados por el sector privado, cuya función la tienen integrada con el nivel estratégico. Este es el estadio base de organización de los entes analizados. En esta situación se encuentran HONG-KONG, *The Greater Miami Convention Visitors Bureau*, *Australian Bureau of Tourism Research* y *Caribbean Tourist Organization*, que se han dotado de oficinas comerciales y comunicacionales para expandir los productos y desarrollar la imagen de marca.

En segundo lugar, en el estadio medio de organización, se hallan aquellos entes coordinadores que además de esta función básica de comercialización, comunicación y gestión de la marca, añaden la de la de ordenación de los productos turísticos, entendida como complemento a la presentación ante el mercado; y alguna parte de la planificación de recursos o de la gestión de otras políticas activas. Tal es el caso de Turisme de Barcelona, Tourspain, *Canadian Tourism Comission*, *Nedherland Board of Tourism*, Turismo Andaluz y Viena.

Los dos impulsores de Turisme de Barcelona, la municipalidad (sector público) y la Cámara de Comercio (sector privado), le han permitido catalizar, por una parte, los esfuerzos planificadores del sector público municipal para la recreación de la ciudad como oferta turística y, por otra, las iniciativas privadas agrupadas. Todo ello ha fructificado en la última década en un vuelco completo de la ciudad como oferta turística desde 1992 a 2002:

- Ha pasado de 1,8 a 3,5 millones de turistas.
- El motivo negocios ha pasado del 62 al 46,6 por 100, mientras el vacacional, ha dado el vuelco, del 35,5 al 49,8 por 100.
- El número de habitaciones ha aumentado del 25.000 a 36.500, a pesar de lo cual la ocupación ha ascendido del 64 al 78,2 por 100.
- Los visitantes a museos y equipamientos lúdicos se han duplicado, de 3,4 a
- 7,8 millones, pasando la ciudad a disponer de tres puntos de atracción millonarios, Sagrada Familia, Espai Gaudí y Museo Picasso.
- El total de pasajeros aéreos se ha casi triplicado, de 3,9 a 10,9 millones
- El número de cruceros, igualmente, de 220 a 633.
- Y los congresos, convenciones e incentivos se han casi cuadruplicado de 310 a 1.171.

Junto a Turisme de Barcelona el engranaje se completa con la estructura del Plan Estratégico Barcelona 2000 (de origen público con destacada presencia privada), que impulsa las iniciativas estratégicas y el liderazgo de la ciudad. Al estar el ayuntamiento de la ciudad en el origen de ambas instituciones, la conexión de Turisme de Barcelona con la función ideológica estaría más cercana.

Tourspain es la más potente estructura mundial de comercialización, comunicación y gestión de la marca, pero además de eso su papel es muy relevante como promotor de planes de calidad, de excelencia, de dinamización, de formación, etc.; es decir, dispone de un cierto

margen en el desarrollo de otras políticas activas en favor del desarrollo turístico, en creación de producto y alguno en planificación de recursos. *Canadian Tourism Commission*, la que mejor facilitan la relación entre la industria turística y los consumidores directamente a través de la plataforma tecnológica puesta en marcha. *Nedherland Board of Tourism* sería la más avanzada en cuanto a investigación turística en colaboración con las universidades. Turismo Andaluz y Viena las que más re- cursos públicos ponen a disposición de la promoción. Esta última aprovecha al máximo los recursos que le brinda la red pública *Austrian National Tourist* para vertebrar la oferta de la capital austriaca, establecer alianzas nacionales internacionales y aplicar estrategias para incrementar el número de turistas y del gasto medio.

Y en tercer lugar, en el estadio superior, se hallan los destinos que junto a las funciones operativas disponen de algunas de las del nivel estratégico que les permitiría una gestión integral del destino. Los que más se acercaría a ello son *Maison de la France*, *Office de Tourisme et des Congrès de París*, Turgalicia y los dos destinos de lugares, gestionados por empresas privadas, Termas de Chillán y Universal Studio Port Aventura.

Francia está dotada de un perfecto engranaje a tres niveles (local, regional y estatal) de sus tres grandes grupos de agentes (empresas turísticas, asociaciones sectoriales y gobiernos); *Maison de la France*, constituido con capital público y privado, actúa como el principal aglutinador de todos los esfuerzos a nivel nacional y *Office de Tourisme de París* hace lo propio a nivel de la capital del país. Ninguno de los dos organismos posee funciones estrictas de planificación estratégica, ni de creación de producto, ni de planificación de recursos, ni de varias del resto de políticas activas, que competen a otros organismos dispersos. Pero estos dos entes coordinadores han adquirido una capacidad de liderazgo y se han convertido en los puntos de decisión del sector, donde se fragua constantemente el consenso.

A Turgalicia le ocurre algo bastante parecido. Es una plataforma capaz de proyectarse al mercado a través de la comercialización y la comunicación gracias al esfuerzo conjunto público-privado muy bien amalgamado. El sector público vierte a través del organismo todo su esfuerzo planificador, de liderazgo y de recursos, mientras que el privado, además de las aportaciones directas, completa actuaciones de creación y estructuración de producto. El caso de Miami resulta peculiar. El *Greater Miami Convention & Visitors Bureau*

es una empresa privada en manos de cuatro gobiernos locales y unas mil empresas turísticas. Esta feliz coincidencia público-privada en una empresa le permite actuar ampliamente tanto sobre la creación y estructuración del producto (playas, servicios urbanos, etc.) como sobre la comercialización y comunicación.

Tanto Termas de Chillán como *Universal Studio Port Aventura* integran el nivel estratégico y operativo de manera completa: lo facilita sin lugar a dudas el hecho de formar parte de una estructura organizativa privada. Uno de los puntos más débiles de las iniciativas privadas radica en el mayor interés a corto que a largo plazo, por lo que podría verse menospreciado el acervo sostenible; la sensibilidad medioambiental existente en ambos casos convierte la excepción en regla.

### **E. Coordinación público-privada**

Entre los aspectos más conflictivos de la gestión turística se halla la coordinación público-privada, uno de los encajes más difíciles de resolver. Un ejemplo es el caso de los municipios españoles. La valoración que éstos efectúan sobre la relación y al grado de cooperación con los agentes privados apenas supera el 3,5 sobre 7; sin embargo, los responsables públicos son conscientes de la necesidad de fomentarla, por lo que en la encuesta mejoran sustancialmente la puntuación (5,5 sobre 7), (Sureda, Longo, Valls y otros, 2002). Comparando la I Encuesta ESADE de Gestión Turística de los Municipios Españoles de 1997 (Sureda, Valls, Castañer, Porta, 1997) con la II, del 2002, aparecen variaciones interesantes a tener en cuenta: decrece la valoración de los entes locales sobre la falta de cooperación entre el sector público-privado (del 24,6 al 15,2 por 100), mientras consideran que lo que sí ha aumentado es el desinterés del sector privado (del 14 al 19,8 por 100) (Valls, 2003b). Entre los subsectores privados, los que mejor predisposición muestran a la colaboración son los bares, los restaurantes, los hoteles y las asociaciones culturales; y los que menos, las empresas de alquiler de vehículos, las casas de colonias, los agentes de las casas de alquiler y las agencias de viaje. No pueden confrontarse estos datos de la percepción del sector público sobre la relación del el sector privado con otros procedentes de este último. Ahora bien, el sector privado achaca al público gran parte de los temas que les achacan a ellos. Uno por otro, la casa sin barrer.

Para un correcto análisis del tema, hay que partir de que el 73 por 100 de las oficinas nacionales de turismo europeas depende de

fondos públicos; no en vano el 74 por 100 de las mismas fueron constituidas por el sector público, según datos obtenidos entre 22 de los 29 miembros de la *European Travel Commission* (Leu, 1999). El 80 por 100 del global considera que, en cinco o diez años, a pesar de la marcada tendencia al recorte general de los presupuestos nacionales, los fondos públicos destinados al turismo o bien aumentarán o bien se mantendrán: el 35 por 100 afirma lo primero y el 45 por 100, que permanecerán en situación muy similar a la actual.

Sin embargo, se constata una creciente aportación de fondos privados al servicio de la gestión del destino: sobre todo, vía patrocinio o implicaciones diversas de empresas en actividades de promoción; y vía *bartering* o intercambio de las empresas del sector, aportando alojamiento, transporte, restauración y demás servicios.

Por demás, el sector privado es cada vez más proclive a traducir en prácticas más efectivas la relación entre los impuestos que paga/ sus aportaciones al desarrollo turístico/ en relación al beneficio que obtiene de la explotación de sus empresas, lejos de formas más paternalistas de atañe, cuando exigían que el sector público fuera el inversor principal en todos los aspectos del sector y ellos los explotadores de los negocios. Tanto es así que existen fórmulas de reparto entre las aportaciones del sector público y privado francamente exitosas al servicio del desarrollo del destino. Éstas son las más destacadas:

- El modelo francés del 1 a 2, que consiste en que cada euro aportado por el sector privado al servicio del desarrollo turístico obliga a otro por parte del sector público; este modelo además de haber sido aplicado en Francia, se ha adoptado para la creación de Turisme de Barcelona mediante la aportación paritaria entre el municipio y la Cámara de Comercio
- El modelo español del 1 a 3, el que se utiliza en los Planes de Excelencia y de Dinamización Turística de España, que supone que por cada euro invertido en turismo por parte municipal (o comarcal) existe el compromiso de otro de la comunidad autónoma y otro del gobierno estatal.
- La evolución lógica de los modelos anteriores, el 1 a 2 y el 1 a 3, conduciría a la fórmula más completa del 1 a 4, que ofrecería enormes posibilidades de desarrollo turístico en los destinos. Consiste en establecer aportaciones al desarrollo turístico a cuartos: a los tres provenientes del municipio, de la región y del estado se añadiría directamente el del sector privado. Aportaría adicionalmente la corresponsabilidad de todos.



### 9.3.2. Creación y desarrollo de la marca. Definición de la marca de destino

El enfoque central de la construcción de la marca ha experimentado un gran cambio en los últimos años. Por ello, el branding y el papel de las marcas han estado sujetos a una revisión constante. Las marcas han pasado de ser consideradas un elemento más del producto a gestionarse como un activo estratégico. Aaker y Joachimsthaler (2000) hablan de la transición del modelo clásico a un nuevo imperativo. El modelo clásico de gestión de marcas se basaba en contar con un equipo responsable por crear un plan de marketing de la marca y coordinarlo con ventas y producción. El nuevo modelo enfatiza la estrategia a la vez que lo operativo, contando así con un campo de acción más amplio basado no sólo en ventas sino también en la identidad de marca. Para ilustrar más claramente las diferencias, se muestran algunas definiciones, tradicionales y algunas más modernas, de marca. Entre las tradicionales, cabe destacar:

- Nombre, término, señal, símbolo, diseño, o una combinación, que pretende identificar los bienes y servicios de una empresa para diferenciarlos de la competencia (AMA, 1960).
- Una oferta de producto de una fuente conocida (Kotler, 2000).
- Un producto que añade otras dimensiones que lo diferencian de otros productos / servicios diseñados para satisfacer la misma necesidad (Keller, 2003a)
- Un componente intangible pero crítico de lo que una empresa significa; un conjunto de promesas (Davis, 2002).
- Una marca existe cuando hay cierto riesgo percibido, sin riesgo una marca es sencillamente el nombre de un producto. Así pues, una marca es una fuente de valor añadido para el consumidor (Kapferer, 1997).

De acuerdo con estos enfoques más tradicionales, Keller menciona que técnicamente hablando cada vez que se crea una marca, un logotipo o un símbolo para un nuevo producto se trabaja en la construcción de una marca. Sin embargo, reconoce que la marca es hoy en día algo más y que estas definiciones se encasillan en una sólo de sus funciones: la de servir como identificador (Keller, 2003a).

Este “algo más” que demanda Keller tiene que ver con el valor añadido que la marca aporta al producto; este es el concepto de equidad de marca introducido por primera vez por Farquhar (1989). Tras su estela, la equidad de marca se ha ido enriqueciendo con nuevos

enfoques. El financiero, por ejemplo, que aparece conformado por cinco dimensiones: rendimiento, valor, imagen social, credibilidad y compromiso (Lassar, Mittal y Sharma, 1995); Aaker lo contempla como los activos relacionados con el nombre o el símbolo de una marca que añaden o restan valor a un producto o servicio, por eso, los activos a los que se refieren son la notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la lealtad hacia ella (Aaker y Joachimisthaler, 2000). O el basado en el cliente final, desde cuya perspectiva, el poder de una marca yace en la mente de los consumidores, en todo aquello que los clientes han aprendido, sentido, visto y escuchado acerca de ella a lo largo del tiempo. En el primero de los enfoques, la equidad de marca se asocia a la rentabilidad; y en el segundo, al efecto diferencial que se observa en la respuesta del consumidor tras conocerla, medida en términos de notoriedad y de imagen (Keller, 1993).

Davis y Dunn (2002) hablan acerca de “operacionalizar” una marca como un concepto holístico, que consiste en que los empleados de todos los niveles de una empresa trabajen de forma cohesiva y consistente con el fin de apoyar las promesas que hace una marca tanto a sus clientes como a sus accionistas. Comprenden que la construcción de la marca debe afrontarse como un proceso a largo plazo, desde una óptica estratégica. Argumentan que este enfoque es posible cuando, entre otras cosas, se logra alinear el negocio con la estrategia de marca y los altos cargos directivos adquieren un compromiso serio y explícito hacia la construcción de la marca. De hecho, muchas empresas ya reconocen que su marca, o marcas, son, junto con sus clientes y sus recursos humanos, los activos más importantes que posee. Esto permite que la empresa gestione la marca como requisito indispensable para “ganar la batalla” de los clientes y de la rentabilidad.

Gnoth identifica la marca de destino como una marca paraguas que permite apalancar todo lo que se genera en su interior (Gnoth, 2002). Al igual que Papadopoulos y Heslop (2002), entiende a la industria turística como un sistema en el que es necesario integrar las experiencias provistas por el destino y las experiencias provistas por sus productos y servicios. Así pues, propone un modelo para desarrollar una marca de destino: primero, alrededor de la atracción principal del destino; segundo, considerando los servicios turísticos básicos que facilitan la experiencia provistas por el destino; tercero, extendiéndose a otras industrias que proveen soporte al turismo dentro del destino con productos primarios y secundarios; cuarto, permitiendo que otros productos y servicios del destino puedan apalancar su imagen con la

del destino. El conjunto de estos cuatro niveles de desarrollo de una marca de destino permitirá la semantización definitiva de la experiencia que provee.

Bedbury la interpreta como un portafolio de significados. Una marca es el resultado de un proceso sinóptico en la mente del consumidor. Se presenta bajo la forma de esponjas de contenido, de imágenes, de sensaciones y experiencias; conceptos psicológicos en las mentes del público (Bedbury y Fenichell, 2002). Y debe ser capaz de contener valores relevantes para cada uno de los públicos a los que se dirige.

Por otro lado, como proveedor de experiencias, el destino turístico sintetiza todos estos valores. El concepto de marketing experiencial (Schmitt, 1999) tipifica las marcas como una experiencia holística integrada, que se puede crear cultivando relaciones sensoriales, afectivas y creativas, así como un estilo de vida.

Teniendo en cuenta estas concepciones clásicas y más contemporáneas, así como los condicionantes que proyecta el entorno competitivo, se concibe la marca de destino como un soporte estable global de alto valor añadido que se fija en la mente de las personas, identificando y representando a sus productos, a sus valores, a sus sentimientos, a sus experiencias, a su estilo de vida, de modo que la diferencia claramente de la competencia; se traduce en signos que lo acercan a sus públicos ofreciéndoles información fiable. Es el reflejo externo, captado por el público objetivo, de lo específico del destino, de sus cualidades y atributos, que tiene que ver con sus raíces y con su entorno más íntimo. Es un puente que convierte en inteligible, sugestivo y cómplice el destino turístico con su público objetivo. Como los destinos se han convertido en espacios amplios para vivir experiencias y completar satisfacciones turísticas, las marcas deben responder por ellas. Las satisfacciones han dejado de ser genéricas, estandarizadas y generales, y han pasado a ser específicas, personalizadas y particulares, así pues, la marca del destino se relacionará estrechamente con los valores que son relevantes para los consumidores.

### 9.3.3. Construcción de la marca de destino

La manera de construir una marca fuerte, de acuerdo al modelo de equidad de marca (Keller, 2003a) observa cuatro pasos secuenciales. Cada uno de ellos responde a una pregunta que se hace el consumidor respecto a una marca:

1. ¿Quién eres?: asegurar que el público identifique la marca y la relacione con una categoría de producto o una necesidad específica. (Identidad de marca)
2. ¿Qué eres?: afianzar el significado de la marca en la mente del consumidor mediante la vinculación estratégica de asociaciones tangibles e intangibles con ciertas propiedades. (Significado de marca)
3. ¿Qué acerca de ti?: evocar respuestas de los consumidores a la identificación y significado de marca. (Respuesta a la marca)
4. ¿Qué acerca de ti y de mí?: convertir la respuesta en una intensa, activa y leal relación entre los consumidores y la marca. (Relaciones de marca)

Estos pasos, argumenta Keller, tienen un orden secuencial que denomina la 'escalera del *branding*'. Llevar a cabo estos cuatro pasos es complicado y por eso sugiere que el modelo de equidad de marca se base en la construcción de seis bloques que se acomodan a modo de pirámide. La prominencia de marca se relaciona con su notoriedad, es decir, qué tan fácil una marca es recordada bajo diversas situaciones y circunstancias. El desempeño de marca se relaciona con la satisfacción de las necesidades funcionales de los clientes, es decir, se refiere a las características intrínsecas de la marca en términos de las características inherentes de un producto o servicio. La imaginaria de marca se relaciona con la satisfacción de las necesidades psicológicas de los clientes, es decir, se refiere a las características extrínsecas de un producto o servicio y a los aspectos intangibles de la marca. Tiene más que ver con cómo la gente percibe una marca que con lo que piensan que ésta realmente hace. Los juicios de marca se enfocan a la opinión y la evaluación de los clientes basadas en el desempeño y la imaginaria, considerando particularmente relevantes los siguientes tipos de juicios: calidad, credibilidad, consideración y superioridad. Los sentimientos de marca son las respuestas y reacciones emocionales hacia la marca. Finalmente, el último paso del modelo es la resonancia de marca que hace referencia a la relación y el nivel de identificación de un cliente con ella (Figura 9.5.; adaptado de Keller, 2003a).

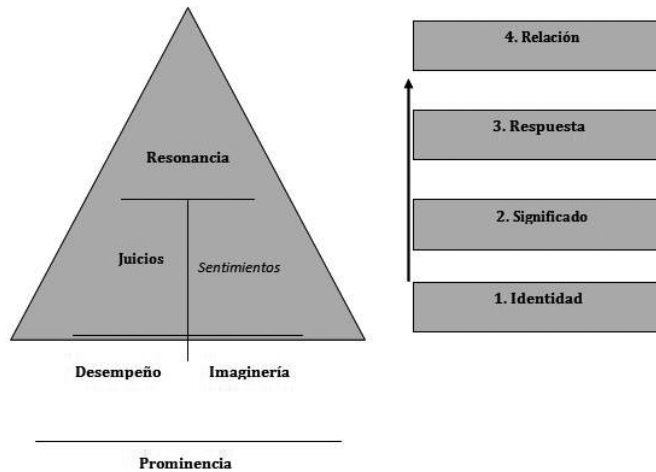


FIGURA 9.5. Pirámide de equidad de marca basada en el cliente.

Para asentar debidamente todos los bloques de la pirámide, se requiere una serie de complementos que desempeñan un papel importante en la fortaleza de la marca. Se destacan los siguientes:

- Los activos y recursos del destino que denotan el origen. Los clientes lo perciben como un elemento de pertenencia (Thakor and Kohli, 1996) y lo trasladan directamente a la imagen.
- Las raíces, tradiciones y rituales que facilitan las experiencias colectivas compartidas, (Underwood, Bond y Baer, 2001). Este tipo de experiencias compartidas pueden incluso derivar en el desarrollo de comunidades de marca, Muniz y O'Guinn (2001) especializadas y no necesariamente definidas a nivel geográfico, basada en un conjunto estructurado de relaciones entre los admiradores de una marca.
- Las personas de contacto con las que interactúa el cliente. A través de ellas se transmite la experiencia (Chernatony y SegalHorn, 2001).
- La forma, los mensajes periféricos y los simbolismos. Son elementos estéticos que forman parte de la experiencia del consumidor y, por lo tanto, factores que contribuyen a crear una identidad de marca única y diferente (Schmitt, 1997).
- El diseño. Acerca las ideas corporativas, es decir los valores y los significados (Jones, 2001).

Ahora bien, en todo este proceso de construcción de la marca debe quedar claro que, como indica Urde, en el mismo sentido que Keller, una marca es analizada por los consumidores tanto racional

como emocionalmente y que por ello es importante intentar igualar los valores y significados que quiere contener con los que su público objetivo interpreta y percibe que tiene. Sin embargo, a pesar de que la marca sea una plataforma estratégica para interactuar con los clientes, tampoco puede ser una respuesta incondicional a todo lo que le demandan, ya que no necesariamente todo lo que el cliente quiere es lo que conviene para construir una marca fuerte (Urde, 1999).

## **A. Arquitectura de marca**

La arquitectura de marca es la estructura de organización de su portafolio que especifica los roles y las relaciones entre ella y los diferentes contextos de producto-mercado. Una arquitectura de marca de bien desarrollada permite presentar una oferta más clara; facilita la generación de sinergias entre distintas ofertas, sub-marcas y sus programas de comunicación; y permite apalancar valores y equidad entre sub-marcas (Aaker y Joachismthaler, 2000). Un producto-mercado, o macrosegmento, se entiende como el resultado del cruce de tres elementos: la necesidad del cliente que se está satisfaciendo (el 'qué'), el grupo de consumidores que buscan esta solución (el 'quién') y la forma o tecnología mediante la cual esta necesidad se satisface (el 'cómo') (Lambin, 1995). Así pues, analizando la necesidad que busca satisfacer un grupo de consumidores se puede observar como dentro de un mismo producto-mercado cierta arquitectura de marca puede dar cohesión a la oferta de una empresa. Por ejemplo, considerando el producto-mercado de alojamiento hotelero, Tryp y Paradissus (submarcas que se dirigen a diferentes tipos de clientes) responden a conceptos distintos de alojamiento, pero quedando fijada su relación gracias a Sol Meliá (marca paraguas que responde a la necesidad de alojamiento hotelero). En otras palabras, la marca Sol Meliá es el referente dentro del macro-segmento y las submarcas sirven para diversificarla oferta entre distintos tipos de clientes o segmentos. Por otro lado, se puede analizar el caso de Iberia, como compañía aérea, y Viajes Iberia, como agencia de viajes. A pesar de su similitud de denominación, la relación entre las marcas establece diferentes contextos de producto-mercado. Iberia responde al producto-mercado transporte aéreo, mientras que Viajes Iberia responde al producto-mercado de tour-operadores u organizadores de viajes. Contar con una arquitectura de marca bien definida permite maximizar las sinergias o diferenciación entre el portafolio de marcas (o submarcas) de una empresa.

Analizando más a fondo el concepto de arquitectura de marca desarrollado por Aaker y Joachimsthaler (2000), se ve que ésta se define a través de cinco dimensiones:

- El portafolio, que incluye todas las marcas y submarcas relacionadas a la oferta en el producto-mercado. El portafolio se fortalece añadiendo o eliminando marcas
- Los roles del portafolio, a fin de explotar la sinergia entre las marcas y reducir las ineficiencias tratando el conjunto de las marcas y no cada una de forma in-dependiente
- Los roles del contexto del producto-mercado, que conforma un conjunto de marcas para describir una oferta en un producto-mercado específico. Se distinguen los siguientes roles: de respaldo (marca que respalda a la maestra), como marca beneficio (marca de componente que apoya), de co-marca (fusión de marcas en la que ambas apoyan) y el direccional (la marca base, la que genera lealtad)
- La estructura del portafolio de marca, que es la relación y lógica entre las marcas del portafolio. Ésta debe ser congruente y proveer claridad al consumidor
- Los gráficos del portafolio, que son las representaciones visuales de las marcas, sus relaciones y contextos. En el Cuadro se puede ver representada la estructura de arquitectura de marca. (Figura 9.6.; adaptado de Aaker y Joachimsthaler, 2000).



FIGURA 9.6. Arquitectura de las marca.

Por ejemplo, si se toma el caso de la cadena hotelera Sol Meliá, se puede analizar como la marca original “Escarrer”, que provenía del apellido del fundador de la cadena, correspondería a una “marca de la casa” con identidad propia. Sin embargo, a través del tiempo ha ido evolucionando, primero en Sol, posteriormente en Sol-Meliá como *branding*, para dar soporte finalmente a una serie de *sub-branding* como Tryp, Sol Meliá.

## **B. Apalancamiento de marca**

Apalancar una marca es asociarla a fuentes secundarias de conocimiento para construirla, fortalecerla o reforzarla. Una fuente secundaria “presta” significados y valores a la marca con el objetivo de crear un posicionamiento óptimo en la mente de los consumidores. Algunas fuentes secundarias de valor para una marca pueden ser: otras compañías, países o áreas geográficas, canales de distribución o intermediarios, otras marcas (*co-branding*), licencias, portavoces, eventos, causas sociales y fines públicos; además de estos, en el caso de los destinos hay que añadir las raíces, los atractivos puestos en valor, el estilo de vida que se desprende, los personajes que han nacido o vivido allí, y marcas y submarcas que se ofrecen apalancamiento mutuo.

Keller (2003b) analiza a fondo el proceso de apalancamiento de las marcas tomando el conocimiento de marca como punto de partida, argumenta que las dimensiones que conforman este conocimiento son: la notoriedad, los beneficios, los atributos, las imágenes, los pensamientos, los sentimientos, las actitudes y las experiencias de marca. Así pues, el conocimiento puede ser creado de distintas maneras y una de ellas es basándose en fuentes secundarias.



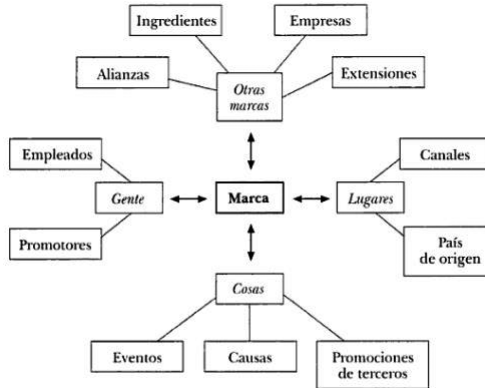


FIGURA 9.7. Arquitectura de las marca.

En la Figura 9.7. se muestran algunas de las fuentes secundarias de conocimiento de marca más comunes. Como Keller menciona, cualquier encuentro con la marca tiene la capacidad de alterar la representación mental que un cliente tiene acerca de ella y el tipo de información que para él representa. Así pues, para crear estructuras de marca sólidas y que generen valor añadido, es común que se busquen asociaciones con personas, lugares, cosas u otras marcas para apalancar información y valores y así incidir sobre el conocimiento de la marca. Cualquier tipo de asociación afecta el conocimiento de marca ya sea al dotar de nueva información a una marca o por alterar la ya existente.

Keller menciona los tres factores más importantes para predecir el grado de apalancamiento que puede resultar entre una marca y otra entidad: el conocimiento de la entidad, la relevancia y significado que tenga el conocimiento de la entidad, y el grado de transferencia del conocimiento de la entidad. Para apalancar conocimientos secundarios se han de plantear las siguientes preguntas básicas: ¿Qué saben los consumidores sobre la otra entidad? ¿Algo de este conocimiento afecta lo que piensan acerca de una marca cuando ésta se relaciona o asocia con la entidad secundaria?

Esta aportación de Keller sobre el apalancamiento entre marcas es relevante en el momento de desarrollar las relaciones entre el branding de un país y sub-branding de regiones, ciudades o lugares. En países donde no se han asentado convenientemente las relaciones y el reparto de las competencias con las regiones y ciudades suele producirse

roces importantes en el momento de aplicarlo. Las diferencias políticas impiden con excesiva frecuencia concebir el apalancamiento como una técnica neutra cuyo objeto radica en mejorar la exposición de una marca determinado bajo el paraguas de otra de modo que sea mejor percibida en un mercado determinado; del mismo modo que a la viceversa un *sub-branding* puede convertirse en un momento determinado en marca paraguas de un país en otro determinado mercado, donde aquél goce de una notoriedad en la que respaldarse éste. En países donde el desarrollo del estado y las relaciones con las regiones resulta consistente el apalancamiento de *branding* y *sub-branding* aporta importantes aspectos sinérgicos.

#### 9.3.4. Soluciones gráficas para la marca de destino

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre la arquitectura y el apalancamiento de la marca, la búsqueda de soluciones gráficas para el desarrollo de una imagen de marca de destino potente y capaz de comportarse como paraguas de productos y satisfacciones requiere identificar, por una parte, los criterios con los que debe relacionarse la marca con el destino; y por otra, acertar en la composición adecuada de los elementos icónicos de modo que se adecuen plenamente a los objetivos de la imagen deseada.

No resulta fácil el cometido, puesto que los expertos que reciben los encargos de concretar las soluciones gráficas critican la falta de definición de objetivos consensuados en el interior del destino; el desequilibrio de las carteras de productos; y la escasa capacidad de los organismos de gestión de implantar políticas holísticas de gestión del destino. Todos estos aspectos convierten en ardua la tarea de la definición icónica.

Un estudio realizado por el equipo diseñador de la nueva imagen de marca de Cuba (Rivero Goire et al., 2003) sobre 65 marcas de destino a nivel internacional constata una serie de realidades fruto del benchmarking: el 80 por 100 de las marcas analizadas son simplemente descriptivas; el 17 por 100 adoptan soluciones tipográficas; y el 3 por 100 restante utilizan formas abstractas para representar el país. El estudio añade que la muestra icónica analizada ofrece baja calidad gráfica; lenguaje efímero; trivialidad, carácter festivo y superficial; respuestas narrativas, anecdóticas; baja jerarquía institucional; y escasa recordabilidad.

## **A. Criterios para identificar la imagen de marca con el destino**

El proceso comienza por la selección de los atributos más destacados con los que se desea identificar el conjunto, para pasar después a elegir el elemento icónico más fiel y denotativo. Los expertos reclaman la máxima libertad para desarrollar adecuadamente el cometido: las interferencias, sobre todo de índole política, quiebran muchas expectativas.

La identificación de los atributos del destino con los que éste se va a representar requiere un trabajo de exploración completa y documentada sobre los activos que agrupe el esfuerzo de antropólogos, psicólogos, sociólogos, políticos, economistas, personas de la cultura y las artes, etc. Todo es aprovechable, nada es desechable en aras de obtener la síntesis de lo que es el destino. Cualquier procedencia es verosímil si se sostiene en la autenticidad y en la capacidad denotativa del conjunto.

La procedencia de los contenidos de las marcas puede ser:

- Descriptiva, que detalla alguno o algunos atributos.
- Toponímica, que alude al lugar.
- Contractiva, que sintetiza las consonantes, las iniciales o construye una nueva denominación a base de fragmentos de la original.
- Simbólica, que destaca un símbolo.
- Patronímica, que responde al nombre del fundador, a un personaje relevante.

El análisis de los componentes de las marcas de destino permite deducir que, salvo raras excepciones, en la mayoría de los supuestos las soluciones son descriptivas o toponímicas; existen también simbólicas; y cuando se expresa el nombre del destino, la tendencia contemporánea se encamina hacia lo contractivo.

De este modo, en las denominaciones de las marcas de los destinos priman lo descriptivo y lo toponímico:

- la naturaleza: playa, sol, arena, montaña, estrellas, nieve, etc.
- la flora: flores, palmeras, tulipanes, abedules, etc.
- La fauna: cóndores, canguros, mariposas, colibríes, ovejas, etc.
- La arquitectura: monumentos representativos: Torres, pirámides, castillos, catedrales, etc.
- Las fiestas tradicionales.

También lo simbólico:

- La capacidad de acogida, relacionada con los atributos de calidez de la población.
- El orgullo de lo propio.
- Los colores planos, relacionados con los de la bandera nacional.
- La tipografía dispar, desde la gótica a la más pop, intentando expresar peculiaridades.
- Las sensaciones y sentimientos: libertad, relax, encontrarse a sí mismo, creatividad, generosidad. Canadá, por ejemplo, se presenta a través del slogan “experiencia de nuestra verdadera naturaleza”.
- La aventura como estado de ánimo.
- Lo antropológico, las raíces, como signo de identidad.

Y lo contractivo, cuando se nombra el destino: N.Y., BCN, IRL, JAP, etc.

## **B. Elementos icónicos**

El segundo paso, convertir este material en el icono adecuado, requiere de la minuciosidad tanto para obtener el mejor, al servicio de los atributos como para contextualizarlo en relación al momento histórico general y al ciclo de vida del destino.

La resultante final debe ser la armonía de los siguientes elementos icónicos puestos al servicio de la representación del destino:

- el logotipo, que es la grafía con su tipo preciso de letra
- el imagotipo, que son los objetos o símbolos que acompañan, de naturaleza, fauna, flora, etc.
- los colores, que acercan ciertas sensaciones con las que se desea asociar el destino
- la música o sonido, idéntico que lo anterior
- el slogan, que complementa el efecto de los elementos anteriores y lo ubica en un período determinado
- y el manual de utilización que establece el código a aplicar en los soportes, canales e instrumentos, y fija la jerarquía de los elementos en el desarrollo de asociaciones de marca al servicio de los contenidos parciales y respecto a otras marcas.

Entre estos elementos icónicos hay que distinguir los que son permanentes y los que son variables. Todos están sujetos a control y revisión en aras de la consecución de sus objetivos, pero el slogan es

el único elemento variable, que se modifica según la campaña y según el mercado concreto al que se dirige. Es un elemento contextualizador del conjunto.

Sean de la índole que sean, los elementos icónicos deben aparecer nítidos, unívocos, armónicos entre sus elementos, respondiendo por el destino, expresivos, institucionales, universales, verosímiles, capaces de ser recordados y directos, descartando las trivialidades y los mensajes crípticos.

Hay que anotar la presencia de varios frenos para la consecución de esto:

- la multidimensionalidad del destino disgrega el efecto de la marca paraguas en su tarea de soportar partes de su contenido, por ejemplo productos, sectores, o regiones. Algunas extensiones de marca chirrían en estos casos y así lo demuestra los rechazos existentes entre alguna marca nacional y las regionales, por divergencias de índole político, de estrategia de mercado,... Si los dos procesos han sido bien conducidos, la solución quedará incluida en el manual de utilización que pretende obtener sinergia en cada una de las actuaciones conjuntas, contextualizándolas en cada producto/mercado.
- la posibilidad de que coexistan la marca turística y otra general presenta dificultades de encaje que habrá de resolver por el mismo sistema del anterior freno. En la mayoría de los destinos se presenta esta dualidad: una que cobija la oferta turística; y otra, el resto de los sectores. Las distintas experiencias que se han llevado a cabo por unificarlas no han conducido a ese fin.
- la alta sensibilidad existente en torno a las banderas propias, los escudos, los himnos dificulta enormemente el tratamiento unificador de los elementos icónicos en torno a la imagen de marca del destino. De hecho, por este motivo se producen innumerables disfunciones y canibalizaciones que lejos de aportar valor a las marcas lo disgregan.

### 9.3.5. La gestión de la marca a lo largo del ciclo de vida del destino

La gestión y construcción de una marca de destino encuentra en cada fase del ciclo de vida unas pautas claras para optimizar los esfuerzos a realizar. A partir del concepto del ciclo de vida que menciona Lambin (1997), éstas son las adaptaciones que se aportan a los destinos.

En la etapa de inicio o introducción, que está caracterizada por una gran incertidumbre acerca del destino, baja competitividad, reticencia por parte de los consumidores a cambiar sus hábitos de turismo u ocio y de los intermediarios a promover el nuevo destino, es importante que el destino se presente como algo sencillo y claro de entender. Durante esta etapa se deberá informar y comunicar acerca del destino y la marca para ir creando conocimiento de ellos.

En la etapa de desarrollo o crecimiento, que se caracteriza por un fuerte aumento del número de turistas que visitan un destino, surgen nuevos competidores. La incertidumbre desaparece. En busca de promover el crecimiento del destino y maximizar la tasa de penetración de la marca, en esta etapa se ha de llevar a cabo una estrategia de comunicación para construir imagen de marca, buscar fortalecerla y comenzar a crear lealtad hacia ella.

En la etapa de expansión o turbulencia, en la que sigue creciendo la competencia pero se ralentizan las tasas de crecimiento y algunos de los competidores comienzan a abandonar el destino, el enfoque estratégico de la marca debe ser la de maximizar su cuota de mercado. Así pues, los destinos han de segmentar para lograr una diferenciación de la competencia y es el momento de crear un posicionamiento claro de la marca en las mentes de los consumidores y comunicarlo.

En la etapa de madurez, el destino ha dejado de crecer y la demanda primaria se estabiliza. Sólo las marcas más fuertes sobrevivirán a la etapa anterior. La tasa de penetración y la cuota de mercado variarán poco; el mercado se encuentra altamente segmentado. Por eso las marcas han de gestionarse para defender su posición. Las que pretendan introducirse en el destino en esta fase poco podrán hacer para construirla, dado que los competidores principales son marcas conocidas y bien establecidas.

En la etapa de declive del ciclo de vida, el destino se ve obligado a reposicionarse para sobrevivir, por lo cual se verá obligado a redefinir su estrategia. Este proceso suele conducir a tratamientos severos en el eje recursos-productos, así como en el del resto de políticas activas. El reposicionamiento afectará inmediatamente a la marca, la cual se verá obligada a un doble proceso:

- reflexionar sobre los propios valores, significados y experiencias para recuperar la identidad y fidelidad a lo propio.

- establecer alianzas con algunas fuentes secundarias (lugares, eventos y otras marcas relevantes) para acudir a la nueva posición requerida y denotarla en su periplo comunicacional.

## 9.4. Resumen

El escenario actual del que se parte es el siguiente: una sociedad más ocista; las ciudades y los destinos se hallan más cercanos; los turistas y ocistas buscan un producto principal, pero siempre rodeado de una serie de periféricos y complementarios; los intercambios multiculturales y plurinacionales avivan los viajes; las tecnologías han facilitado un acceso más rápido y más completo a la información, que actúa de motor de los viajes también; y la mayor competitividad facilita la substitución de unos productos por otros.

Los principales factores clave de éxito endógenos son la formación permanente, la innovación de los procesos, y la mejora de los servicios a los clientes. Los exógenos de los negocios turísticos son el ciclo alcista de la economía, el aumento de competitividad y las infraestructuras; a largo, las infraestructuras, el ciclo alcista, y la competitividad en 2015, Internet incrementará el poder como centro de información y compra de viajes. Se generalizará el uso de las webs de las líneas aéreas para la venta de plazas hoteleras y de otra oferta de los destinos. Se consolidarán las webs de las agencias de viaje en línea por encima de las de las compañías, en la medida en que ofrecerán una oferta más amplia de productos.

El bajo coste continuará creciendo al fuerte ritmo actual hasta superar el volumen de vuelos regulares y los chárter. El efecto bajo precio se expandirá a todo el sector turístico y emparentará muy estrechamente con otros fenómenos relacionados con el bajo precio de otros sectores. Los segmentos más viajeros serán los seniors, los jóvenes en edad de estudio y los inmigrantes hacia sus lugares de origen. Se producirá una explosión de motivaciones. Los motivos más solicitados para viajar serán la salud y el cuidado del cuerpo, la cultura, los eventos y las ciudades. El sol y la playa será el menos demandado, a pesar de mantener el liderazgo absoluto.

Avanza la desintermediación. Los viajeros se organizarán cada vez más sus viajes y harán servir cada vez menos los intermediarios no tecnológicos. Las agencias de viaje en línea, los buscadores y metabuscadores, y las webs de las compañías se empelarán más que los turoperadores y el resto de sistemas tradicionales.

Aparecen otras centralidades de transportes cuales son los aeropuertos de bajo precio y las estaciones intermodales de los trenes de alta velocidad. Éstas competirán con los centros vacacionales tradicionales. Se compartirá más la propiedad inmobiliaria. La planta inmobiliaria residencial aumentará más que la hotelera. Se comprará una proporción superior de propiedad compartida, en cualquiera de sus formas, que de monopropiedad.

Respecto a la creación y desarrollo de la marca de destino, ésta permite aportar valor al destino y una identidad. Para ello, es vital afianzar el significado de la marca en la mente del consumidor mediante la vinculación estratégica de asociaciones tangibles e intangibles con ciertas propiedades, es decir, aportar significado de marca. Además, la marca del destino permite evocar respuestas de los consumidores a la identificación y significado de marca y, finalmente, generar una relación activa entre los consumidores y la marca.

## 9.5. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. Exponga las principales tendencias de los viajeros para 2015 y análisis de cada una.
2. La intermediación tecnológica que proporciona Internet, ¿en qué medida afecta al cambio de modelo de gestión de los viajes?
3. Identificar los elementos principales del concepto de planificación del destino turístico.
4. Elije un destino y describa las tres principales barreras para su planificación estratégica e indique cómo resolverlas.
5. ¿Cuáles son las fases para la construcción y desarrollo de una marca de destino?

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. Los city break hacen referencia a excursiones de un día sin pernoctación.
2. El proceso de desintermediación finalizó hace años por lo que los distintos canales de comercialización han terminado su proceso de adaptación al nuevo escenario.



3. La planificación estratégica tiene un coste elevado, sea cual sea la identidad del promotor (público o privado).
4. El objetivo del análisis estratégico es el de conocer cuál es el escenario en el que desenvuelve el destino.
5. El análisis estratégico interno hace referencia al entorno general y el entorno inmediato del destino turístico.
6. El ente coordinador del destino se establece a dos niveles: el estratégico y el operativo.
7. La gestión de la marca del destino no debe modificarse a lo largo de su ciclo de vida.
8. La “escalera del branding” hace referencia a los pasos para la construcción de la marca de destino.
9. En los municipios españoles siempre ha existido un alto grado de cooperación y compromiso por parte de los agentes privados.
10. La arquitectura de marca es la estructura de organización de su portafolio que especifica los roles y las relaciones entre ella y los diferentes contextos de producto-mercado.



# Planificación de marketing de los destinos turísticos. Aspectos diferenciales por mercados y segmentos

**Esther Binkhorst**

Escuela de Turismo San Ignasi (ESADE)

En este capítulo los lectores ampliarán su conocimiento y visión del turismo partiendo de un conocimiento profundo del paradigma del desarrollo del turismo en un escenario de cambio global. Es necesario entender el turismo en perspectiva mundial, con sus estructuras, agentes, actores y operaciones, para poder analizar destinos turísticos desde varias perspectivas; económica, social, ambiental y sostenible.

Aspectos como la planificación territorial y la planificación estratégica, enfocando en aspectos diferenciales por tipologías, forman parte de los capítulos 8 y 9, mientras que el presente capítulo se centra en la planificación de marketing, en aspectos diferenciales por segmentos y mercados. Los lectores aprenderán que ‘el turista’ quizás no exista y estarán invitados a utilizar su imaginación con el fin de pasar por encima del conocimiento tradicional y entender al turista como ser humano y al turismo como sistema holístico con el objetivo y reto de crear un desarrollo territorial sostenible. El capítulo se divide en tres partes principales. En primer lugar se conceptualiza el marketing y para qué sirve, y se exponen los cambios en el marketing y marketing turístico para competir en un mundo globalizado de turismo 2.0. Seguidamente, se expone un plan de marketing, mercados y segmentos, análisis de la demanda, y la participación de todos en un sistema turístico holístico. Finalmente, se estudia el poder del marketing en la propia experiencia del usuario, la experiencia como marketing y el marketing turístico co-creativo, trabajando conceptos como la globalización, el nexus global-local, la autenticidad, el creciente poder del usuario, la experiencia, la co-creación, la experiencia como marketing, la imaginación, aprender a pensar y actuar “*out of the box*” y desde el “*human centered approach*”. En resumen: marketing turístico co-creativo.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Entender el marketing, sus funciones y herramientas en el ámbito del turismo.
- Comprender la gestión del marketing-mix y la planificación comercial estratégica para diferentes destinos turísticos, mercados y segmentos.
- Estructurar un plan de marketing turístico.

### 10.1. Marketing turístico

Este primer apartado expone la evolución del concepto de marketing y especifica sus potencialidades e implicaciones. Además, plantea las principales cuestiones que definirán y afectarán al marketing en

el futuro. Finalmente, se define el marketing de experiencias, como el área en la que confluyen turismo y marketing y, además, se justifica la necesidad de que empresas y destinos turísticos incorporen a su gestión la herramienta del marketing.

### 10.1.1. Marketing, ¿qué es?

La disciplina del marketing es joven y muy dinámica. A partir de los años setenta del siglo pasado hubo una expansión muy rápida y actualmente el marketing es uno de los temas más hablados y vividos en nuestra sociedad. De las muchas definiciones del marketing, Martín Dávila et al. (1998) eligen como la más completa la siguiente: “marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 1996; apud Martín Dávila et al., 1998: 9).

La *American Marketing Association* (AMA) define el marketing como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (AMA, 1995).

Altés Machín (2001: 13) destaca como elementos básicos del marketing “un conjunto de técnicas que –orientadas a anticipar, identificar y satisfacer las necesidades del consumidor- facilitan el logro de los objetivos empresariales”.

Como se ha recogido en la definición de Santesmases, el marketing se ocupa de los negocios, por lo que no solo beneficia a quien vende sino a ambas partes del negocio; si no beneficiara a ambas partes no sería posible crear negocio. Como exponen Martín Dávila et al. (1998), la venta es un proceso en un único sentido, de la empresa al cliente. El marketing, sin embargo, es un proceso de doble sentido, busca satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. El marketing tiene como función poner en contacto la oferta, la parte que concibe, produce y vende productos y servicios, y la otra parte que compra y consume esos productos y servicios, la demanda (Altés Machin, 2001).

Justamente en este aspecto, el marketing ha cambiado mucho estos últimos diez o quince años, gracias a la tecnología, que permite tener

un papel muy diferente que antes, tanto para los vendedores como para los compradores. Conforme se avance en este capítulo podrá apreciarse el cambio hacia un marketing co-creativo, substituyendo el “*product thinking*” por el “*consumer thinking*”, y entrando en el concepto experiencia, que hace referencia a la vivencia del ser humano de un producto, servicio o idea. El Cuadro 10.1 (Martín Dávila et al., 1998: 10) presenta cada una de las partes de la definición presentada arriba, junto con sus implicaciones, en lo que al marketing se refiere.

*CUADRO 10.1  
Definición del marketing y sus implicaciones*

Definición de la American Marketing Association (AMA) 1985	Implicaciones del concepto de marketing
Marketing es el proceso de planificación y ejecución	Desarrollo de actividades de análisis, planificación, organización y control
De la concepción, fijación del precio, promoción, distribución y servicio	Los cinco instrumentos de la estrategia comercial
De ideas, bienes y servicios	“Productos” sobre los que recae la acción de marketing
Para crea intercambios	Objeto de estudio del marketing
Que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones	Beneficios en un doble sentido: una mutua satisfacción

La relación de intercambio se basa en que existe un intercambio de bienes, servicios e ideas para crear experiencias que añaden valor. El Cuadro 10.2 (Martín Dávila et al., 1998: 15-16) presenta los conceptos clave del marketing.

*CUADRO 10.2  
Los conceptos que determinan los fundamentos del marketing*

Producto	Es un bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor, y que sea susceptible de satisfacer una necesidad (Santesmases, 1996). Servicios e ideas están incluidos aquí porque en la relación de intercambio éstos son también susceptibles de satisfacer una necesidad y poseen valor para el consumidor.
Bien	Es un objeto físico tangible que puede ser percibido por los sentidos.
Servicio	Es la aplicación de un esfuerzo humano o mecánico a personas, animales u objetos, para satisfacer una necesidad.

*CUADRO 10.2 (Conclusión)  
Los conceptos que determinan los fundamentos del marketing*

Idea	Es el conocimiento, imagen o representación de algo en nuestra mente.
Necesidad	Es una sensación de carencia de un bien o de algo. Carencia material (alimentos, agua, ropa, etc.) o psicológico (afecto, status, posición social, etc.).
Demanda	Es la formulación expresa de un deseo.
Experiencia	(consultar el apartado 10.3)

Como exponen Martín Dávila et al. (1998), el marketing estudia la relación de intercambio y, por tanto, no es un método de manipulación de seres humanos para aprovecharse de ellos y lucrarse, como dice una de las más aceradas críticas al marketing. Dicen que las necesidades son el estado de carencia de algo, y eso es algo que radica en la psique del ser humano y no puede ser manipulado, no se pueden crear necesidades. “Sin embargo, sí podemos influir en canalizar los deseos, y es ahí donde actúa. [...] el marketing orienta los deseos, y es con ese material con el que se cuenta para poder crear demanda” (Martín Dávila et al., 1998: 17). Esto no deja de ser al final una manera de vender más, conseguir que más gente compre un mayor número de productos, más a menudo y por más dinero. “Ésa es la única razón para gastar un sólo dólar, peseta o peso. Si el marketing no conduce a los consumidores a la caja registradora con los billetteros en la mano para comprar nuestro producto, más vale no hacerlo” (Zyman, 1999: 33). Y con ésto se comprende que el marketing no es un gasto sino una inversión que tiene su retorno en los resultados. Vender más productos, a más personas, a precios rentables, y crear un ambiente de dejar participar a la máxima cantidad de “embajadores” del mensaje para que llegue a la máxima cantidad de interesados posible; facilitar que el propio mercado esté ilusionado en formar parte del propio marketing. Y es ahí donde se puede profundizar más en el concepto de la experiencia (apartado 10.3).

En las teorías del marketing de los años 90, consta que, para hacer más eficiente la relación de intercambio, el marketing dispone de cinco herramientas: producto, precio, promoción, distribución y servicio. Para tener claros los cambios que hubo desde los años 90, se describen aquí, primero, qué se consideraba como las herramientas del marketing en los años 90 y, seguidamente, se presentan las tendencias y el futuro del marketing.

Estudiar el comportamiento del consumidor es necesario para desarrollar una línea de productos efectiva y, aún en los años 90, no se hablaba de dejar participar al consumidor en el proceso de concepción del producto. Los cambios de actitudes, de modos de vida, la moda, modos de transportes, el uso de la nueva tecnología, la situación económica, tendencias, medios de comunicación, etc., todo esto influye en cómo se determina y diseña el producto final. La velocidad de cambio es enorme, los productos se ven afectados por ciclos de vida de producto, ya que, como exponen Martín Dávila et al. (1998), se crean y se lanzan al mercado, crecen las ventas, éstas se estabilizan durante un tiempo, hasta que se dejan de vender los productos y mueren. Tampoco en los años 90 se hablaba de dejar participar al consumidor en el proceso de innovación del producto en base a su experiencia.

De todos los elementos del marketing, el precio es el único que produce beneficio. Definir el precio no es fácil. ¿Cuánto estaría dispuesto el consumidor a pagar por un producto o una experiencia? Y, por otro lado, ¿cuanto es necesario para cubrir la inversión en tiempo para su desarrollo, la fabricación y todo lo que conlleva este proceso? En el precio, además, influye mucho la imagen del producto y fácilmente se relaciona con su calidad y la posición de un producto comparado con sus competidores. La imagen es determinante del posicionamiento, así como el precio, sinónimo de calidad, o de prestigio o status social (Martín Dávila et al., 1998). Hay que darles suficientes razones a los consumidores para que decida comprar un producto para que un negocio pueda funcionar. Si solo eligen los consumidores por el precio el negocio no tendrá mucho futuro. Como dice Zyman (1999: 136), “si no se puede conseguir que el producto sea diferente, mejor y especial, el asesor de marketing es el que tiene que conseguir que la gente crea que es diferente, mejor y especial”.

Con la promoción, se transmiten los beneficios del producto al consumidor, con el objetivo final de la publicidad de inducir a los consumidores a comprar. Agencias de publicidad, especialistas en el desarrollo de un programa de publicidad para sus clientes, ayudan a las empresas a posicionar su marca entre los consumidores. Ejemplos de estas campañas son: anuncios en la televisión, radio, carteles, taxis, prensa, catálogos, revistas, a través de teléfono y, cada vez más, en Internet.

Además, se pretende estimular la compra del producto en el punto de venta con *merchandising*, por ejemplo “...con una presentación de

producto, pruebas, degustaciones, la disposición de las estanterías, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta (displays, rótulos, carteles, etc.)” (Martín Dávila et al., 1998: 20). En los últimos años, se aprecia un cambio brutal en esa tarea de publicidad subcontratada hacia un nuevo papel para la tecnología y las redes sociales. En cuanto al papel de las agencias de publicidad, los críticos dicen que siempre debe ser la estrategia del cliente y no la de la agencia la que mande en las acciones de publicidad, porque el cliente, la marca, se basa en un gran conocimiento de su propia empresa, sus productos y servicios, su experiencia de los fracasos y éxitos y la estrategia nunca debería delegar ninguna empresa (Zyman, 1999). Según Zyman, son los directivos de la empresa los que deben diseñar la estrategia y la agencia de publicidad llevar a cabo la estrategia produciendo anuncios y mensajes que transmitan el posicionamiento al consumidor. Gracias a su trabajo con muchas empresas diferentes, las agencias conocen muchas tendencias, productos, categorías y situaciones, porque están exponiéndose constantemente a diferentes estrategias y tipos de investigaciones.

Mientras en los años 90 hablaban de ‘venta puerta a puerta’ y venta por teléfono, o una cita previa para ‘romper el hielo’, para comercializar los productos, después empezó la venta por correo o por catálogo. La venta por catálogo permite llegar a compradores en lugares lejos del lugar de trabajo del vendedor. Las mensajerías empezaban a hacer posible que todo tipo de producto llegara al cliente final. Las tarjetas de crédito han facilitado ese nuevo método de negocio. Ahora el ‘carrito de compra’ en cualquier página web permite a los usuarios comprar desde su entorno habitual, sin salir a la calle, o en la calle desde su *smartphone*. La tecnología permite ahora que la distribución se realice online.

El servicio es un concepto que debe incluir varios aspectos. Martín Dávila et al. (1998: 21) dicen que el servicio es “la aplicación de un esfuerzo humano mediante otros seres humanos, o medios mecánicos o electrónicos, para satisfacer una necesidad”. Los servicios tienen, normalmente, una parte tangible y unos aspectos intangibles. Hay cuatro aspectos que distinguen los servicios de los bienes (Bowdin et al., 2001):

- Inseparabilidad. Los servicios se producen y consumen en el mismo momento, por tanto, están inseparables las personas que los prestan con el servicio que producen.



- Caducidad. Por el hecho de que no se pueden almacenar, son perecederos. Por ejemplo, el catering en un evento no se puede vender al día siguiente, ni tampoco los asientos en un avión no vendidos se pueden guardar.
- Intangibilidad. Hay una parte intangible que no se puede medir, definir o cuantificar.
- Heterogeneidad: La calidad es difícil de precisar porque los servicios son de naturaleza variable. La forma de prestar el servicio al cliente puede variar mucho, aunque hay esfuerzos de diseñar Standard Operational Procedures (SOP) para garantizar la unicidad del servicio prestado al cliente.

Al final de los años 90, precisamente en 1999, se publicó el libro *The Experience Economy* (La Economía de la Experiencia), escrito por Pine y Gilmore, que cambió todo el concepto de producto y/o servicio e introdujo la experiencia del usuario o consumidor como punto de partida. Esto ha tenido una gran repercusión en todo lo relacionado con el marketing.

### 10.1.2. Futuro del marketing

#### A. Consumidores como punto de partida

Debido a muchos cambios en la sociedad, el consumidor es cada vez más exigente y con gustos más cambiantes, con grupos de clientes cada vez más segmentados y con acceso ilimitado a Internet y las nuevas tecnologías. En definitiva, el consumidor es más poderoso que nunca. Puede resumirse con un cambio de *'top down'* hacia *'bottom up'* en cuanto a la toma de decisiones. Es decir, antes una empresa decidía, en base a la investigación sobre el pasado, lanzar un producto nuevo. La venta y los beneficios mostraban si se continuaba o no, y no se aprovechaba suficientemente la posibilidad de evitar el fracaso o estimular el éxito dejando participar al propio mercado en saber mejor sobre su futuro. Sin embargo, actualmente, el propio mercado dirige a las empresas, porque el mercado está formado por consumidores, ya no aislados sino integrados en un sistema holístico lleno de información, apoyado por tecnología que les permite involucrarse de forma directa e indirecta. Hay autores críticos, como Zyman (1999: 129), que opina que, aunque en el marketing siempre se ha investigado a los consumidores, la mayoría nunca lo ha hecho con suficiente atención. "Los consumidores no son sólo un eslabón en la cadena de valor, la cual también incluye la fabricación, distribución, planificación,

compras y ventas. El consumidor no es sólo “una de las cosas” en las que tiene que pensar el asesor de marketing. Son, posiblemente, lo único que vale la pena tener en cuenta. Todo lo demás, incluso la estrategia, es secundario”. Los nuevos medios permiten a la gente hacer muchas cosas a la vez y aprovechar diferentes entornos para hacerlo, entornos que antes estaban bastante separados. Por ejemplo, mientras uno ve la televisión, entran los e-mails al móvil y se contestan. Mientras se está de vacaciones, puede transmitirse con imágenes en *Flickr* qué tal se está pasando y, continuamente, avisar por *Twitter* a los seguidores. O, antes de comprar, se consultan las opiniones en Internet de los que han comprado con anterioridad y puede crearse un blog para compartir las experiencias.

### **B. Fin de la masificación: ‘markets of one’**

Una de las tendencias más eficaces del marketing innovador consiste en la personalización del servicio. El cliente quiere sentirse exclusivo. Como expone Montero (2010) “la masificación es una de las circunstancias que más quejas provoca en los consumidores, y se traduce en cuatro situaciones concretas:

- Problemas con el servicio. Las opiniones de los clientes deben ser la información clave que permita diseñar los productos y servicios, y las mejoras continuas de los mismos.
- Largos tiempos de espera. Si el cliente va a tener que esperar hay que explicárselo desde el principio.
- Atención despersonalizada. Nada debe parecer estandarizado. Hay una diferencia entre ‘Eso es sólo para usted’ o ‘Las normas son las mismas para usted que para el vecino de enfrente’. ¿El resultado? Un cliente menos.
- No sentirse escuchado. La idea de que la empresa no les escucha es otra de las causas de disgusto más habituales entre los clientes”.

### **C. La rapidez: *speed marketing***

En su libro *Speed marketing* Montero (2010) presenta los resultados de un estudio realizado entre expertos en marketing y creación de empresas. De entre todas las claves descubiertas hay una que ha sido la más mencionada: la rapidez. “La rapidez para actuar es la delgada línea que separa el éxito del fracaso en el hipercompetitivo mundo empresarial de hoy. Con rapidez vas a tener que planificar y ejecutar tus lanzamientos. Con rapidez vas a tener que detectar antes que nadie las tendencias emergentes, identificar a los nuevos consumidores,

indagar sobre lo que más condiciona sus hábitos de compra. Con rapidez vas a tener que detectar los nuevos competidores que asalten tu mercado. Con rapidez debes implantar técnicas de investigación ágiles y estar al tanto de la ultimísimas y más innovadoras técnicas publicitarias y de ventas” (Montero, 2010: 26).

#### **D. Medir resultados y mirar hacia adelante**

En muchas empresas y ocasiones, estudiar información del pasado parecía suficiente para lanzar nuevos productos, y solo modificar productos existentes para darles una nueva vida o eliminar productos. El antiguo sistema de investigar consistía en explorar el pasado para averiguar qué ocurriría en el futuro (Zyman, 1999). En realidad, el marketing debe estar mejor organizado; analizar el coste de las acciones y los beneficios obtenidos permite que el marketing se convierta en una herramienta para gestionar la estrategia de la empresa para, así, tomar decisiones en base a datos reales que expresan el retorno de la inversión. Además, no solo debe basarse en el pasado, sino estudiar el futuro de forma holística, con mucha amplitud y con una mirada hacia sectores que no tienen por qué ver directamente con el propio negocio. De este modo, el marketing se convierte en algo mucho más eficaz. Y no solo los fracasos dejan aprender por qué algo ha ido mal y cómo se podría hacer mejor en el futuro, algo muy habitual en el marketing, sino también estudiar y analizar los éxitos permite aprender y aprovechar este dato para modelar el futuro. El fin de la innovación de cualquier empresa está en no analizar el éxito y solo basarse en la actualidad del éxito, pues se queda en ese punto y ya no innova. Las empresas que no miran hacia adelante con una mirada amplia hacia otros sectores tendrán mucha dificultad de estar al día de lo que piden los nuevos consumidores.

#### **E. Organizar el marketing**

Para llevar a cabo una buena estrategia de marketing no solo se necesitan ideas, sino también un equipo lleno de personal competente (Zyman, 1999). Sin buenas ideas, sólidos principios empresariales y el marketing como una sólida inversión empresarial, que produce resultados claros y medibles, la empresa nunca será eficaz. Pero, además, sin un equipo excelente para llevar a cabo la estrategia, tampoco será posible. Todo un equipo realiza contacto con los consumidores, por tanto, hace marketing. Esto puede analizarse como una cadena en que cada pieza es importante en atender al cliente,

aunque, a veces, no parece así. Como Zyman (1999) dice, la persona que atiende o no el teléfono, los conductores de los camiones que son amables o agresivos, los obreros de la fábrica que tienen o no cuidado cuando hacen el producto, los de contabilidad que pagan o no las facturas a tiempo, los del departamento de compras que cumplen o no los tratos, toda ese personal de la empresa habla con sus amigos o familiares, todos tienen un impacto directo en las decisiones que toman los consumidores potenciales de comprar o no el producto. Por tanto, tienen que estar muy bien informados, sentirse embarcados y motivados para ayudar al éxito de la empresa. En otras palabras, la empresa conforma el sistema y el personal venderá el producto.

En la próxima década, el mercado va ser aún más competitivo y eso obligará a contar con equipos de trabajo ágiles, productivos, innovadores y avanzados a nivel tecnológico.

En resumen, se presentan aquí los principios del nuevo marketing, según Zyman (1999: 275):

- El único objetivo del marketing es vender más cosas a más gente, más a menudo y a precios más elevados. No hay ninguna otra razón para hacerlo.
- El marketing es un trabajo serio; y, cada vez más, los trabajos serios tienen que ver con el marketing.
- El marketing no es mágico, y los asesores de marketing no se hacen ningún favor cuando pretenden que lo es. No tiene nada de misterio.
- El marketing es una disciplina profesional. No se puede poner en manos de cualquier otra persona que no sea un profesional cualificado.
- Hoy en día, el mercado es una democracia del consumidor. Los consumidores tienen opciones, así que los expertos de marketing tienen que decirles cómo deben elegir.
- Planifiquen su meta, y para ello especifiquen dónde quieren estar, no adónde creen que pueden llegar.
- Cuando ya sepan cuál es su meta, desarrollen una estrategia para llegar hasta allí.
- La estrategia es la que manda. No lo olviden nunca. La estrategia es la que lo controla 'todo' en 'todo sirve para comunicar'. Uno puede decidir cambiar la estrategia, pero no puede desviarse de ella.
- El marketing es una ciencia. Tiene que ver con la experimentación, la medición, los análisis, el refinamiento y la reproducción. Es necesario estar dispuesto a cambiar de opinión.

- Decidan lo que es deseable y asegúrense de que eso es lo que consiguen; o decidan lo que pueden conseguir y hagan que sea deseable. Pero, recuerden, lo primero es mucho más fácil que lo segundo.
- Evalúen cada marca y cada región de marketing. Háganlo con regularidad y a menudo, al menos una vez al mes. El marketing debe obtener resultados.
- Hagan preguntas. Manténganse despiertos, insaciablemente curiosos y creativos. La creatividad, en realidad, es un proceso de destrucción de las ideas antiguas, pero no importa. Cada día es un día nuevo.
- La uniformidad no vende. El valor de su producto dependerá de cómo de diferencia de la competencia de maneras que sean relevantes para los consumidores.
- Construyan sus marcas empleando todos los elementos de la imagen: imagen de la marca, del producto, del usuario, del uso e imagen asociativa.
- Empleen los criterios adecuados: céntrense en los beneficios, no en el volumen; en el consumo real, no en la cuota de mercado, y en la cuota de las compras futuras, no en la notoriedad de la marca.
- No dejen de dar a sus consumidores razones para comprar. Los necesitan para que vuelvan más a menudo y para que compren más y a precios más elevados.
- Diseñen el marketing localmente. Tienen que dar a todos sus consumidores algo que les atraiga a título personal. Las marcas globales se construyen a partir de muchas marcas locales y fuertes.
- Vayan a pescar donde estén los peces. Centren sus esfuerzos para vender en los consumidores que están dispuestos y que pueden comprar su producto. Segmenten el mercado para poder identificar a los grupos objetivo más rentables.
- Es mucho más fácil fomentar una conducta o ampliarla que enseñarla o cambiarla.
- Piensen en la fuente del negocio: ¿de dónde saldrán su próxima venta y los beneficios?
- No se dejen cegar por la demanda visible. La preferencia es perecedera. Sigán vendiendo lo que ya está vendido.
- Asegúrense de que todas las personas de su organización entiendan la estrategia, la meta, y los objetivos comerciales. Después, déjenlos actuar.
- Encuentren a los mejores profesionales de marketing disponibles y creen puestos en torno a ellos. Deben disponer de los mejores profesionales, no del mejor gráfico de organización.

- Premien la excelencia y castiguen la mediocridad.
- Su trabajo consiste en diseñar la estrategia, y el de las agencias de publicidad en comunicarla de un modo eficaz.
- Ninguna agencia puede satisfacer todas las necesidades de todas sus marcas. Definitivamente, una misma talla no sirve para todos.
- Paguen bien a fin de que sus agencias tengan los recursos necesarios para atraer el talento, pero exijan resultados claramente medibles.
- Aborden su trabajo con sentido de urgencia y trabajen con pasión. De lo contrario, ¿qué sentido tiene levantarse por las mañanas?

### 10.1.3. Marketing y turismo

Mucho del marketing expuesto en los apartados anteriores se basa en el marketing de bienes y productos, pero este capítulo trata del marketing de experiencias, pues el área de aplicación es el turismo. Y el turismo es un ámbito en el que se crean y generan experiencias que el consumidor quiere porque le ofrecen un valor añadido. De no ser así, ¿por qué viajar y pasar un tiempo de ocio en destinos diferentes al entorno habitual, si no añade un valor positivo? Por supuesto, el marketing de un destino es algo muy diferente al marketing de una silla, un helado, un coche, un piso, ropa o unos zapatos, etc. Se trata de crear expectativas y, además, no se puede probar la experiencia antes de vivirla; se produce y consume a la vez y hay muchos elementos intangibles.

Las empresas y los destinos turísticos deben incorporar a su gestión la herramienta del marketing de forma innovadora. Aparecen nuevos destinos y productos-servicios turísticos continuamente, el transporte aéreo *low cost* ha transformado la noción de tiempo y distancia, dando a cada vez más consumidores la posibilidad de viajar y vivir otros lugares, e Internet ha facilitado el turismo 2.0. En este contexto, las empresas turísticas y los destinos turísticos deberán orientar e innovar constantemente su planificación del marketing para anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor.

#### A. Los recursos turísticos

En su libro *Marketing y turismo*, Altés Machín (2001) describe que la actividad turística se desarrolla sobre la base de los recursos turísticos. Este autor identifica tres grandes grupos de recursos en el turismo: recursos relacionados con la naturaleza, con la historia y con

la cultura viva. Altés Machín (2010: 33) afirma que “la identificación, conocimiento y evaluación de los recursos turísticos de un área determinada es fundamental para determinar el potencial turístico de la misma y planificar su desarrollo. La singularidad, atractivo y grado de conservación de los recursos, así como la localización y facilidad de acceso a los mismos, determinan sus posibilidades de explotación y su capacidad de atraer a un tipo u otro de visitantes. De nada serviría contar con recursos turísticos con gran potencial si no se cuenta además con recursos financieros y humanos para desarrollar una “industria turística”. En realidad, con el producto turístico se refiere al uso turístico de unos recursos en un lugar que se puede aprovechar en varias combinaciones, por diferentes públicos o segmentos del mercado. La compra de ese tipo de producto no es comparable con la compra de un producto tangible. Los consumidores en el sector turístico compran el uso de unos recursos pero no se los llevan. Y con esta compra crean sus propias experiencias. Se basan en la información obtenida en su propio entorno físico y online, en expectativas creadas por los vendedores y en expectativas generadas por experiencias previas.

En el momento de tomar la decisión, el consumidor escoge entre varios destinos, varias formas de viajar y la utilización de unos u otros servicios. Hay mucha variedad en el nivel de organización previo del viaje, desde un viaje completamente pre-programado hasta sólo la reserva de un modo de transporte para llegar al destino y, a partir de entonces, ver lo que ocurre. Es cada vez más común que el consumidor sea quien organiza su propia experiencia, desde consultas online, reservas y compartir sus experiencias durante y después de su viaje en varias redes sociales online. El cliente, los prestatarios de servicios turísticos, los turoperadores, los entes públicos de turismo, los habitantes y muchos más actores co-crean entre todos las experiencias turísticas que uno puede obtener.

Como Altés Machín menciona, no existe una armonía natural entre los diferentes componentes del producto turístico. O bien, están bajo diferentes controles, o cada uno tiene sus intereses y objetivos, a veces, incluso, en conflicto entre sí. Sin embargo, la crisis actual y la competencia provocan colaboración y otros modelos turísticos en los que el punto de partida es el sistema turístico holístico (Binkhorst, 2008). También confirma Altés Machín (2001) que la integración horizontal a nivel del mismo tipo de empresa es más frecuente, a pesar de que algunos empresarios ven mal el asociarse con la “competencia”. “A

largo plazo, el éxito de un destino debe incluir la coordinación y el reconocimiento de los intereses mutuos entre los componentes del producto global” (Altés Machín, 2001: 40).

## **B. Turismo 2.0**

Según se ha expuesto en el primer apartado, el catálogo de acciones de marketing ha cambiado mucho en los últimos años, y más aún ahora con las posibilidades de marketing on-line. Internet, las redes y los medios sociales han creado una amplia gama de posibilidades de marketing turístico. Internet permite actuar con mucha rapidez, poder exponer y tener acceso a la información en tiempo real y en soportes móviles, la posibilidad de planificar visitas online, dejar crecer comunidades de actores relacionados por algún interés en común (que puede ser el propio destino, la marca, un deporte, una actividad, un perfil de consumidor, etc.), hasta poder analizar los impactos y los resultados de las acciones emprendidas. En cualquier plan de marketing para destinos turísticos, como se analizaba anteriormente, hasta hace algunos años, se realizaba un plan de comunicación off-line. No podría haberse encontrado un plan de acciones online incluyendo la creación de redes sociales, el uso de bloggers, las comunidades de embajadores de la propia marca, eventos en vivo lúdicos co-creados por la propia comunidad, etc. En este sentido, el siguiente apartado trata sobre el Plan de Marketing, mercados, segmentación y ejemplos del nuevo marketing aplicado en destinos turísticos.

### **10.2. La economía de la experiencia y co-creación**

En este apartado se analiza el marketing desde una nueva e innovadora perspectiva sobre el turismo, en la llamada ‘economía de la experiencia’, basada en el principio de co-creación. El turismo cambia con los cambios en la sociedad; usuarios, turistas o viajeros 2.0 cambian su comportamiento y, además, la crisis actual solo ayudará que los muchos actores en el sistema turístico opten por la colaboración y la aportación a unos valores compartidos por muchas comunidades de usuarios. Para entender mejor estos cambios se describe aquí el contexto: la economía de la experiencia, el concepto de la experiencia, la co-creación y los cambios que dichos conceptos provocan en el marketing turístico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Este texto está basado en una publicación en ARA: Binkhorst (2008).



### 10.2.1. La economía de la experiencia

Durante la última década, muchos han sido los autores que han dado cuenta de los cambios fundamentales de las sociedades desarrolladas. Obras como *“The Attention Economy”* (Davenport y Beck, 2001), *“Dream Society”* (Jensen, 1999), *“Market of Emotions”* (Piët, 2004), *“The Age of Access”* (Rifkin, 2000), *“The Support Economy”* (Zuboff, 2002) o *“The Experience Economy”* (Pine y Gilmore, 1999) son sólo algunos ejemplos. Cada una de estas obras describe tendencias similares desde su propia perspectiva. De todas ellas, *“Experience Economy”*, aquí traducido por “La Economía de la Experiencia”, de Pine y Gilmore (1999), ha sido la más discutida de todas. Debido a la principal característica de la economía actual –la abundancia– los proveedores de productos y servicios se encuentran ante la dificultad de saber cómo distinguirse. Según Pine y Gilmore (1999), la solución radica en vender experiencias. Las experiencias pueden “emocionar” a las personas mucho más que los productos o servicios. Las experiencias son intangibles e inmateriales y, aunque suelen ser caras, se les suele dar un gran valor, puesto que son memorables. Parece ser, por tanto, que ofrecer experiencias es la manera de sobrevivir en un futuro cada vez más competitivo. Estas ideas se Expusieron a finales del siglo pasado. La reacción europea a la Economía de la experiencia suele ser de cautela ante la creación de experiencias prefabricadas consideradas demasiado comerciales, artificiales o superficiales, no siempre adecuadas para atraer a los clientes de hoy en día (Binkhorst 2002, 2005b, 2006; Boswijk et al., 2005; Nijs y Peters, 2002). Los consumidores actuales buscan experiencias auténticas, enmarcadas en un contexto y que ofrezcan un equilibrio entre el control por parte del que ofrece la experiencia y la libertad de la actividad, con una gran dosis de espontaneidad y expresión personal.

Algunos autores hacen referencia al concepto de creatividad para explicar la razón por la cual el consumo está cada vez más impulsado por la necesidad de desarrollo personal (Florida, 2002; Richards y Wilson, 2006). Basándose en esta necesidad o, como lo denomina Giddens (1990, 1991), en “la construcción o la narrativa de uno mismo”, Van der Poel (1993, 1997) ha estudiado la reorganización dinámica de la vida diaria en un contexto de modernidad. Utiliza la expresión “modularización de la vida diaria” para referirse a la creciente intercambiabilidad de la distribución del tiempo. Aquellos módulos que presenten un mayor nivel de interés serán los que el consumidor

elegirá. Son los módulos que más se adecuan a esa búsqueda de “la narrativa de uno mismo” por parte del individuo, la autorealización como lo llamó Maslow (1954). Un módulo puede llegar a transformarse en una valiosa experiencia. Asimismo, diferentes series de módulos pueden ayudar al individuo a desarrollarse e, incluso, pueden llegar a transformarlo. Las condiciones de la vida moderna nos permiten modelar nuestra vida de una manera creativa.

Los proveedores en el campo del turismo deben hacer frente a una gran competencia del sector, al igual que sucede con proveedores de productos y servicios en cualquier otro campo. Debido a ello, cualquiera dentro de este campo intenta crearse su propia parcela. Así sucede en cualquier contexto, sea un pequeño pueblo o una gran ciudad, una zona en particular o un país en general, gente local u organizaciones e instituciones que representan la cultura o la naturaleza locales, etc. Precisamente, para evitar que el mundo se convierta en una “aldea global”, la cultura se ha convertido en una fuente importante para exhibir qué es lo que hace que una cultura sea única. Sin embargo, los países y/o las ciudades han hecho que su cultura se convierta en módulos-producto. Ejemplos de ello son los museos, festivales o guías por la ciudad. Por ello, buscan alternativas que permitan huir de esa reproducción “en serie” de la cultura (Richards y Wilson, 2006). De ese modo, un paquete turístico semejante a otro rara vez distinguirá un destino turístico de otro y no cabe decir que difícilmente podrá llegar a “emocionar” a las personas. Y es que, hoy en día, el viajero tiene acceso a casi cualquier cosa que desee. Está en permanente búsqueda de unas necesidades psicológicas como son la inspiración, la autenticidad, el sentimiento de pertenencia a una comunidad, a unos valores y a un significado valioso (Nijs y Peters, 2002; Ter Borg, 2003).

### **10.2.2. La experiencia de co-creación: clientes y diseñadores**

A medida que los clientes van adquiriendo poder y control, las organizaciones necesitan cada vez más entablar un permanente diálogo con ellos. Prahalad y Ramaswamy (2004) abogan por la experiencia de co-creación como base del valor añadido y el futuro de la innovación, es decir, la economía de la experiencia de “segunda generación” o de “futura práctica”. Afirman que la co-creación no debería considerarse como una mera externalización o como una mínima adaptación de los bienes o productos como si fueran hechos a medida. Los consumidores quieren mucho más. Existe una necesidad de crear un valor específico y significativo para los consumidores individuales a través de una

interacción personal con la empresa (Boswijk et al., 2005). Ter Borg (2003) afirma que la propia experiencia de co-creación es la base de un valor único para cada individuo. Las “experiencias de primera generación” se remontan a finales de los años 90 y se caracterizan meramente por un ocio y un entretenimiento “prefabricado”. Tras ellas, surgieron las “experiencias de segunda generación”, basadas en la co-creación y que parten del individuo como punto de partida. Este tipo de experiencias van dirigidas a los valores personales, sociales y culturales que guarda el propio individuo (Boswijk et al., 2005: 43).

Sin embargo, cabe decir que la mayoría de empresas y de directivos aún siguen innovando basándose en el producto como eje central (*product thinking*). Tras una etapa de éxito, debida a la mera coincidencia de unos productos o servicios bien diseñados que, de repente, gozan de un alto aprecio en el mercado especializado, el crecimiento acaba por obligar a esas compañías a realizar estudios de mercado con el objetivo de conocer los gustos del cliente. Aquellas compañías que no logran llevar a cabo dichos estudios suelen contratar un servicio de consultoría con el fin de buscar soluciones para sus clientes. Es importante señalar que, a menudo, los estudios de mercado habituales acaban dando como resultado un “más de lo mismo”. Sin embargo, algunos estudios se especializan en innovaciones basadas en investigaciones etnográficas o sobre individuos (véase apartado 10.3.). Por ejemplo, en la compañía *Philips Design*, hay un equipo de investigación que trabaja constantemente en la innovación sobre nuevos estudios sobre individuos como tema central. Este enfoque es una de sus herramientas más innovadoras. Los estudios dejan de centrarse cada vez más en el comportamiento y el uso de los productos del consumidor para pasar a investigar las propias necesidades de los individuos. Por tanto, a los individuos se les estudia en sus contextos cotidianos con el fin de conocer cuál es la conexión de ellos mismos y de sus necesidades con las comunidades y los grupos en los que viven. Se les considera plenos participantes en el proceso de innovación y no sujetos pasivos (Bueno y Rameckers, 2003). De manera parecida, la compañía *Nokia* ha dejado de describir a sus clientes como simples compradores de un producto y les considera “socios” en la creación de experiencias personalizadas en móviles que ofrecen un gran valor añadido y diversión a sus vidas cotidianas. El enfoque de *Nokia* es el constante y fluido diálogo, tanto con los consumidores como con los operadores, los proveedores de servicios y contenidos, y con un gran elenco de socios cuya estrategia se basa en la vida cotidiana y no sólo en los detalles o en la tecnología (*Nokia*, 2005).

Si bien, es cierto que Philips y Nokia se acercan a lo que se denomina “innovación de la experiencia”, como lo definen Prahalad y Ramaswamy (2003: 16), los autores afirman que pocas son las empresas que han adoptado completamente la idea de la experiencia y una perspectiva de la innovación basada en la experiencia. El objetivo de realizar estudios centrados en el individuo es acercarse el máximo posible al mundo del ser humano (que es un cliente potencial) con el fin de identificar y de entender sus necesidades más latentes. Los resultados obtenidos sirven de base para la co-creación de innovaciones con el cliente. “En el mundo de la experiencia, el consumidor individual desempeña un papel central y cualquier acontecimiento tiene como resultado una experiencia de co-creación. Los acontecimientos están enmarcados en el tiempo y el espacio, con lo que la participación del individuo tiene su influencia en la experiencia. El significado personal derivado de la experiencia de co-creación es lo que determina el valor para el individuo” (Pralhad y Ramaswamy. 2003: 14).

### 10.2.3. El valor añadido de la experiencia de co-creación

Según varios autores (Pralhad y Ramaswamy, 2003; Ter Borg, 2003), la experiencia de co-crear por parte del individuo, denominada también “experiencia de co-creación” es lo que aporta valor. La experiencia de co-creación deriva de la interacción de un individuo ubicado en un tiempo y un espacio específico y en el contexto de un acto concreto. La verdadera experiencia de co-creación no está basada ni en la empresa ni en el producto. Las empresas deben tener siempre en cuenta que cuanto más se centren en el contexto del consumidor y se ajusten al entorno vital del individuo, mayor será el valor de la experiencia de co-creación. Prahalad y Ramaswamy (2004) hablan de “contexto de la experiencia” para referirse al espacio en el que se produce un diálogo entre empresa y consumidor (*experience environments*). Cuando se dan las condiciones adecuadas en el contexto de la experiencia, los clientes pueden desarrollarse con plenitud, llegando a convertirse, por tanto, en participantes directos de las propias experiencias de co-creación.

La red de experiencias en la co-creación está compuesta por los individuos y los elementos necesarios para desarrollar un contexto de la experiencia. Prahalad y Ramaswamy (2003: 16) exponen una visión de la naturaleza del estado y de la innovación de la experiencia basándose en tres ejemplos: 1) el marcapasos, en el que paciente y marcapasos

forman parte de una red de información y de conocimiento necesarios para vigilar el corazón de manera remota; 2) Onstar, un proveedor de material de seguridad para los clientes de la empresa General Motors Corp. que viene integrado en el vehículo; y 3) Mindstorms, el sistema de invención robótica de LEGO. En cada caso existe una base añadida para la competencia que comprende tres co-creadores y que ofrecen un alto valor: la empresa y su red, el consumidor y la comunidad del consumidor.

### 10.3. Turismo y co-creación

Dado que el turismo es una fuente inagotable de experiencias a través de las cuales el individuo se construye su propia narrativa, se considera crucial dedicarle toda nuestra atención. Prahalad y Ramaswamy (2003) comienzan ya a vislumbrar el fenómeno de la co-creación y la expansión de las experiencias que se derivan en diferentes campos. Sin embargo, y por extraño que parezca, el mayor generador de experiencias –el turismo– sigue aún sin mencionarse. Queda rezagado tanto en sus aplicaciones como en los estudios básicos.

Los creadores, ante el reto de idear experiencias que correspondan a las necesidades latentes del individuo, siguen dependiendo en gran medida en su intuición, en copiar buenas prácticas o en crear condiciones relacionadas con un contexto espacial y temporal. Rara vez se incluye al turista en el proceso de creación de experiencias relacionadas con el propio turismo y son pocos los ejemplos que se encuentran sobre co-creación con turistas. El proyecto Virtual aloft se lanzó en el portal *Second Life* (<http://www.secondlife.com/>) en 2006, un mundo virtual en el que el individuo se puede crear su propio personaje, un avatar. El objetivo del proyecto es que los visitantes co-crearan el diseño real basándose en la información y la evaluación de sus experiencias virtuales. Asimismo, *Joie de Vivre Hospitality*, un grupo de 37 hoteles en el área de la bahía de San Francisco es un ejemplo interesante. El sitio web de esta marca hotelera, interactivo y muy convincente, ofrece la posibilidad de que los potenciales clientes del hotel elijan aquel hotel que mejor encaje con sus necesidades. Esta estrategia de marketing superior ha atraído nuevas ofertas de negocio en línea y le ha dado a *Joie de Vivre* un toque distinto y competitivo. Antes de entrar en detalle, se dedica el siguiente apartado a la descripción del fenómeno del turismo.

### 10.3.1. Tipologías turísticas

Mucho se ha escrito sobre las razones que explican por qué las personas ocupan su espacio de ocio de la manera que lo hacen. Algunos autores, como Cohen (1972, 1979, 1988), MacCannell (1989), Urry (1990) y Lengkeek (1994, 1996), conciben el turismo como una necesidad de evasión de la vida cotidiana. La mayoría de ellos (Cohen 1979, Urry, 1990; Lengkeek, 1994) se basan en la misma fuente, de 1973, sobre el estudio del antropólogo Turner, para ilustrar el cambio que produce el viajar en la vida cotidiana y que deriva en una especie de “contraestructura”. En primer lugar, cuando se abandona el lugar de residencia habitual, el turista se aleja, tanto desde el punto de vista social como espacial, de su entorno familiar o, como lo denomina Turner, de su “centro”.

En segundo lugar, mientras permanece en el lugar de destino, el turista entra en una especie de “contraestructura”, fuera de su contexto espacial y temporal, una fase que ha pasado a denominarse “zona liminal” y un espacio llamado “el centro en alguna parte”, o en su terminología original inglesa “*centre-out-there*” (Turner; citado en Cohen, 1979). Finalmente, el individuo, sintiéndose enriquecido con la experiencia del viaje, se reintegra en su grupo social originario y en su contexto familiar. Resulta obvio decir que existe una gran diferencia entre individuos, en sus preferencias, por las similitudes o las diferencias de las contraestructuras comparadas con sus lugares habituales de residencia. Además, las personas pueden variar sus preferencias tanto por un turismo activo o pasivo como por un turismo de inmersión o de absorción. Pine y Gilmore (1999) han dividido dichas preferencias en cuatro cuadrantes relacionados con las experiencias: de entretenimiento, educativas, de escapada o de estética. Considerando el gran número de tipologías sobre turismo y los continuos debates sobre las mismas (Cohen 1972, 1979; Elands y Lengkeek, 2000; Lengkeek, 1994, 1996; MacCannell, 1989; McKercher, 2002; en Schouten 2003; Van de Poel, 1999; entre otros), puede llegarse a la conclusión de que el carácter específico de la experiencia del turismo deriva de esa tensión entre la vida cotidiana y esas otras realidades que se experimentan como resultado de los cambios en las estructuras temporales y espaciales cotidianas.

Si bien, es cierto que las necesidades de las personas cambian y que, por tanto, también cambian sus ansias por nuevas experiencias, los estudios existentes demuestran que, para muchos individuos del

mundo desarrollado, el tiempo dedicado al ocio y al turismo se ha convertido en una parte esencial de su calidad de vida. Un estudio realizado por Csikszentmihalyi y Hunter (2003), que se llevó a cabo usando el método ESM (método basado en muestras de experiencia), demuestra que las actividades de ocio social, tanto las activas como las pasivas, contribuyen a una mayor felicidad comparadas con actividades escolares, que dan un porcentaje menor en cuanto a índice de felicidad. Urry (1990) afirma que la “cultura del turismo” en la que vivimos proporciona a las personas una oportunidad de despojarse de limitaciones temporales y espaciales y de aumentar su calidad de vida, puesto que se dedican a hacer lo que realmente les apetece, con quien realmente les apetece, etc. En este sentido, Richards escribió que “el deseo de consumir más turismo y más tiempo de ocio refleja el cambio de perspectiva sobre el consumo, que se aleja de bienes materiales y se acerca más a servicios y experiencias, lo que viene a decir que la calidad de vida se mide cada vez más teniendo en cuenta el acceso a tales experiencias” (1999: 190). Poon ya afirmaba en 1993 que el “nuevo turista” quiere encargarse de su propio viaje, un hecho que se ha constatado cada vez más en personas que se encargan y gestionan sus propios viajes a través de Internet. Además, existen cada vez más comunidades de turismo virtuales en las que las experiencias se evalúan y se intercambian. Sitios web de intercambio de casas, de alojamiento compartido o, incluso de sofá compartido, el denominado *couchsurfing*, son sólo algunos ejemplos. *Audiosnacks*, por ejemplo, es un espacio virtual para encontrar, comprar, descargar, escuchar y disfrutar rutas a través del i-pod, creadas por gente con el fin de compartirlas, un lugar en el que todo el mundo puede contribuir para que todos puedan beneficiarse mutuamente. Este es un buen ejemplo de co-creación entre turistas.

No solamente existen ejemplos de co-creación entre consumidores sino también entre los propios proveedores y entre consumidores y proveedores. *Lonely Planet* y *Playstation* han lanzado una iniciativa conjunta: una guía actualizada al minuto, completamente interactiva y portátil, para su uso en la PSP®. Existen también otros ejemplos: *GoCar* es una ruta en coche guiada por GPS que se lanzó en San Francisco en 2004. El asistente de *KLM Globe*, de *Google Earth*, es también otro ejemplo. Estos ejemplos demuestran que las experiencias innovadoras en cuanto al turismo se co-crean, incluyendo a socios o marcas que no han estado tradicionalmente asociadas al sector del turismo. Estas tendencias ilustran la necesidad de cambiar de perspectiva en lo que al turismo se refiere.

### 10.3.2. El trabajo en Red

Teniendo en cuenta la perspectiva etnográfica, tanto para los estudios teóricos básicos como para el creciente interés existente por parte de las empresas en las innovaciones relacionadas con la etnografía y con los “estudios sobre individuos”, vale la pena destacar, una vez más, la importancia del concepto de co-creación. Enfocado muy a menudo desde una perspectiva de crecimiento económico, los promotores turísticos permiten que el turismo crezca a costa del contexto natural, cultural o histórico.

En el desarrollo de la actividad turística, el ser humano debería tenerse en cuenta siempre en relación con su contexto espacial, lo que implica una nueva perspectiva sobre el turismo. Ello significaría la no separación de los conceptos oferta y demanda, empresa y cliente, turista y huésped o los espacios para el turismo y “otros” espacios. En cambio, el concepto de turismo debería ser visto como una red que engloba a todas las partes involucradas en proporcionar contextos de experiencias y en la que todos los actores operan desde diferentes contextos espaciales y temporales. Para comprender el fenómeno del turismo y desarrollar un turismo sostenible hay que buscar dentro de cada ser humano, concretamente en la interacción de éste con el contexto de la experiencia. Cada persona puede llegar a convertirse en turista, o establecer algún tipo de contacto con el turismo, en algunos de sus contextos de la experiencia. Para el turismo, ello requeriría que se centrara la atención en el ser humano y no en el turista, ya que la mayoría de personas pasan mucho más tiempo siendo simplemente personas y no turistas. Es cuando uno no es turista el momento en el que se forman las condiciones para expresarse uno mismo como turista.

Concebir el turismo como una red o sistema holístico facilita la inclusión de todas las partes interesadas e involucradas en la creación de experiencias en el mismo. Dicha red es inmensa y abarca toda una serie de actores: agencias intermediarias, promotores y encargados de ofertar alojamiento, encargados de promocionar y mantener enclaves de alto valor patrimonial y el entorno natural que los rodea, organismos políticos, los diseñadores –y visitantes- de Internet, *Second Life* u otros muchos entornos virtuales relacionados con las experiencias. Asimismo, las fronteras cada vez más difusas entre el turismo y el arte, la cultura, el deporte, el ocio, la escuela, el tiempo libre o el trabajo están haciendo que la consideración del turismo como sector



o industria separada del resto sea cada vez menos evidente. Esta es otra de las razones para considerar el turismo como una red de experiencias dentro de la cual el ser humano desempeña un papel crucial.

#### 10.4. La co-creación de experiencias turísticas

El contexto de la experiencia en el campo del turismo se compone de todas aquellas personas y elementos que rodean al ser humano. A continuación, se explica el argumento que sostiene por qué hay que hablar de seres humanos y no de turistas. Cuando se habla del turista, enseguida se imagina a alguien procedente del mundo occidental, de zonas desarrolladas y con dinero, tiempo y libertad para viajar a zonas fuera de su entorno cotidiano. Asimismo, se concibe a un turista que viaja hacia su destino. Sin embargo, no se considera turista cuando está en su contexto diario. De hecho, según la definición de turista, en ese momento no lo es.

Es precisamente en su contexto diario, en ese momento en el que no es turista, de hecho la mayoría del tiempo, cuando se toman las decisiones sobre las vacaciones futuras. En este período es cuando se realizan toda una serie de actos relacionados con el turismo: se reciben revistas en el buzón de correo, se ven canales de televisión, se ofrecen donaciones a organizaciones específicas, algunos elementos del contexto diario hacen recordar vacaciones pasadas, se adquieren libros, videos, CD's y DVD's que indican el interés de la persona por el arte, la cultura, la gastronomía, la música, la pintura, la cerámica, la historia o los destinos turísticos, etc.; se acude a los bares o restaurantes preferidos; Internet le conecta virtualmente al resto del mundo; su avatar (término utilizado en el portal *Second Life*, que hace referencia a la identidad personal virtual, es decir, al personaje virtual) visita otros lugares de manera virtual y le permite conocer gente de todo el mundo mientras navega por el portal interactivo *Second Life*; recibe información sobre viajes en el móvil; se comentan experiencias e historias con familiares, compañeros y amigos; y su vida se ve moldeada por su formación y por su trabajo, entre muchos otros elementos.

Es, por tanto, en este contexto laboral o educativo donde los estilos de vida muestran las necesidades latentes y los valores ocultos del ser humano. Un ser humano que, en un momento u otro, acaba siendo turista. Todos estos contextos del ser humano, aún tan poco

explorados, contribuyen de manera indispensable al desarrollo de un turismo innovador.

¿Qué empresa turística conoce a sus clientes como seres humanos? En el desarrollo del turismo e innovación, los contextos de la experiencia que rodean directamente al individuo, es decir, el contexto laboral, académico o en el hogar, aún no se tienen muy en cuenta. Se suele hacer hincapié en el contexto relacionado con el turismo y el ocio y, teniendo sólo estos elementos en cuenta, se toman las decisiones.

Cada individuo posee toda una serie de redes de experiencias (*experience networks*) en entornos de experiencias (*experience environments*) en constante cambio. Tanto cuando se es turista fuera de casa como cuando se toma la decisión de viajar, el individuo está en permanente contacto con otros individuos y con múltiples elementos que conforman su existencia. En primer lugar, cualquier ser humano es persona dentro del ambiente familiar. Es en este ámbito donde pasa la mayoría del tiempo y en el que se concentran muchas de las experiencias sociales más memorables. Además del tiempo de ocio, el individuo pasa también mucha parte en el trabajo o en la escuela. Las diferentes redes en las que los individuos se relacionan sirven de guía en vida, siendo de una gran influencia en la misma. La necesidad de un turismo de la experiencia puede nacer en un momento concreto, haciendo que se produzca un cambio en la red del individuo.

Asimismo, el individuo recurre a otras fuentes de información como, por ejemplo, sitios web o catálogos. Igualmente, se entablan vínculos con todos aquellos que puedan proporcionar información sobre el destino, como por ejemplo el contacto con amigos que puedan relatar sus experiencias del lugar. Todos estos actos se realizan para cumplir con el deseo y la necesidad de viajar, cambiando así el contexto de la experiencia habitual. Finalmente, cuando se toma la decisión final de viajar y se abandona el contexto de la experiencia en el hogar, la red de experiencias en turismo cambia en consecuencia. Así sucede también en el sentido inverso, es decir, cuando se regresa al entorno familiar. En consecuencia, cada persona está rodeada de una red de experiencias en turismo compuesta por todas las partes, personas y elementos involucrados en sus experiencias sobre turismo, ya sean reales, virtuales o incluso en sueños. Dicha red sitúa al ser humano en el punto central de todo (no al turista, sino al ser humano). Considerar al turista como un ser humano que se desplaza a diferentes contextos permite conocer de cerca sus valores y necesidades latentes. Así,

permite a las compañías ampliar su perspectiva del cliente, pasando de considerarlo “turista” a “la persona que hay tras el turista”. Esta perspectiva ofrece información sobre la vida que lleva cuando no es cliente de la compañía, una gran fuente de información para conocer las experiencias en turismo que el cliente desea, al igual que para realizar la estrategia de marketing a partir de ellas.

#### 10.4.1. “Experience networks” en el turismo

El argumento expuesto aquí, y que considera el turismo como una red de experiencias en la que varios de los elementos involucrados co-crean con el objetivo de formar experiencias en el turismo, está estrechamente relacionado con lo que Van der Duim ha denominado *tourismscapes*, es decir, el complejo proceso de categorización de personas y de cosas (2005). Dicha red de experiencias en turismo es inmensa: los turistas están permanentemente expuestos a una serie de elementos que llegan a conformar las condiciones de sus viajes: Internet, los aparatos móviles, agencias de viajes, operadores turísticos, transporte, hoteleros, guías, empresarios locales que ofertan actividades en el lugar de destino (ya sean excursiones pasivas o una participación más activa), cosas que hacer y ver en el lugar de destino, como construcciones típicas, museos, el patrimonio local, acontecimientos, parajes naturales, agencias gubernamentales y no gubernamentales, además de la tecnología, etc. La tecnología tiene una gran influencia en las redes de experiencias en turismo y las somete a un constante cambio. Las facilidades de reserva en línea y los foros virtuales sobre turismo de la experiencia están haciendo que exista una mayor competencia, no en el precio, sino en un servicio que potencie la experiencia del consumidor. “A la hora de examinar el valor fundamental, las empresas con éxito siempre antepondrán el cliente, y no la propia empresa, cuando se hacen la pregunta: ¿qué puedo hacer para hacer que la vida de mis clientes sea mejor?” (Pollock y Benjamin, 2001).

Los estudios llevados a cabo por Buhalis y Licata (2002) confirman que Internet ofrece la oportunidad de que las empresas establezcan vínculos más estrechos con sus clientes. Algunos de los entrevistados para dichos estudios afirmaron que “hoy en día, Internet ofrece un mejor servicio y un mayor elenco de experiencias al consumidor, ya que la interacción con las organizaciones relacionadas con el turismo puede llegar a ser más significativa”. En lugar de hablar con un asesor de viajes en una oficina en pleno centro de la ciudad, tras

haber dado miles de vueltas para aparcar y tras hacer una larga cola, cada vez más empresas dedicadas a los viajes ofrecen un servicio especializado a través de sus centros telefónicos, gracias a los cuales los clientes pueden preguntar sobre un producto, propiedad o destino especializado (Buhalis y Licata, 2002: 211). En el mismo estudio, Internet, la televisión digital integrada (IDTV) y los artilugios de comunicación móvil fueron identificados como las tres plataformas digitales más importantes en un futuro no muy lejano. Estas mejoras tecnológicas harán que se produzcan nuevos y productivos diálogos con cada cliente, además de proporcionar un entorno de experiencias en las que la innovación y el turismo pueden estar basados en la experiencia de co-creación.

A continuación, se exponen los pasos a seguir en el campo del turismo de co-creación, hacia un turismo sostenible y basado en el contexto. Si se considera el turismo como una red y a los turistas como seres humanos que se desarrollan en diferentes contextos, el concepto de experiencia de co-creación resulta de gran interés cuando se aplica al fenómeno del turismo. Proporciona un valor añadido tanto al visitante como a las personas visitadas y, al mismo tiempo, contribuye a dar un sentido de autenticidad y de singularidad al lugar de destino.

Los conceptos sobre experiencias estarán estrechamente vinculados al espíritu del lugar y de su gente. Como resultado, todas las experiencias relacionadas con el contexto estarán vinculadas con la historia, las leyendas, el folklore, los mitos y leyendas del destino. Aquellos conceptos sobre experiencias que se copien en otro entorno y no se adapten al contexto acaban siendo normalmente lo que se denomina “terceros lugares”. Por ejemplo, la compañía Starbucks goza de éxito en España, pero sólo entre los turistas, ya que no puede decirse que la gente local lo tenga como uno de sus lugares preferidos para tomar café. Igualmente, *Hardrock Café* tampoco puede considerarse un gran éxito en algunas ciudades europeas. “Más bien representa una atracción turística que un lugar donde uno va a tomar café y a encontrarse con los amigos” (Nijs, 2003). Por tanto, durante el proceso creativo de desarrollar entornos de experiencia, tanto el entorno que albergará la iniciativa como los visitantes (potenciales) a la zona deben desempeñar un papel clave.

El hecho de ubicar al ser humano en el eje central en el campo del turismo tiene otra ventaja. Incita a dejar de pensar sólo en el turista que viaja o que está en un destino turístico concreto y obliga a pensar en el

ser humano que se encuentra también en dicho destino y que es clave en esta red de turismo, lo que también se conoce como “huésped” – otro de los conceptos que se deben evitar en este contexto.

Con el creciente interés por conocer nuevas culturas, las experiencias en el campo del turismo son un medio para interactuar con otras partes involucradas, como por ejemplo a través de la co-creación. Aquella persona que desea visitar un lugar como turista debe realizar toda una serie de pasos para planificar el viaje. Probablemente, tenga que ponerse en contacto con el lugar de destino, a distancia y a través de sitios web, libros sobre información turística, etc. Sin embargo, hay algo que une su mundo con el mundo de las personas que encontrará en el lugar de destino. El ciclo de desarrollo del turismo estará completo cuando el ser humano que vive en el destino turístico llegue a visitar al turista en su entorno cotidiano. Sin embargo, desde un punto de vista tradicional, el “turista” probablemente no lo desee, ya que puede eliminar todas esas razones por las que algunos destinos son tan atractivos.

Cabe decir que en los destinos turísticos del mundo occidental este hecho ya sucede. Por ejemplo, el individuo, sea a través de Internet o a través de agencias especializadas, intercambia casas durante el período de vacaciones. Igualmente, cuando los huéspedes contactan a la gente del lugar que han conocido a través de varios foros, como por ejemplo el sitio web de Joie de Vivre Hospitality. Gracias a la tecnología, los consumidores tendrán cada vez más la oportunidad de co-crear sus propias experiencias en el turismo.

En conclusión, en el campo del ocio y del turismo, apenas se han comenzado a explorar las experiencias de co-creación. Huelga decir que el turismo representa un generador de experiencias y un motor económico de primer orden. Sin embargo, en un sector con un gran número de pequeños y grandes negocios involucrados, aún no existe la costumbre de pensar en contextos de experiencias y en redes de experiencias en las que los turistas –considerados seres humanos– desempeñan un papel fundamental. Del mismo modo, pocos son aún los esfuerzos dedicados a los estudios sobre los individuos como fuente de desarrollo de un turismo sostenible e innovador, tal y como se han hecho en otros campos.

## 10.5. El destino turístico y su marca

Hasta ahora, se ha expuesto, básicamente, el marketing de bienes y productos y desde la óptica de la oferta, además, una oferta más bien tangible. Sin embargo, en este apartado se analiza el marketing turístico; por tanto, ya no es tangible. En el turismo se vende un destino llamándolo un 'producto turístico', mientras el resultado final, después de reservar, pagar y vivirlo, es una 'experiencia', como se ha expuesto anteriormente. Nunca el propio destino, la oficina de turismo, o una empresa turística produce ni vende 'experiencias'. Al contrario, el resultado de la vivencia, en conjunto, de la oferta turística configura una experiencia. Es decir, se necesita tanto el productor/vendedor como el usuario/viajero/turista para obtener la experiencia. El turismo crea y genera experiencias que el consumidor quiere vivir (ojo, no solo es el turista).

Una gran parte de los consumidores de hoy en día pasa mucho tiempo en Internet para buscar información, comprar y reservar productos y compartir o evaluar las experiencias después de vivirlas. Esto ha creado nuevas estrategias de comunicación, nuevas fórmulas de publicidad, y, con esto, los destinos turísticos están entrando en la nueva era del marketing turístico. Los expertos internacionales prevén un fuerte desarrollo de la oferta complementaria al producto; más información proporcionada por el propio consumidor, más auténtica y más poder, por tanto, para el usuario.

La nueva tecnología permite que la cadena de la experiencia turística fácilmente pueda incluir servicios de sectores que antes se ofrecían aparte. Ahora no solo en la web de la agencia online se puede reservar una combinación de billete de avión u otro medio de transporte + coche de alquiler + hotel o apartamento + ruta o vivencia, sino también en la web de la aerolínea se pueden reservar estas combinaciones, aunque hace hasta poco la aerolínea no se dedicaba a vender productos de los demás sectores.

En un sector con las siguientes tendencias esta claro que 'el destino turístico' se esta convirtiendo en un sistema holístico<sup>2</sup>:

1. Más oferta complementaria.
2. Más opiniones del consumidor.

---

<sup>2</sup> Pedro José Cacho, [www.preferente.com](http://www.preferente.com) Último acceso: 7 enero, 2012.

3. Comercialización más personalizada.
4. Más comunicación mediante vídeo.
5. Ampliación de mercados.
6. Mayor localización constante del viajero.
7. Más segmentación del producto.
8. Desarrollo de micropagos telefónicos.
9. Los planes de Apple, Facebook y Google.
10. Reducción de la oferta de 'outlets'.

En este contexto, un plan de marketing para un destino turístico, sea un municipio, una ciudad, una zona, una ruta conectando una serie de municipios o puntos de interés, una comarca, un país, etc., ya no se crea solo desde el destino turístico o desde lo que pueda ofrecer este destino (*product thinking*). Gracias a la tecnología, hay cada vez más transparencia y diálogo entre varios actores en el sistema turístico, en el que los consumidores cada vez tienen más poder (*consumer thinking*), pudiendo llegar hasta el punto en que son los propios consumidores quienes co-crean y gestionan la marca turística de un producto territorial. Con la interpretación de quiénes son los 'consumidores' debe irse un poco más allá. También la propia población, los habitantes, los residentes que viven en ese entorno en el que se crea la experiencia turística, forman parte de la co-creación de las experiencias obtenidas. Los habitantes son, como los turistas que vienen de fuera, seres humanos con sus hábitos, cultura, tradiciones, retos, problemas, trabajo, vida cotidiana, sistema de funcionamiento, éxitos, orgullo, sueños, etc. ,y cuanto más puedan estar involucrados como aliados en la actividad turística en su entorno habitual, más capacidad de carga habrá. La marca no puede ser mejor que co-creada con todos los actores aliados de forma holística.

## 10.6. El plan de marketing

En el último apartado de este capítulo, se expone el Plan de Marketing, mercados y segmentación y ejemplos del nuevo marketing aplicado a destinos turísticos. En cualquier Plan de Marketing para destinos turísticos, hasta hace no muchos años, se encontraba un plan de comunicación off-line. No podría haberse encontrado un plan de acciones off-line incluyendo redes sociales, el uso de bloggers, las comunidades de embajadores de la propia marca, eventos en vivo lúdicos co-creados por la propia comunidad, etc. Sin embargo, ahora existen webs que complementan la experiencia completa de la compra, no solo la reserva. Y, por otro lado, las agencias online comenzarán a personalizar sus webs según el cliente, en lugar de ofrecer la misma apariencia para todo el mundo; *mass customization*.

Todo lo expuesto hace cambiar el enfoque del Plan de Marketing Turístico. Así, los productos y servicios turísticos habituales se transforman en experiencias y vivencias memorables, jugando con la actividad multisensorial a la hora de vivir el patrimonio cultural y natural con sus historias, leyendas, tradiciones, rituales, etc. De hecho, debería empezarse conceptuando desde la experiencia de los usuarios, los consumidores, visitantes o turistas, y habitantes y otros actores, para poner en valor las experiencias memorables ya existentes e invitar a los múltiples actores del sistema turístico para que compartan sus experiencias, con que no habrá límite casi en lo que pueda llegar a ser una marca turística.

Los clientes, visitantes o turistas, se transforman de esta forma de 'consumidor' en 'co-creador' del conjunto. Podría verse al turista como '... aquella persona que se traslada de su territorio de origen o de su residencia habitual a un punto geográfico diferente al suyo. La ausencia se produce más allá de 24 horas e incluye pernoctación en el punto geográfico de destino', según las diferentes definiciones teóricas que existen, o, simplemente, pueden verse como personas que, sobre todo, son seres humanos que, durante la mayoría del tiempo en su vida cotidiana, trabajan, estudian etc. y, de vez en cuando, salen de su rutina diaria para vivir experiencias enriquecedoras para añadir valor y crear calidad de vida. Entonces, son personas con sus emociones, que conectan o no con un destino turístico basado en las experiencias vividas. Para el desarrollo del plan de marketing, es mejor que haya entornos para crear diálogo con los diferentes actores del sistema turístico, y que todos los actores se sientan involucrados en la marca turística co-creada. Al final esto se reduce con una frase de Pine y Gilmore(2002): "la experiencia es el marketing". Los productos experienciales deberían ser capaces de generar experiencias, asociadas a los sentidos, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones (Schmitt, 2000):

- Sentidos: se proporciona placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial.
- Sentimientos: debe ser capaz de generar sentimientos en el cliente durante la experiencia de consumo.
- Pensamientos: animará a los clientes a pensar de forma detallada y a reconsiderar planteamientos antiguos.
- Actuaciones: creará experiencias asociadas al cuerpo, pautas de comportamiento y estilos de vida.
- Relaciones: animará a la interacción social del individuo partiendo, de la marca y la necesidad del cliente de una identidad grupal y colectiva.



Mientras que en el apartado uno se exponían las necesidades de los clientes, con el marketing experiencial se habla de los deseos y sueños de la gente, de perfiles emotivos, del estudio de los valores emocionales, etc. para encontrar, con todo ésto, el diálogo emocional con las personas. Piët (2004) define este nuevo enfoque de la economía de las experiencias como el mercado de las emociones. Si los propios actores del sistema turístico participasen de esta forma en el diálogo, se consigue una marca creada por muchas personas, una marca compartida por muchos actores, con personalidad de muchas personas y con vida propia. De forma estable y continua en el nuevo marketing turístico se pueden medir, evaluar e innovar los conceptos para optimizar las experiencias continuamente. Ya no consta solo la información sobre la oferta turística de los productos o servicios, sino también los comentarios, posts, videos, fotos, expresiones, quejas, comentarios positivos, recomendaciones, etc. de las experiencias de los usuarios, tanto los turistas como otros actores en el sistema turístico: los propios habitantes de la zona, empresas, entidades culturales, etc.

### 10.6.1. El marketing mix

A continuación, se presentan los elementos de un Plan de Marketing. Un Plan de Marketing contiene los siguientes apartados, que cada empresa o entidad combina a su criterio, llamado el marketing mix:

- El producto (núcleo, producto tangible y valor añadido).
- El precio.
- La comercialización.
- La comunicación.

#### A. El producto turístico

El producto turístico tiene una parte clave, el **núcleo**, diseñado para satisfacer las necesidades del público objetivo. Se expresa en palabras e imágenes. diseñadas para motivar y provocar la compra y ha de apelar a las motivaciones reflejando las características del cliente potencial y no del producto en sí. Recuerde: el turista, o mejor dicho, la gente, no compra un producto, compra una vivencia con lo cual satisface unas necesidades emocionales y existenciales. Como Altés Machín (2001) describe:

- Un hotel no ha de vender camas, ha de vender descanso, funcionalidad, vacaciones, la posibilidad de trabajar en un

entorno tranquilo y bien equipado, etc. En realidad, vende una *experiencia*...

- Un restaurante no vende platos, vende encuentros sociales alrededor de una mesa, comer sin tener que cocinar, novedad, prestigio, rapidez, etc. En realidad, vende una *experiencia*...
- La gente, cuando compra turismo rural, no compra el derecho a dormir en una casa ajena, compra descanso en el campo, un entorno natural y el contacto con la cultura tradicional. En realidad, compra una *experiencia*...
- RENFE vende transporte y no asientos de tren. Cuando se viaja en tren, no se compra un billete para pasar el rato y disfrutar de los servicios de la compañía. Se compra trasladarse de un lugar a otro y, probablemente, el llegar a una hora determinada al destino. En realidad, vende una *experiencia*...

El **producto tangible** (la cama, los platos, dormir en una casa ajena, transporte, etc.) se puede comprar por medio de ofertas concretas que comprenden aquello que el cliente recibirá por el precio pagado. Es la parte en que se especifica exactamente lo que se ofrece en un tiempo determinado y a un precio determinado. La descripción del producto tangible en el catálogo de un turoperador o de una agencia de viajes configura el contrato de venta y, en caso de incumplimiento, puede ser objeto de reclamación legal.

El **valor añadido** es todo aquello que puede añadirse al producto tangible para hacerlo más interesante y atractivo para el público objetivo. Esta parte es difícil de definir con precisión, porque es la diferencia entre los elementos básicos ofrecidos y el total de la experiencia vivida. Son muchos los detalles que pueden añadir o quitar valor a la experiencia: atención personalizada (o no), ser atendido (o no) en el idioma preferido, unos regalos o detalles personalizados (o no), poder participar (o no) en una comunidad de 'fans' de la marca', poder compartir (o no) fotos y/o videos de la experiencia en un entorno 2.0, poder evaluar (o no) la experiencia vivida y con ésto ayudar a mejorar la futura oferta y atraer futuro público.

Para crear productos turísticos, existen los siguientes pasos: estudio de la oferta y su potencial, definición de productos y de las necesidades y acciones para su puesta en marcha. En el Cuadro 10.3 se presenta el manual de planificador en turismo rural presentado por la Secretaría General de Turismo (1992) que incluye los pasos básicos.

*CUADRO 10.3  
Estudio de la oferta y de su potencial*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación e inventario de recursos turísticos</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades para el desarrollo de actividades recreativas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y elección públicos</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del producto en términos de beneficios y utilidades para el cliente</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la capacidad receptiva en servicios y equipamientos y nivel de demanda actual</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de acciones necesarias para la puesta en marcha</li> </ul>		
Puesta en valor de atractivos	Infraestructuras, equipamientos y servicios	Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de entorno y accesos</li> <li>• Restauración</li> <li>• Conservación</li> <li>• Explotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de infraestructuras, equipamientos y servicios actuales</li> <li>• Mejoras a introducir</li> <li>• Necesidades de nuevas dotaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentaciones</li> <li>• Personal</li> <li>• Formación</li> <li>• Financiación</li> <li>• Planificación</li> </ul>
<p>Estudio de viabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste económico</li> <li>• Posibles frenos desde el sector público/privado</li> <li>• Coste social</li> <li>• Coste ambiental</li> </ul>		

## **B. El precio**

El precio está relacionado con los otros aspectos del marketing mix y su fijación dependerá de los objetivos empresariales, ya que puede condicionar muchos aspectos de un negocio, desde el volumen de la demanda y el tipo de clientes, a la imagen, los ingresos brutos, el margen de beneficio. En definitiva, su rentabilidad (Altés Machín, 2001). Aparte de cubrir los gastos, el precio tendría que permitir obtener beneficios y tampoco puede ser tan elevado que no sea atractivo para el mercado y los segmentos objetivos a los que se dirigen la oferta. En resumen, Altés Machín (2001) presenta dos formas para fijar precios:

- Enfoque activo: utiliza el valor estratégico del precio a favor de los objetivos empresariales.
- Enfoque pasivo: hay que fijar el precio de alguna manera y se ha de buscar un sistema fácil.

Durante los últimos años, se han producido muchos cambios en la estrategia del *pricing*, aplicando segmentación por un lado, ajustando el precio al máximo al segmento del mercado específico (descuentos, *early bird bookings*, etc.) y, por otro lado, aplicando *revenue management* o *yield management*: la gestión de ingresos o la gestión del rendimiento es una forma de fijación de precios que utiliza la elasticidad de los precios. El número óptimo de los productos ofrecidos a un número adecuado de clientes al mejor precio. El principio proviene del sector de la aviación, pero se está aplicando ahora en el negocio hotelero. ‘*Last minute*’ reservas, o ‘*early bird*’ reservas, son una forma de gestión del rendimiento.

### **C. La comercialización**

La comercialización no deja de ser la creación de un sistema de distribución eficiente que permita el acceso del consumidor a los productos. Como se ha expuesto en los apartados anteriores, en la sociedad actual de abundancia, los productos turísticos sirven para satisfacer unos deseos que tiene ‘la gente’ detrás de unas necesidades. Un producto turístico puede ser la diferencia entre un estado actual y un estado deseado: “estoy cansado, necesito descansar y deseo hacerlo en un entorno natural donde puedo ir en bici; pues igual me iré a Menorca”. Como Maslow presentó en la pirámide de las necesidades (1954), después de satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación, llega el momento del desarrollo personal, la autorrealización. Viajar, conocer otros países y cultura y aprender de ellas, y la vivencia de experiencias diversas, suele ser una forma para mucha gente de encontrar la felicidad, buscando y realizando sus deseos.

El enfoque del marketing es satisfacer deseos y, cuanto más se comprenda y conozca el comportamiento de consumo de los usuarios, y de los consumidores potenciales, mejor se puede conectar con ellos a la hora de decidir qué se vende, por qué, dónde, cuándo, cada cuánto, cómo se comporta la gente en el momento del consumo, qué sentimientos muestran y cómo y por qué comprarán en el futuro. La distribución, por tanto, se debe adaptar al máximo al comportamiento del consumidor. La distribución de productos turísticos, debido a su naturaleza intangible, no se puede comparar con la estrategia de distribución de los productos tangibles con almacén, stock y lugares para probar antes de comprar, y devolver en caso de no estar satisfecho. El lugar de compra de un producto turístico, sea on-line o

en un lugar físico como es una agencia de viajes, nunca es el mismo que el lugar del consumo del producto turístico. En el turismo se ha de encontrar una red de ventas fuera del lugar del consumo y producción, con esta red se trata de generar demanda, multiplicando y acercando los puntos de venta al consumidor (Altés Machín, 2001).

Las empresas turísticas utilizan las centrales de reservas para su venta. Las centrales son comunes entre las cadenas hoteleras y, hoy en día, la tecnología permite integrar los servicios de unos y otros para crear una oferta más completa. Aparte de las centrales, existen los canales de distribución indirecta, como a través de los turoperadores y agencias de viajes. En cualquier caso, las nuevas tecnologías facilitan cada vez más el marketing directo. La comunicación es más personalizada e individualizada, basada en un conocimiento profundo del cliente. Se captan nuevos clientes o se consigue vender más a través de los clientes ya existentes. Son múltiples los medios de comunicación que hayan: *mailings*, venta directa y/o por catálogo, telemarketing (prospectivo o reactivo), publicidad directa, sistemas interactivos y, cada vez más, los eventos en vivo son una forma de crear marca. Los eventos en directo son una manera muy eficaz para que el público objetivo viva una marca; pasándolo bien se crea una experiencia que permita vivir una marca cambiando la actitud, algo que no es nada fácil, pero un entorno bien diseñado, teniendo en cuenta el gusto del consumidor, los entornos en que se mueve y los deseos que tiene, hacen posible llegar a la esencia de su autorrealización (Maslow, 1954).

#### **D. La comunicación**

En la sociedad actual, la gente recibe muchos mensajes. Tantos, que es imposible captar y asumir todos. Sin embargo, es diferente cuando los mensajes no están proyectados desde fuera (la oferta, *top-down*) al usuario, sino que el propio usuario produce los mensajes (*bottom-up*). Los mensajes preparados con palabras e imágenes, el componente visual son icónico es cada vez más importantes.

El valor simbólico del consumo sobrepasa el aspecto funcional de los productos o servicios. Altés Machín (2001: 163) expone: “volar en primera clase o utilizar la sala VIP de un aeropuerto, además de la comodidad, confiere al viajero una sensación de persona de éxito”. Al tratarse la actividad turística como un sistema holístico, en la comunicación es muy importante incluir todos los actores de la cadena de valor (véase capítulo 12). Los sentidos juegan un papel muy

importante en la comunicación del ser humano con su entorno. Altés Machín (2001) describe lo siguiente:

*La vista:* los ojos captan la primera impresión sobre lugares, empresas, personas y cosas. El cliente, el proveedor o el candidato o empleado de una empresa, se hará una imagen a través de lo que vea en ella, y ello influirá en su percepción global de la misma y en su actitud futura. Lo que se ve será:

- El exterior de una empresa y sus instalaciones: la fachada de un hotel, el rótulo, la limpieza del entorno, el lobby, las habitaciones, la decoración, los colores, la iluminación, los servicios públicos; todo emite mensajes.
- El personal: su aspecto, uniforme y, sobre todo, sus gestos, se captan con la vista, por lo que no hay que descuidarlos, porque, a menudo, delatan actitudes poco favorables que pueden, incluso, contradecir las palabras de manera inconsciente. Es el llamado lenguaje no verbal. En la comunicación personal es tan importante la comunicación gestual, que los comunicantes eficaces están más orientados hacia las personas que hacia las palabras.
- Las señales y documentos escritos: también en el caso de los mensajes escritos, bien sean señales, informaciones o documentos administrativos y promocionales, la presentación es tan importante como su contenido. Hay que mantener los rótulos y señalizaciones en buen estado de conservación y producir documentos pulcros, claros y atractivos.
- Simplicidad, claridad, brevedad, precisión, interés, propósito, organización, coherencia, credibilidad son las palabras clave para escribir eficazmente (Altés Machín, 2001).

Aquí puede añadirse la imagen virtual, que, cada vez más, es el primer “*touchpoint*” con la marca en la cadena de valor.

*El oído:* con él se captan las palabras y los sonidos ambientales:

- La palabra: es el contacto verbal con otras personas. Cada uno de sus aspectos, la claridad, el tono, el lenguaje utilizado, comunican algo.
- Los sonidos ambientales: los sonidos ambientales pueden ser agradables o desagradables. Ruidos de maquinaria, un teléfono que suena y no tiene respuesta, músicas poco adecuadas, radio, ruido, todo afecta a la percepción de un ambiente.

*El tacto, olfato y el gusto* también captan sensaciones que son importantes en empresas como hoteles o restaurantes. Los sentidos captan múltiples señales e informaciones que son procesadas por el cerebro y sirven para hacerse una imagen global y evaluar la calidad de los productos y servicios, empresas, lugares y personas. Una manera de poner al día y/o innovar la vivencia a nivel de los sentidos de un entorno en el sector turístico es utilizar la Guía de Pine y Gilmore *The Field Guide*, en la que pueden encontrar unas herramientas para observar entornos con los cinco sentidos para mejorar la experiencia.

Sobre todos estos aspectos: el producto, el precio, la comunicación y la comercialización, hay mucho más que decir y se puede consultar una amplia variedad de literatura sobre el tema. En la Figura 10.1. se presenta el esquema para la planificación estratégica para el Plan de Marketing.

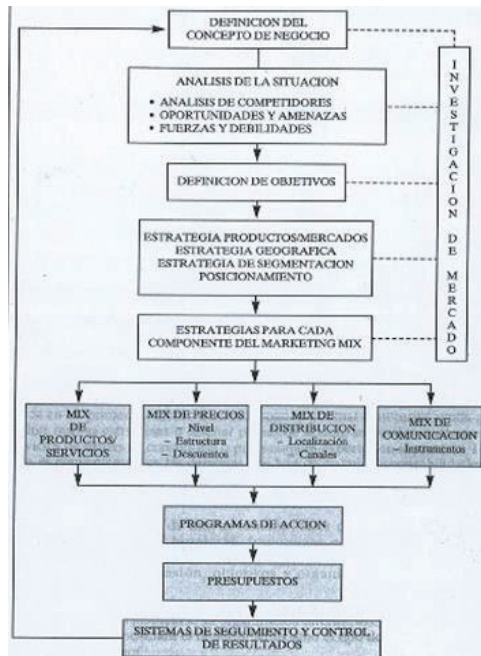


FIGURA 10.1. Esquema para la planificación estratégica del Plan de Marketing.

## E. Cambios para el Plan de Marketing Turístico del futuro

La base del cambio en el marketing está en el hecho de que los consumidores, los usuarios y sus comunidades tienen el poder, y

no los productores. La demanda unida en redes sociales genera prescripción, crítica, evaluación continua y con ésto nace el marketing experiencial compartido entre productores, viajeros y demás actores. Vidal llama al usuario 2.0 'el hombre ligado a las 5 i': informado, infiel, innovador, ilusionado e impaciente. Pero, al mismo tiempo, creativo y amante de lo auténtico.

El Plan de Marketing del futuro parte de la base de que el producto se entiende como 2.0 en todos los aspectos: desde su creación, el marketing, la información, la distribución, el consumo hasta el post disfrute de la experiencia.

Se exponen las siguientes recomendaciones para tener en cuenta a la hora de crear un Plan de Marketing:

- El consumidor y su vida como punto de partida.
- Analizar las emociones, valores e intangibles.
- Analizar los mercados de origen, no solo el turista como "individuo de tal país".
- Crear entornos para tener diálogo entre muchos actores (2.0).
- Crear entornos para conectar y empezar la vivencia estando aún en casa (pre experience), luego en el destino (durante) y poder continuar también después de volver a casa (post experience).
- No basarse solo en el público actual, abrir nuevos caminos, aprovechando los que ya estén en la comunidad.
- Recursos pueden ser muchos: sociales, culturales y humanos, no solo económicos.
- Ningún destino esta sólo en el mundo. En lugar de un análisis de la competencia hacer un análisis de posible colaboración.
- Analizar lo que está bien posicionado en el mercado y que pueda servir de impulso.
- ¿Están preparadas las empresas turísticas para innovar, recibir nuevos clientes, aprender otros idiomas, crear nuevos conceptos?

### 10.6.2. La planificación de marketing

Sin objetivos claros y realistas y una planificación concreta para llevar a cabo el plan, será difícil competir en un mercado cada día más competitivo. Tanto empresas turísticas como destinos turísticos deberían planificar el marketing. Básicamente, la planificación comienza con un análisis interno y externo y, en base a los resultados del diagnóstico, se definen los objetivos y estrategias.



## **A. La investigación de (nuevos) mercados**

La investigación de mercados proporciona datos relevantes sobre clientes, clientes potenciales, productos y competidores, que sirven de base para la toma de decisiones relativas a la estrategia general y de marketing. La investigación no da respuestas definitivas, pero es un instrumento indispensable para no dejar al azar decisiones que suelen entrañar riesgos elevados (Altés Machín, 2001). La investigación se puede hacer de muchas formas y, debido a los cambios en la sociedad, también están cambiando los métodos de investigación, que ofrece datos que no existen aún y se recoge en base a estudios específicos para saber las respuestas a unas preguntas específicas. Con la investigación secundaria se recoge el material que ya existe, datos que están disponibles, que pueden ser documentos empresariales internos, informes del gobierno, estadísticas nacionales o internacionales, análisis de tendencias de dominio público, etc. En el turismo se pueden encontrar muchos datos secundarios como:

- Estadísticas de ventas/reservas (por semanas, meses, trimestres, años, etc.) y por tipo de clientes, tipo de productos, etc.
- Estadísticas de control de visitantes: fichas de registro de hoteles, hojas de reservas, etc.
- Publicaciones gubernamentales, datos publicados por las asociaciones de empresarios, cámaras de comercio, entes de turismo, etc.
- Datos propios resultantes de investigaciones anteriores.
- Recortes de prensa referentes a actividades de los competidores, cambios en el mercado y otros datos de interés.
  
- Estudios sociológicos que muestran las tendencias de la evolución de la sociedad en general.
- Informes de trend watching, análisis de tendencias.

En libros de métodos de investigación para el turismo (Altinay y Pareskevas, 2007; Saunders et al., 2009) se puede encontrar en detalle cómo planificar y aplicar métodos de investigación. En el Cuadro 10.4 se presenta el resumen de las dos categorías en que se divide, básicamente, la investigación:

CUADRO 10.4  
Características diferenciales de los estudios cualitativos y cuantitativos.

CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de observación sin control</li> <li>• Interpretación subjetiva</li> <li>• Comprensión del marco de referencia</li> <li>• Orientado al proceso</li> <li>• Datos ricos y profundos</li> <li>• Estadísticamente no representativos del universo</li> <li>• Perspectiva desde dentro</li> <li>• Interés en la descripción de los hechos (por qué)</li> <li>• Estudios aislados. No generalizables</li> <li>• Asume una realidad dinámica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición controlada</li> <li>• Interpretación objetiva</li> <li>• Encasa atención al marco de referencia</li> <li>• Orientado al resultado</li> <li>• Datos sólidos y repetibles</li> <li>• Estadísticamente representativos del universo</li> <li>• Perspectiva desde fuera</li> <li>• Descripción de los resultados preferentemente numéricos (cuántos son)</li> <li>• Casos múltiples. Generalizables</li> <li>• Asume una realidad estable</li> </ul>

Fuente: Soler Pujals (1991), en Altés Machín (2001).

La sociedad 2.0 con “gente” 2.0, da vida a un abanico de nuevos métodos de investigación para el turismo, sobre todo para la investigación cualitativa, con el objetivo de recoger datos interesantes y profundos sobre lo que mueve a los consumidores, sus emociones, sus valores, sus deseos, sus estilos de vida, sus motivos, sus búsquedas, sus movimientos, sus decisiones, etc. Asimismo, la observación de movimientos en entornos virtuales permite recoger datos auténticos y sin manipulación por la investigación, pues los entornos 2.0 dejan observar a los usuarios sin que ellos sean conscientes. Hoy en día muchas personas “viven más de una vida” y mantiene varias vidas en la redes sociales: un perfil en *Facebook*, una zona en *Myspace*, un avatar en *Second Life*, una página web personal, un blog, un perfil profesional en *LinkedIn*, etc.

Hay ejemplos de hoteles que entrevistaron a los usuarios en *SecondLife* para co-diseñar con ellos, pioneros viajeros en un entorno virtual 3D, un nuevo concepto hotelero antes de lanzarlo al mundo real. Empresas como *Ikea*, *Nokia*, *Camper*, *Philips*, etc. utilizan su entorno virtual como herramienta de diálogo con sus clientes o usuarios, creando espacios donde ellos puedan expresar su gusto, diseño, nuevos conceptos y modelos de muebles (o la distribución de ellos en su casa u oficina), zapatos, electrodomésticos, móviles, etc. La Figura 10. 2. (Binkhorst, 2006) indica que hay muchos métodos que se podrían aplicar para

conectar con los usuarios y dejarles participar en procesos de conceptualizar y optimizar para innovar las experiencias.

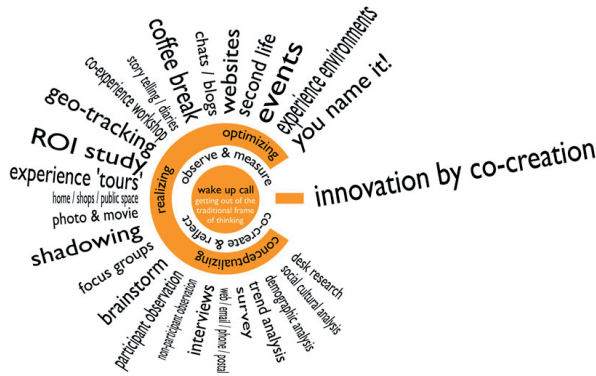


FIGURA 10.2. La innovación mediante la co-creación, nuevos métodos de investigación.

Para facilitar la comprensión de todo lo expuesto en este capítulo respecto a la creación de un Plan de Marketing Turístico, sería conveniente que el lector conociera algunos ejemplos: Plan de Marketing de Euskadi 2010-2013, Plan de la Red Ciudades Medias de Andalucía, Plan de Marketing Comunitat Valenciana, *Strategic Marketing and Coomunication Plan Amsterdam*, entre otros<sup>3</sup>.

## 10.7. Resumen

En este capítulo se ha conceptualizado el marketing, su función y cambios para competir en un mundo globalizado de turismo 2.0. Asimismo, se ha demostrado el poder del marketing en la propia experiencia del usuario, la experiencia como marketing y las oportunidades que ofrece el marketing turístico co-creativo. Finalmente, se han expuesto las claves básicas para realizar un plan de marketing, analizar los mercados y segmentos más idóneos, realizar análisis de la demanda y promover la participación de todos los actores turísticos en un sistema turístico holístico.

Es evidente que no existe “el turista”, sino que cada uno de ellos tiene sus propias necesidades, deseos, características, exigencias, etc. Lo

<sup>3</sup> Asimismo, las siguientes páginas webs ofrecen información sobre interesantes e innovadores propuestas: [www.hotelitour.com](http://www.hotelitour.com); [www.flextrip.com](http://www.flextrip.com); [www.audiosnacks.com](http://www.audiosnacks.com); [www.coachsurling.org](http://www.coachsurling.org); [www.twalkwithme.eu](http://www.twalkwithme.eu); [www.takeyourbigtrip.com](http://www.takeyourbigtrip.com); [www.yellowarrow.net](http://www.yellowarrow.net).

que obliga a ampliar el conocimiento tradicional y ver al turista como ser humano y al turismo como un sistema holístico con el objetivo y reto de crear un desarrollo turístico sostenible.

La sostenibilidad exige profundos cambios en el actual modelo de desarrollo turístico, de manera que profile un nuevo escenario en las relaciones entre los agentes turísticos, la sociedad receptora, los turistas, los recursos susceptibles de uso turístico, entendidos éstos en un sentido mucho más amplio que el que tradicionalmente se concibe al asociarlos a la idea exclusiva de recursos naturales. Este capítulo ha mostrado un enfoque del turismo como un sistema holístico, auténtico y sostenible, en base a la co-creación, con lo cual el marketing cambia a ser co-creativo, en base a la experiencia.

## 10.8. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Está preparado o dispuesto el sector turístico para trabajar en Red, donde el ser humano desempeña un papel crucial?
2. ¿Hasta qué punto están dispuestos empresarios turísticos y organismos gubernamentales a co-crear en el diseño de contextos de experiencia en turismo (desde contextos de experiencias tangibles –estudios- hasta comunidades virtuales)?
3. ¿Cuáles son los contextos y las metodologías más adecuadas para los estudios sobre experiencias?
4. ¿Quién puede mostrar interés en invertir en pruebas piloto para diseñar experiencias en el turismo de co-creación y, al mismo tiempo, medir su impacto?
5. ¿Cómo cambiaría el marketing turístico si estuviera basado en la co-creación de las experiencias turísticas en un sistema turístico holístico?

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. El marketing experiencial solo puede utilizarse cuando se trata de intangibles.
2. El estudio del entorno 2.0 (blogs, redes sociales, etc.) no ofrece información relevante de los usuarios.

3. El marketing mix está compuesto por: producto, precio, comercialización y comunicación.
4. Internet, las redes y los medios sociales han creado una amplia gama de posibilidades de marketing turístico.
5. La estrategia de precio de las empresas turísticas no se ha visto sustancialmente modificada en los últimos años.
6. El resultado de la experiencia del turista depende de todos los actores del destino turístico.
7. La investigación cuantitativa se basa en análisis subjetivos.
8. Las nuevas tecnologías han modificado la distribución turística.
9. La verdadera experiencia de co-creación se basa únicamente en la calidad del producto ofrecido.
10. El Plan de Marketing para destinos turísticos se ha basado durante muchos años en la comunicación off-line.



# Gestión pública del turismo. La gobernanza

**María Velasco González**  
Universidad Complutense de Madrid

La actividad turística tiene características relacionadas con la economía especialmente atractivas: es una industria exportadora de primer orden con una gran capacidad de generar divisas; es un sector intensivo en empleo; la inversión y capacitación productiva necesarias para el desarrollo de un destino, resultan menos gravosas que las necesarias para otras actividades, etc. Pero, ¿es el turismo sólo un sector económico?, ¿es posible circunscribir todo lo que conlleva el fenómeno turístico a los impactos económicos que genera, por muy importantes que estos sean? Reconociendo que la dimensión económica es clave para entender las dinámicas que genera, el turismo es más que un sector de la economía (Velasco, 2011).

El turismo es un fenómeno social que favorece el intercambio cultural entre los ciudadanos y supone cambios en las sociedades de acogida. También puede provocar la extensión de estereotipos negativos, la segregación cultural de los residentes locales o la saturación de la población local, con el consiguiente rechazo a la actividad (Méndez de la Muela, 2003; Antón Clavé y González Reverte, 2007; Marrero Rodríguez y González Ramallal, 2009).

Es, además, una de las actividades que más directamente condicionan el uso de los territorios y de los recursos culturales (Vera et al., 1997). Gracias al turismo se revalorizan los recursos culturales de una sociedad, aumenta la inversión en restauración y rehabilitación de bienes culturales y se incrementa la protección de los paisajes urbanos o centros históricos (Calle Vaquero, 2001). Pero la presión turística supone un riesgo de deterioro físico para los bienes culturales (García Hernández, 2003) y de pérdida de significado simbólico por la estandarización o extensión de espacios escenificados (MacCannell, 2003).

El turismo suele ser un argumento para la conservación de los bienes naturales y la adecuación de espacios naturales para el uso y disfrute de la población local y del turista. Pero también conlleva en múltiples ocasiones la destrucción del paisaje, la urbanización en áreas naturales, el aumento de la polución, al menos en ruido y polución visual y un consumo excesivo de recursos naturales, sobre todo de agua (Eagles 2002; OMT, 2004a; White et.al.,2006; Pulido, 2007b).

Por todo ello, en principio no parece posible priorizar entre las dimensiones económica, social, cultural y medioambiental del turismo. Sin embargo, cuando se reflexiona sobre la política turística suele

considerarse un capítulo de la política económica. Para los economistas la política económica, es decir, la intervención de los gobiernos en el mercado, se explica por la existencia de fallos: estructuras imperfectas, las dificultades derivadas de los bienes públicos o las externalidades.

No obstante, no es posible ni recomendable considerar, como punto de partida, a la política turística como un capítulo de la política económica de un país, como tampoco lo sería considerarla un capítulo de la política cultural o medioambiental. Esto reduce el enfoque del análisis y no permite explicar algunos de los problemas más persistentes que se arrastran en este ámbito de decisión pública desde los años sesenta y que están relacionados con las facetas no económicas de la actividad.

En este capítulo se analiza la gestión pública del turismo, dividiendo el mismo en tres grandes bloques. En primer lugar, se conceptualiza la política turística, analizando sus objetivos, destinatarios e instrumentos. Seguidamente, el segundo epígrafe expone las diferencias entre la gestión pública y privada del turismo y cuales son sus principales retos. Finalmente, se explica el concepto de gobernanza turística, y su relación con las redes y estrategias de cooperación.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Conocer el papel del Estado en materia de turismo y las funciones que pueden asumir los Gobiernos.
- Distinguir entre objetivos públicos turísticos y los instrumentos que pueden favorecer su consecución.
- Reconocer las acciones que lideran las estructuras públicas y de comprender las oportunidades que representan para el sector privado.

## **11.1. Acción pública en turismo: política turística**

En primer lugar, se exponen las características básicas de la política turística, sus objetivos, destinatarios y, finalmente, los instrumentos que pueden favorecer su desarrollo con éxito.

### **11.1.1. La política y la política turística**

Existen muchas definiciones de política pública. Las propuestas, elaboradas por distintos autores, tratan de captar la esencia de una



acción que ha cobrado un protagonismo absoluto desde la extensión de los Estados de Bienestar: el diseño e implantación de planes y programas por gobiernos con la intención de modificar la realidad en algún aspecto.

Y, como ocurre en muchos otros ámbitos, no se encuentra una definición que sea aceptada por todos los autores ya que cada una de las propuestas destaca aspectos diversos y complementarios.

Una política es definida como:

- Una decisión gubernamental concebidas para tratar algún problema social (Nagel, 1991).
- Todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer (Dye, 1992).
- Un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico (Meny y Thoenig, 1992).
- Un conjunto de decisiones interrelacionadas que tienen por objeto la selección de objetivos y de los cauces para alcanzarlos en una situación específica (Jenkins, 1978).
- Una respuesta del sistema político-administrativo a una situación de la realidad social juzgada políticamente como inaceptable (Subirats et al., 2008).

Cualquiera de ellas podría adaptarse al ámbito que nos ocupa:

- Una decisión gubernamental concebida para tratar los problemas del turismo.
- Todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer en turismo.
- Un programa de acción gubernamental para el turismo o para el desarrollo turístico de un territorio.
- Un conjunto de decisiones interrelacionadas que tienen por objeto la selección de objetivos relacionados con el turismo y de los cauces para alcanzarlos en una situación específica.

Pero antes de reflexionar sobre qué es una política turística, debe analizarse qué no es una política turística. Una política turística no es cualquier acción pública en materia de turismo, no es la intención política de trabajar en el tema del turismo, ni siquiera la aprobación de una norma para el sector. Para que se pueda afirmar que un gobierno tiene una política turística tienen que confluír los siguientes elementos (Velasco, 2007):

1. Una política turística es un cauce de acción intencionadamente coherente. El conjunto debe ser articulado y relacionado, es decir es necesario que exista una concepción común de referencia, una idea de qué es el turismo, cuáles son los dilemas que enfrenta y cómo debe desarrollarse globalmente. Las decisiones únicas no constituyen una política, ni la suma de decisiones aisladas que afecten tangencialmente al turismo pero no hayan sido diseñadas para este fenómeno en concreto (como, por ejemplo, un plan de seguridad ciudadana que beneficia al desarrollo de la actividad).
2. El diseño de las acciones debe estar apoyado por la previsión de recursos asociados a ellas, considerando la idea de recurso en un sentido amplio. Un indicador claro es que la política tenga asociado un presupuesto suficiente y que éste se ejecute, aunque en los procesos de implantación se modifique o reduzca. Las declaraciones políticas no son una política. Es necesario sobrepasar la voluntad política expresada y dar comienzo la puesta en marcha de lo previsto para poder hablar de una política pública.
3. Debe ser impulsada por un actor público formal. Y este actor público, o los actores públicos, deben actuar en el ámbito territorial de su competencia. Si se da esta condición, elemento previo de legitimidad democrática, es posible que en su elaboración participen actores privados.
4. Deben existir objetivos y acciones concretos que permitan conocer las metas que se proponen alcanzar en un plazo determinado. Un ensayo sobre la situación del turismo en un espacio y una declaración de intenciones no son una política turística. Una propuesta de ideas vagas y objetivos generales no permitirá la posterior implantación de programas, ni ningún tipo de evaluación de lo realizado.
5. El programa de actuaciones debe tener una vocación de intervención global en el turismo. La política turística debe relacionarse con los distintos fenómenos y relaciones que genera el turismo. La política turística debe considerar los diferentes actores, productos, impactos, etc. Un programa centrado en una tipología concreta de turismo o en un subsector específico no sería una política. Aunque esto no significa que un gobierno no pudiera impulsar una política turística a través de varios programas concretos que cubrieran todos los ámbitos.

Existe una política si se observa:

- Propuesta de solución a los dilemas y problemas del turismo
- Existencia de decisiones y actividades

- Coherencia, al menos intencional
- Programa de intervenciones (con presupuesto)
- Papel clave de los actores públicos
- Existencia de actores formales
- Vocación de intervención global en el turismo, dentro del ámbito de competencia

Si se define el turismo como “el conjunto de los fenómenos y las relaciones que tienen lugar debido a la interacción de los turistas, empresas, gobiernos y comunidades anfitrionas en el proceso de atracción y hospedaje de tales turistas y otros visitantes” (McIntosh y Goeldner, 1984; citado en Hall y Jenkins, 1995), la política turística será el conjunto de acciones que impulsan actores públicos –en ocasiones en colaboración con actores no públicos- con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado.

Esta definición presenta las siguientes ventajas:

- a. Parte de la imagen de un hecho dinámico y centra la atención en las relaciones que se da entre fenómenos y actores. Al mismo tiempo, no utiliza como punto de partida al turista (por lo que no necesita detallar duración de la estancia, motivación del viaje o lugar de alojamiento, por ejemplo), sino a la propia actividad.
- b. Permite un concepto amplio de actores implicados: consumidor turista, sector económico privado, sector público y sociedad receptora del fenómeno (o destino).
- c. No se hace referencia a la imagen de “problema”, que suele considerarse el factor detonador para poner en marcha una política, por lo que permite considerar que el turismo puede ser un espacio de oportunidad para los gobiernos.
- d. Incorpora la idea de alcanzar objetivos entre actores, lo que trae a primer término el concepto de consenso, valor clave en la formulación de políticas eficientes.
- e. Considera que debe ser un conjunto de acciones, lo que supone que una política pública es más que una acción concreta.
- f. Señala que el liderazgo de la política pública puede ser ejercicio por uno o por varios actores y, en algunos casos, con la colaboración de actores no públicos. Lo que supera la imagen de que la política turística debe ser el resultado de la acción de un solo actor y propone que pueda ser el resultado de la interacción entre varios.

Es adecuada una definición de política turística que nos permita:

- Centrarnos en las relaciones entre fenómenos y actores turísticos.
- Considerar un conjunto amplio de actores implicados.
- Entender que el turismo es, al tiempo, una oportunidad y un fenómeno que genera conflictos que hay que enfrentar.
- No olvidar la importancia del valor consenso.
- Comprender que han de ser un conjunto de intervenciones.

### 11.1.2. Objetivos y destinatarios

Cada política turística concreta tiene sus propios objetivos, relacionados con la problemática del contexto específico para la que se elabora. Sin embargo, es posible observar que ciertos objetivos acaban articulando la mayor parte de las políticas y programas.

1. En primer lugar, pueden distinguirse un conjunto de objetivos y acciones relacionados con la planificación del desarrollo turístico. Se busca un crecimiento sostenible de la actividad que permita el desarrollo económico del conjunto del territorio y, en concreto, de zonas deprimidas.

Para la consecución de este objetivo, las acciones podrían ser:

- Formular estrategias de desarrollo, tanto del turismo en su conjunto, como de algún subsector concreto.
- Construcción de infraestructuras.
- Conservación del entorno natural y urbano, compatibilizándolos con la actividad turística.
- Recuperación del patrimonio cultural.

Un ejemplo sería: la decisión de dónde se construirá un nuevo aeropuerto tiene un componente técnico relacionado con la posición geográfica, la climatología... y un componente político. Un aeropuerto convierte en destino potencial al territorio que lo circunda.



FIGURA 11.1. Las infraestructuras turísticas son parte del objetivo de la planificación del desarrollo turístico.

2. En segundo lugar, se encuentran objetivos y acciones relacionados con la ordenación del sector. Se trataría de dotar de un marco legal, administrativo y fiscal al sector aprobando normas y limitaciones que se imponen coactivamente.

Las acciones son:

- Ordenación de los subsectores
- Sistemas de inspección y control
- Protección consumidor
- Reglamentación del área fiscal
- Reglamentar, en su caso, trámites de fronteras

Ejemplos serían las normas para regular hoteles o sistemas de clasificación hotelera; normativa que establece funciones y garantías de Agencias de Viajes; regulación de actividades de información turística; control de establecimientos que sirven al público, mediante precio, comidas y bebidas; normas sobre acampada libre o actividad del camping o regulaciones sobre apartamentos turísticos o alojamientos turísticos no hoteleros.



*FIGURA 11.2. Sistema de clasificación hotelera de la Generalitat de Catalunya.*

3. En tercer lugar, están los objetivos y acciones relacionados con la idea de fomento o estímulo. Se persigue el crecimiento o mejora del sector mediante la aprobación de estímulos no coactivos, básicamente instrumentos económicos u honoríficos.

Las acciones son:

- Ayudas financieras para construir oferta turística o para modernización e innovación de la industria turística.
- Subvenciones para fomentar la diversificación y diferenciación de la oferta turística (nuevos productos turísticos)

Los ejemplos más claros son el crédito turístico, entendiendo por tal concepto cualquier canalización de recursos públicos de la que son beneficiarias las empresas turísticas tradicionales (tiene especial importancia el crédito hotelero) o para creación de oferta complementaria.

Es también habitual la incorporación de acciones relacionadas con la comunicación y venta del destino.

- Promoción
- Apoyo a la Comercialización
- Apertura de oficinas en el extranjero



FIGURA 11.3. Imágenes de país.

4. Por último, existen distintos tipos de objetivos que convergen en la idea de facilitar acciones relacionadas con la mejora de la formación y la dispersión de información entre los agentes del sector.

Acciones en este sentido son:

- Formación
- Investigación (estadística, investigaciones de mercado, I+D+i)
- Información a la sociedad sobre el sector
- Congresos Nacionales o reuniones de los actores del sector.



FIGURA 11.4. La organización de encuentros permite la difusión del conocimiento.

Los objetivos básicos de la política turística son:

- Planificación del desarrollo turístico
- Ordenación del sector
- Fomento o estímulo
- Comunicación y venta del destino
- Formación

La política turística, a través de los planes y los programas públicos, se dirige a la totalidad del sector turístico o una parte del mismo (subsector concreto, producto turístico, perfil determinado de turista o temática concreta).

En ambos supuestos siempre tienen a todos o a alguno de los siguientes destinatarios:

1. Las propias organizaciones públicas. Es el caso de las reestructuraciones administrativas, la creación de nuevos órganos de decisión o participación, o cualesquiera otras que incidan en moldear la capacidad organizativa de la administración turística.
2. Los actores privados. Hace referencia, principalmente, a los empresarios turísticos a los que se dirigen los planes y programas que apoyan el desarrollo del sector, que incentivan ciertas actividades turísticas, respecto de otras, que fomentan programas de formación de los empleados turísticos o que ordenan la actividad turística que éstos desarrollan. Otros actores privados, o del denominado tercer sector, no han sido objeto de demasiada atención por parte de la acción pública.
3. El consumidor turista. Las acciones públicas dirigidas a este colectivo son, por un lado, las que protegen a este conjunto particular de consumidores mediante sistemas que les garanticen una menor indefensión previa, frente a las grandes empresas, o fórmulas para reclamar a posteriori, en caso de que existan problemas durante su estancia en un entorno diferente al habitual. Por otro lado, constituyen el núcleo central de las acciones de promoción del gobierno.
4. Finalmente existe otro grupo de destinatarios, de contornos más difusos que los anteriores, que podría agruparse en el término "comunidad". La comunidad sería la sociedad civil del destino. Se busca con ello acercar el nivel decisorio implicado al territorio en donde pretenderse incidirse.

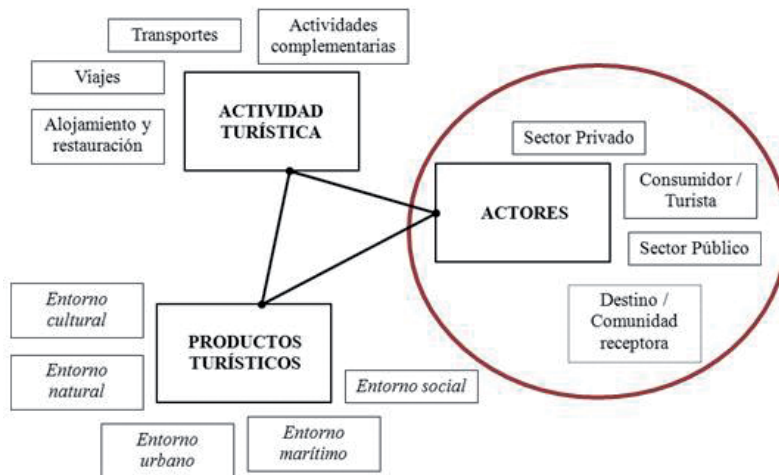


FIGURA 11.5. Actores y relación con el sistema turístico.

### 11.1.3. Instrumentos

La política turística es el conjunto de acciones que impulsan los actores públicos con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con el turismo. Este conjunto de acciones puede articularse a través de diversos instrumentos.

#### A. Instrumentos organizativos

Estructuras organizativas públicas o de naturaleza mixta con responsabilidades sobre el turismo. En la actualidad existe una gran multiplicidad de estructuras con alguna responsabilidad pública sobre la materia por lo que es imprescindible clasificarlas.

##### *Estructuras administrativas tradicionales*

La OMT las llama Administraciones Nacionales del Turismo (National Tourism Administration o NTAs) y las define como:

1. Organismo del gobierno central, con responsabilidad administrativa en materia de turismo al más alto nivel u, Organismo del gobierno central, con capacidad de intervención directa en el sector turístico.
2. Todos los organismos administrativos, dentro del gobierno nacional, con competencias para intervenir en el sector turístico. (OMT, 1996).



En este grupo estaría un Ministerio responsable del turismo, o una Secretaría de Estado de Turismo, o la Secretaría General de Turismo, etc.

### *Estructuras ejecutivas*

Son organizaciones dependientes de las anteriores (con una dependencia orgánica, funcional o financiera) de las que puede hacer uso el Gobierno para el cumplimiento de sus fines.

La OMT las denomina Organizaciones Nacionales del Turismo (National Tourism Organization o NTOs) y las define como: Otros organismos oficiales o gubernamentales de inferior nivel –que pueden estar incorporados en el órgano superior o ser autónomos – y que pueden ser reconocidos como los órganos ejecutivos de las administraciones nacionales de turismo. Entre estos cabe también incluir a las organizaciones centrales que están financiera o legalmente ligadas a las NTAs.

Un ejemplo fundamental son las Organizaciones Nacionales de Turismo (también denominadas Oficinas Nacionales de Turismo), que se definen como: organismo autónomo público, semi-público o privado, creado o reconocido por el Estado como el órgano competente a escala nacional para la promoción, y en algunos casos marketing, para atraer el turismo internacional (OMT, 1996).

Es el caso de organismos autónomos o entes públicos que persiguen objetivos concretos de política turística y, precisamente por la cualidad de sus objetivos, se les dota de una naturaleza jurídica particular.

En España, la Escuela Oficial de Turismo fue, hasta su incorporación a la Universidad, un organismo de estas características. Turespaña sería el ejemplo más claro y se correspondería exactamente con el segundo párrafo de la definición, las denominadas Oficinas Nacionales de Turismo. Las empresas públicas podrían formar parte de esta categoría, aunque estén sometidas al tráfico privado y la sociedad anónima de capital público “Paradores de Turismo de España”, podría ser el mejor ejemplo.

### *Estructuras de cooperación*

Este es un grupo más difuso. En los últimos años, y en relación profunda con el nuevo papel de los gobiernos como coordinadores,

facilitadores o armonizadores, surgen un conjunto de entes cuya característica común es que responden a la idea de cooperación.

Dentro de estas estructuras de cooperación pueden distinguirse los órganos de cooperación de naturaleza estrictamente pública de aquellos otros que reúnen a agentes privados, públicos e institucionales.

Los órganos de cooperación de naturaleza pública son de dos tipos: los que se convierten en un espacio de colaboración para agentes públicos provenientes de diferentes campos (son el caso de las comisiones que reúnen a representantes de varios ministerios) o los que crean un espacio de trabajo para agentes públicos con responsabilidades en el turismo, en distintos niveles competenciales (como por ejemplo, los órganos que reúnen a responsables turísticos del gobierno central y de otros niveles territoriales).

Los órganos de cooperación público-privado son organizaciones formalmente independientes que, sin embargo, asumen responsabilidades en el ámbito turístico que hasta ahora han tenido los actores públicos.

Hay órganos de cooperación público-privado cuyo objetivo es el desarrollo de un destino (Consejos de Turismo, entes gestores de planes de desarrollo turístico en destino), el desarrollo de una tipología de turismo (por ejemplo, los “Convention Bureau” cuyo objetivo es potenciar el turismo de congresos) o la dinamización turística de un área (Centros de Iniciativas Turísticas, Centros de Desarrollo Turístico Local, etc.).

## **B. Instrumentos programáticos**

El segundo instrumento básico en la articulación de políticas son los planes y programas.

En algunos países la distinción entre un plan y un programa es clara y precisa, mientras que en otros no hay un acuerdo explícito sobre ello. En principio, la relación entre ambos es de escala.

Un plan es el conjunto ordenado de acciones y programas que contiene el proyecto político que, para un ámbito de acción política específico, tiene un gobierno determinado. El plan tiene por objeto la totalidad del área de trabajo y conlleva la determinación de unos objetivos, la

identificación de unos instrumentos para alcanzarlos y la dotación de los medios necesarios para su cumplimiento.

Un programa se diferencia en que se centra en un aspecto o faceta determinada del turismo, aunque la propia Administración utiliza ambos términos sin demasiado rigor (Velasco, 2007).

### **C. Instrumentos de mejora del conocimiento turístico**

La complejidad de nuestras sociedades actuales hace que, en casi todos los ámbitos de trabajo concreto, se demande de los gobiernos un papel activo en la acumulación de conocimiento y de información y en la articulación de acciones de formación o distribución de aquel (Velasco, 2007).

### **D. Instrumentos normativos**

Los instrumentos normativos son cualquier norma legal de carácter vinculante y de aplicación directa, que incida en la totalidad del sector, la ordenación de un subsector concreto, o la regulación de cualquiera de los componentes de la actividad turística. Es decir cualquier Ley, Real Decreto, Decreto, Orden, etc. que verse sobre clasificación hotelera, el turismo rural, la normativa de seguridad en las actividades de turismo náutico, etc.

No se consideran dentro de esta categoría los actos normativos cuyo fin sea la puesta en marcha de cualquiera de los otros instrumentos especificados (por ejemplo, no se considera instrumento normativo las órdenes ministeriales que regulan el crédito turístico, o los reales decretos que modifican un instrumento organizativo, ya que, en estos casos, se trata de una exigencia formal para la legitimación de un instrumento político que puede encuadrarse en otra de las categorías). De otro modo, la práctica totalidad de las acciones públicas podrían ser consideradas instrumentos normativos.

Los instrumentos normativos se identifican con frecuencia con políticas públicas. Esto se debe a varias razones.

La primera es que en algunos países las políticas se inician con un procedimiento aprobado por el legislativo generalmente bajo la etiqueta de ley. Aunque esto sea así, lo que se aprueba es contenido de un plan (instrumento anterior).

La segunda es que los instrumentos normativos permiten desplegar la esencia misma del poder: son vinculantes, es decir, obligan a todos los ciudadanos a su cumplimiento. Pero el carácter vinculante sólo tiene sentido en algunas cuestiones (la existencia de medidas de seguridad en un hotel; la necesidad de control con el título de especialista para monitor de deportes de riesgo, la exigencia de conocimientos turísticos para dirigir una agencia de viajes, etc.). En otras, como la concienciación de los ciudadanos o la promoción turística, el instrumento normativo no es un fin en sí mismo.

Ha de quedar claro que una ley no es una política. Ni una política es sólo la aprobación de una ley. Los instrumentos normativos sirven para imponer obligaciones, no para alcanzar cualquier tipo de objetivo.

### **E. Instrumentos financieros**

Los instrumentos financieros son diferentes estímulos económicos cuyo objeto es el apoyo financiero a la totalidad de la iniciativa privada del sector turístico (el crédito turístico), a un subsector turístico concreto (el crédito hotelero), o a la iniciativa privada que trabaja en una tipología de turismo determinada (turismo rural). Tiene carácter voluntario, en el sentido de que depende de los actores que pudieran estar interesados en utilizar el instrumento financiero hacer uso del mismo o no.

En cualquiera de los tres casos el instrumento financiero se diseña teniendo en cuenta los objetivos del plan o el programa al que se vincula, o dicho de una manera más general, los objetivos concretos de la política turística. Por ejemplo, el crédito hotelero se destina al sector de alojamientos, pero un año puede aplicarse a la mejora de las condiciones de seguridad de los establecimientos y otro a la sustitución de las fuentes de energía convencional por energía sostenible.

### **F. Instrumentos de comunicación**

Este último conjunto, agrupado bajo la denominación de acciones de comunicación, está constituido por diversas acciones aparentemente poco homogéneas que son promovidas por la administración y que persiguen un objetivo concreto: difundir la actividad turística entre el conjunto de la sociedad, generar espacios de comunicación entre los profesionales del turismo o favorecer la creación de una tribuna de reflexión sobre el turismo.

Suele haber acciones del tipo de estímulos honoríficos (Premios de Turismo) que pretendían difundir la actividad y mostrar el esfuerzo realizado por los profesionales más destacados. También estarían dentro de este grupo de instrumentos los encuentros entre profesionales del sector y administración turística en congresos.

Al ser instrumentos de divulgación que tratan de mostrar la trascendencia de una actividad como la turística cuya importancia y complejidad es poco percibida por la sociedad, no son acciones que se impongan, sino que son de carácter voluntario.

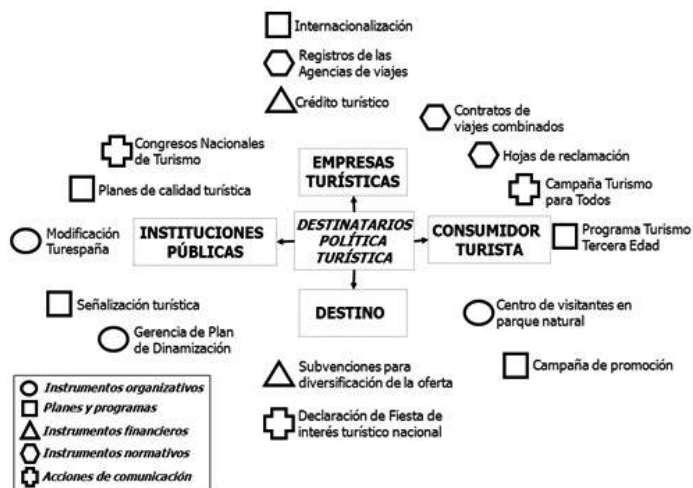


FIGURA 11.6. Ejemplos de acciones de política turística según destinatarios e instrumentos.

## 11.2. Gestión pública del turismo

Como se ha analizado en el apartado anterior, la política turística es el conjunto de acciones que impulsan actores públicos –en ocasiones en colaboración con actores no públicos- con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado.

Pero, ¿quiénes son los actores públicos? Cuando se debate sobre políticas públicas la referencia implícita es siempre al poder ejecutivo, es decir, al gobierno y a las administraciones públicas que de él dependen.

El gobierno es el encargado de impulsar y coordinar las grandes decisiones políticas, ejercer la representación simbólica, tomar la iniciativa política principal, desempeñar el liderazgo social, gestionar las crisis y dirigir, coordinar y supervisar los servicios de las administraciones que le auxilian en su cometido.

Por su parte, las administraciones públicas son organizaciones profesionalizadas, dotadas con medios materiales y económicos de titularidad pública cuyas funciones básicas son la prestación de bienes y servicios, la captación y gestión de recursos y la acumulación de información y asesoramiento experto.

La política turística se diseña y elabora por un grupo de decisores que puede estar integrado por diferentes perfiles (políticos, asesores técnicos, consultores, etc.) y, una vez aprobada, ha de ser implantada y gestionada por alguna organización pública.

La administración pública tradicional organizaba su modelo de funcionamiento según las ideas del denominado gerencialismo clásico. Sus precursores (Weber, Taylor, Fayol, etc.) concibieron organizaciones jerárquicas, basadas en el imperio de la norma y en la separación entre política y administración. La función principal de esta administración pública era la prestación de servicios por organizaciones burocráticas, altamente previsibles, con pocos incentivos y sistemas de control basados en la supervisión.

En este modelo la implantación de una política consistía en el cumplimiento de lo legalmente asignado, es decir del mandato (leyes, ordenanzas, decretos, estatutos, etc.) que se suponía lo bastante preciso como para poder ser implementado de manera casi automática.

Pero este modelo de administración legal-racional acaba generando estructuras de gran tamaño ineficaces e ineficientes y las críticas, comunes en todos los países, acaban por concretarse en los años ochenta del siglo XX en una misma reclamación: la administración debe convertirse en una estructura flexible y eficaz.

Desde entonces existe un amplio y fructífero debate sobre cómo mejorar el desempeño de las administraciones públicas para conseguir, entre otros fines, mejores políticas públicas, con impactos más claros en la sociedad.

### 11.2.1. Diferencias entre gestión pública y privada del turismo

La política turística no tendría sentido si no fuera más allá del establecimiento de objetivos, la selección de instrumentos y el diseño de acciones concretadas en un documento. La acción pública, superada la fase de diseño, ha de ser implantada por las organizaciones públicas.

#### A. Gestión pública y propuestas de mejora

La fase de la implantación de planes y programas da el protagonismo a las administraciones dependientes de los gobiernos.

El modelo de administración legal-racional o burocrático permitió el crecimiento y consolidación de los Estados de Bienestar, dotó a los gobiernos de estructuras estables en las que apoyarse para intervenir en muchos ámbitos de la sociedad y extendió la idea de equidad y oportunidad.

Pero la administración creció hasta convertirse en una estructura insostenible. Todo ello hace que aparezcan un conjunto de iniciativas proponiendo una nueva forma de gestionar o una Nueva Gestión Pública (en adelante NGP).

Desde entonces se multiplica la literatura en torno a los temas de gestión, pero lo hace de forma inconexa, lo que refleja la falta de una formulación teórica de un nuevo paradigma que dé coherencia a los planteamientos.

Los autores que escriben sobre el tema provienen del mundo de la empresa, del campo académico de la Ciencia de la Administración, e incluso de disciplinas concretas que cobran protagonismo, como el marketing. Esa circunstancia define la filosofía de base de los escritos. Los temas tratados discurren desde teorías generales a descripciones de técnicas concretas, algunas de las cuales se conciben como soluciones globales en sí mismas.

Existen, a pesar de ello, una serie de temas recurrentes, entre los que cabe destacar:

- La ética pública, como filosofía de base de las organizaciones públicas.
- El estudio del entorno, como factor decisivo en la configuración y funcionamiento de las organizaciones.

- La cultura organizativa, como conjunto de creencias o valores que guían la actuación de los miembros de una organización concreta.
- La planificación estratégica, como forma de enfrentar una gestión caracterizada por la interdependencia de los factores;
- La gestión de la comunicación, interna y externa, como elemento fundamental en una sociedad caracterizada por la importancia del conocimiento y su comunicación, y
- La gestión de recursos humanos, al ser reconocida la importancia fundamental del factor humano en las organizaciones.

Y también algunos objetivos que se reiteran en muchos ámbitos:

- Búsqueda de mayor productividad.
- Más confianza del público en los mercados o mecanismos del mercado.
- Orientación hacia el servicio.
- Mayor descentralización de gobiernos nacionales a subnacionales.
- Capacidad incrementada para diseñar y realizar un adecuado seguimiento de las políticas públicas, y finalmente.
- Estrategias para mejorar la responsabilidad sobre los resultados.

La NGP tenía como objetivo principal mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno. Proponía reemplazar el sistema burocrático racional-legal por competencia e incentivos impulsados por el mercado; trabajar con un sistema de establecimiento de metas y resultados transparentes, y por último dar la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas (citar).

Se trataba de sustituir la antigua idea de “administrar” por la de “gestionar”, acentuando las diferencias que ello conllevaba en varios niveles.

Respecto de los fines de las organizaciones, si el concepto de partida es la administración los fines u objetivos son definidos por sujetos externos a las organizaciones que los implantan, mientras que si se trata de gestionar, los miembros de la organización podrían participar en su determinación.

En referencia a los recursos, con la idea de administración se buscaría, como máximo objetivo, organizaciones capaces de gestionar



recursos de manera eficiente. La gestión implicaría, además, que las propias organizaciones participaran en la búsqueda de medios complementarios para la obtención de recursos.

Respecto de los empleados, para el modelo tradicional de organizaciones públicas, son un recurso limitado, mientras que para las nuevas propuestas son la pieza clave de la gestión pública.

*CUADRO 11.1*  
*Diferencias entre gestión y administración*

---

FINES:

- Administración: son establecidos por otros
- Gestión: participación en su determinación

---

RECURSOS:

- Administración: gestión eficiente
- Gestión: búsqueda de medios

---

EMPLEADOS PÚBLICOS:

- Administración: recursos limitados
  - Gestión: elemento esencial
- 

La gestión consistiría en el conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento del fin organizativo. Estas actividades pueden clasificarse en dos grupos (Koldo y Mendoza, 2004).

Las técnicas de dirección general de la organización, que se caracterizan por “considerar a la organización en su conjunto, favorecer la capacidad de anticipación y adaptación a los cambios del entorno (perspectiva estratégica), y garantizar el buen desarrollo de las operaciones y la consecución de los objetivos organizativos establecidos (perspectiva operativa)”:

- Planificación Estratégica
- Gestión de los procesos de Cambio Organizativo
- Dirección por Objetivos
- Dirección de proyectos

Las técnicas específicas relativas a una determinada función o actividad son (Koldo y Mendoza, 2004: 13):

- Marketing: investigación de mercados, la definición del producto o servicio, la determinación del precio, la selección de los canales

de distribución y la comunicación de la oferta de la empresa a sus potenciales clientes.

- Dirección de Operaciones, que aborda todas las cuestiones relativas a la gestión de los procesos productivos, con especial énfasis en los temas de productividad y mejora de la calidad.
- Diseño Organizativo, evaluar las alternativas organizativas más adecuadas, en términos de eficacia y eficiencia.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Financiera, centrada en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- Gestión de Sistemas de Información, enfoque globalizador de los distintos sistemas de información de la empresa, así como de las tecnologías de tratamiento de la información necesarias (hardware y software).
- Y Control de Gestión, entendido como un proceso mediante el cual trata de valorarse si los recursos de una organización se obtienen y se emplean de una manera eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos perseguidos.

Con todas estas ideas, distintos países pusieron en marcha estrategias de modernización, planes de mejora, redujeron tamaño, trataron de introducir cambios en las culturas organizativas, aplicaron distintas técnicas... pero treinta años después, aunque las cosas han mejorado mucho, no se han obtenido los resultados esperados.

## **B. Problemas para comparar la gestión pública y privada**

La falta de éxito parece estar relacionada con el propio punto de partida: aplicar al sector público filosofías y métodos de gestión surgidas y desarrolladas en el sector privado. La mayor parte de las propuestas partían de una hipótesis no explicitada: todas las estrategias que permiten gestionar bien las organizaciones privadas pueden ser trasladadas e implantadas en las organizaciones públicas. Pero el sector público y el sector privado tienen diferencias profundas que no pueden ser obviadas.

### **• Entornos y grado de dependencia de los mismos.**

Las organizaciones públicas se desempeñan en un entorno político. El entorno político se basa en los valores de consenso y negociación. Las organizaciones han de participar del mismo. A veces se considera que la gestión pública puede separarse de los demás procesos políticos,

en especial del proceso de gobierno. Pero gobernar es una empresa única, es el manejo de sistemas de múltiples dimensiones (Oliás de Lima Gete, 2005).

El grado de autonomía y flexibilidad respecto del entorno es mucho menor, en general, en el caso de la Administración que en el de la empresa privada, especialmente respecto al entorno político. Mientras que la empresa privada es casi inmune a las influencias de dicho entorno, el sector público está fuertemente ligado a lo que ocurra en el campo de la política.

El sector privado se ve más expuesto, en cambio, a las variaciones del mercado, ya que depende directamente del público/consumidor, pero, también es más alta su capacidad de respuesta y adaptación al mismo.

#### • **Determinación de objetivos**

Las organizaciones públicas no tienen libertad para escoger su ámbito de acción, ni el grupo de ciudadanos al que sirven. Su ámbito de acción viene determinado por mecanismos político sociales más complejos.

Las organizaciones públicas no pueden determinar con claridad todos sus objetivos (pueden pretender aumentar el número de plazas hoteleras, lo que es un objetivo tangible, pero no es igualmente precisa la idea de mejorar el “clima turístico”). Además, muchos de sus objetivos son contradictorios (como aumentar el número de visitantes y proteger los recursos naturales).

En la Administración no existe un objetivo único (económico), por el contrario coexisten objetivos múltiples.

#### • **Fines**

En el sector privado el fin primordial es el beneficio, el fin propio de la administración es el bienestar social.

#### • **Estructuras y procesos internos**

Los procesos de toma de decisiones, de liderazgo y de motivación son distintos en ambos sectores.

La gestión de recursos humanos parte de entornos laborales muy distintos, difícilmente equiparables. En el campo concreto de la gestión

de recursos humanos la principal diferencia radica en la distinta esencia del contrato de resultados, propio de la empresa privada y caracterizado por la clara delimitación de tareas y por la intercambiabilidad de la persona, y el contrato de lealtad, cuya característica fundamental es la adscripción a una organización compleja sin una definición clara de tareas, de objetivos y de resultados, y en donde los conocimientos no explícitos tienen una importancia crucial (Oliás de Lima, 1995).

La gestión de recursos financieros es también desigual. Ni la obtención de recursos puede ser equiparada, ni la forma de invertirlos responde a objetivos similares.

- **Productos/servicios**

No es lo mismo trabajar con productos que con servicios, estos últimos son intangibles y resultan mucho más difíciles de valorar por el ciudadano.

- **Plazos**

Las organizaciones públicas y privadas no trabajan con los mismos horizontes temporales. Para el sector privado el horizonte claro es el corto plazo, para el sector público los ciclos temporales se adaptan más a las dinámicas de competición política.

- **Obtención de recursos**

Tampoco compiten por recursos en el mercado, sino que los obtienen ligados al sistema político. Esto disminuye la sensación de riesgo ligado a los mecanismos del mercado e impone otros.

- **Medición de rendimientos**

En el sector privado es sencillo medir rendimientos, puesto que siempre están asociados a la obtención de beneficios económicos. En el sector público los rendimientos están vinculados a valores mucho más difíciles de medir.

Es necesario evaluar el rendimiento de los servicios públicos como condición previa para la racionalización de la gestión de servicios, para conocer mejor necesidades y para conocer evolución de las reacciones a las decisiones tomadas. Además permite mejorar las decisiones y favorece transparencia de la acción pública.

- **Rendición de cuentas y transparencia**

La visibilidad y exigencia de transparencia de la actuación pública es más elevada que la de la actividad privada. Además, el sometimiento al escrutinio judicial es más intenso.

- **Creación de valor**

Por último, el valor equidad impregna la totalidad e acciones del sector público. Y relacionado con ello está el proceso de creación de valor que es propio del sector público.

En estos momentos, parece que se ha llegado a un punto de acuerdo: las organizaciones públicas son distintas a las privadas, y son las diferencias lo que constituye el núcleo esencial y sobre las que se construye la legitimidad de su existencia, no basta, por tanto, con hacer meras trasposiciones de técnicas efectivas en el sector privado, sino de adaptarlas a las peculiaridades propias de las administraciones públicas.

Además de esta diferencia de base, existen problemas específicos en la administración que tienen su origen en los propios principios que rigen su funcionamiento, que provocan disfunciones de muy difícil solución, ya que la renuncia a los mismos supondría quebrar las bases en las que el propio Estado, como organización, se sustenta: el principio de sometimiento a la legalidad que conduce a una rigidez de los procedimientos o el de equidad.

### **1.1.3. Problemas para comparar la gestión pública y privada**

De todo lo anterior, puede concluirse que trabajar en el sector público no es sencillo. No existen objetivos claros, ni fáciles de determinar; la obtención de recursos y su gasto está sometida a muchas restricciones; la gestión de los recursos humanos carece de mecanismo de motivación y, sobre todo, la labor se desempeña en un entorno político cuya lógica y plazos determinan de manera intensa la actividad.

Todos estos problemas se han ido haciendo cada vez más evidentes con el paso del tiempo. Y aún se complican más cuando se trata de la gestión pública del turismo en los destinos, porque se refiere al ámbito local.

La gestión pública en el ámbito local tiene, además de los problemas comentados, un grave problema de financiación en todos los países y competencias crecientes. En este contexto, se encuentran algunas iniciativas de gobiernos centrales diseñadas para ayudar a mejorar la gestión pública del turismo a nivel local. A continuación se comentan las tres de mayor interés.

### **A. Directrices de Gestión Turística de Municipios. Argentina.**

En Argentina la Secretaría de Turismo, la Federación Argentina de Municipios y la Secretaría de Asuntos Municipales, firmaron un acuerdo con el fin de integrar y mejorar la calidad en la Gestión Pública Municipal Turística. De ese acuerdo surgen unas Directrices de Gestión Turística de Municipios que especificaban pautas de acción bajo la forma de recomendaciones, para que sea posible una gestión local integrada del turismo.

Se trata de una herramienta de apoyo a los decisores responsables de la gestión local del turismo que persigue:

- a. Sensibilizar a responsables de los Organismos Locales de Turismo sobre los aspectos mínimos que deberían tener en cuenta en su gestión.
- b. Mejorar la organización y la gestión del Organismo Local de Turismo, ayudando a adoptar pautas de actuación que se conviertan en herramientas prácticas y efectivas que fortalezcan y faciliten la gestión del turismo a nivel local.
- c. Apoyar al gobierno local en la gestión de la actividad turística a través de una herramienta práctica que contemple de manera integral los siguientes aspectos: el liderazgo y las relaciones del Organismo Local de Turismo con otros actores, la comunicación, la gestión de la calidad y ambiental, de los recursos humanos y del conocimiento, y las tecnologías de soporte a la gestión.
- d. Promover la adopción e intercambio de Buenas Prácticas entre diferentes Organismos Locales de Turismo.

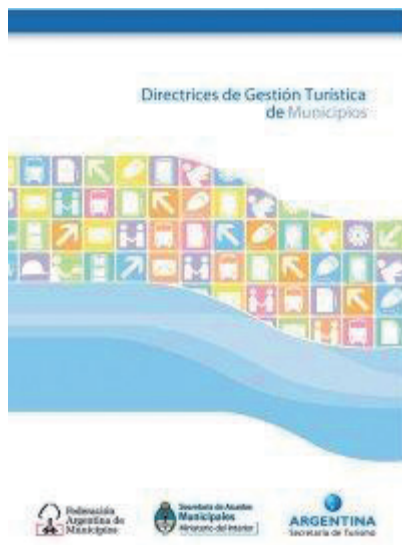


FIGURA 11.7. *Directrices de Gestión Turística de Municipios*

La herramienta propone que se reflexione sobre los siguientes puntos.

- **Puntos Diagnóstico del destino**

Formular un diagnóstico que contemple las tendencias e influencias globales en materia turística, así como el análisis situacional en el destino. El análisis proporciona la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. Asimismo, se deben contemplar las tendencias internacionales en materia turística y los escenarios posibles que pueden afectar en el desarrollo local, tanto en el ámbito nacional como regional.

- **Planificación estratégica**

Consensuar con las partes interesadas y la comunidad local el diseño de un Plan Estratégico de Turismo y su Plan de Acciones en el cual se definirá la visión del destino, el posicionamiento deseado, así como las estrategias y sus objetivos para alcanzarlos.

### • **Implementación operativa**

Crear una unidad técnica especializada responsable de la implementación operativa y la coordinación de los programas que conforman el Plan, así como de la comunicación del mismo.

Es recomendable que la estructura organizacional del Organismo Local de Turismo esté adaptada a las áreas de trabajo que surgen de las líneas estratégicas del plan.

### • **Desarrollo de indicadores de resultados del Plan**

Desarrollar un sistema de seguimiento del plan, a través de indicadores específicos y contar con personal capacitado en control de gestión para medir, auditar y evaluar el cumplimiento de las metas y retroalimentar el plan.

La fase de implementación y seguimiento del plan es clave para asegurar el éxito de un destino turístico.

Las experiencias nacionales e internacionales muestran que el trabajo conjunto entre actores públicos y privados, así como la formalización de una estructura de gestión para la implementación y seguimiento.

Con este fin, se invita a que se desarrolle un documento que contenga los siguientes capítulos.

1. Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino
  - o Gobierno Organizacional
  - o Planificación
  - o Normativa Turística y Fomento de Inversiones
  - o Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis
2. Relaciones del Organismo Local de Turismo
  - o Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos
  - o Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector
  - o Participación Ciudadana
3. Comunicación del Destino
  - o Información de la Oferta Turística
  - o Posicionamiento del Destino Turístico
  - o Portal Turístico del Municipio
  - o Centro de Información Turística



4. Directrices Referidas a la Gestión Ambiental
  - o Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo
  - o Gestión Ambiental en el Destino
5. Gestión de la Calidad
  - o Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo
  - o Gestión de la Calidad en el Destino
6. Gestión de los Recursos Humanos
  - o Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo
  - o Recursos Humanos Locales para el Turismo
7. Gestión del Conocimiento del Destino
  - o Sistema de Indicadores Turísticos
  - o Producción de Conocimiento
8. Tecnología de Soporte a la Gestión
  - o Plataforma de Soporte
  - o Redes de Comunicación e Información

## **B. Metodología para el desarrollo de destinos turísticos competitivos. Perú**

Esta metodología reflexiona sobre las condiciones básicas que deben trabajar los sitios con potencial turístico, para iniciar un desarrollo turístico ordenado.

Se trata de proponer talleres de trabajo y sesiones específicas con el sector público local, regional, sector privado local, regional y la sociedad organizada, creando los espacios para el fortalecimiento de los gremios y estableciendo los mecanismos y estrategias que se podrían plantear para el proceso de implementación, dejando de manera clara el rol activo que deben cumplir los diferentes actores para el desarrollo del destino turístico y de su ente gestor.

Se propone a los gestores que reflexionen, en primer lugar, sobre el destino trabajando los siguientes puntos:

- Ámbito geográfico del destino para definir los límites exactos y claros en términos geográficos del destino a desarrollar.
- Vocación del destino: Se refiere a la definición de la especialidad del destino, la cual se puede determinar mediante un análisis de la oferta turística existente en la zona a desarrollar.
- Propuesta principal de venta del destino: Un análisis de oferta y demanda, con el apoyo de una asesoría técnica especializada puede llevar a definir cuál podría ser el icono representativo del destino hacia el cual se concentrarán los primeros esfuerzos.

- Es importante que el destino cuente con recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad, sino existe esto será imposible desarrollar el destino.
- Se propone, en segundo lugar, consolidar un Ente Gestor con representantes público y privados.
- Este debe estar conformada por personas representativas del sector público y privado.
- Se deben definir objetivos, funciones, actividades, virtudes y limitaciones.
- La participación de los actores debe ser libre, de manera que tenga las virtudes de coordinación y articulación que se esperan.
- Deberá ser autosostenible económica y funcionalmente.
- Deberá buscar constantemente la asesoría técnica en planificación y gestión de destinos turísticos.

Además, se propone que se elabore un Plan de Acción del Destino-PAD: Un documento operativo o plan de actividades muy concreto que permita visualizar los avances como destino y medir la capacidad de gestión del Ente Gestor.

- Este Plan de Acción deberá definir un actor responsable para cada actividad.
- Todos los actores lo validan y lo reconocen como un documento de consenso y se comprometen a trabajar en lo que les corresponda.
- El MINCETUR participa como un actor más, apoyando en algunas acciones que le competen.
- Implementación del Plan de Acción: consiste en ejecutar las acciones consideradas en el Plan de Acción.

El plan debe contener los siguientes programas:

- Programa de Planificación y Gestión
- Programa de Territorio y Destino
- Programa de Producto
- Programa de Promoción, comunicación y comercialización
- Programa de Calidad
- Programa de Seguridad

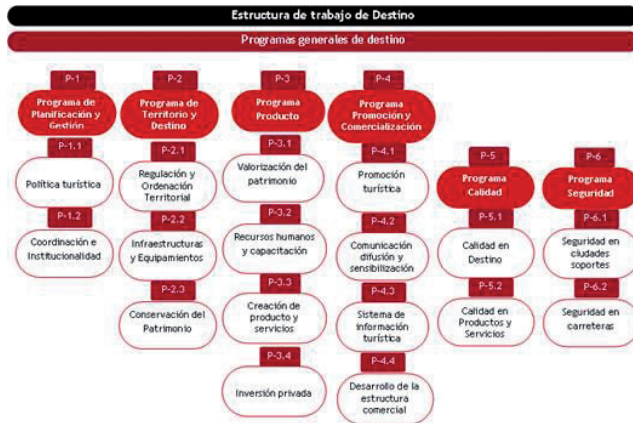


FIGURA 11.8. Estructura de trabajo de destino

Por último se propone crear una Imagen-Marca: Los destinos deben trabajar en crear una imagen-marca definida en el mercado que sea fácilmente reconocible por los consumidores y acorde con su identidad Asimismo debe trabajar en la estrategia comunicativa representativa del territorio.

### C. Plan de Desarrollo Turístico. México

Territorio El Plan de Desarrollo Turístico, es un instrumento de apoyo técnico para la planeación a nivel local. Se invita a los gestores locales que reflexionen sobre el turismo (¿Queremos ser un municipio turístico?, ¿qué beneficios queremos obtener del turismo?, ¿qué tipo de desarrollo turístico deseamos para nuestro municipio? O ¿qué nos exige el turismo a cambio?), formulen sus objetivos y, a partir de ahí, diseñen una estrategia que defina las líneas básicas de un modelo turístico futuro.

A partir de la estrategia es posible elaborar un Programa de Actividades especificando claramente, de cada una de las acciones, su contenido, cuánto va a ser su costo, calendarización de actividades, responsables del seguimiento (sector público, sector privado, o ambos) y financiación para su ejecución. Se proponen como acciones posibles:

- Planes de creación o conservación de Áreas Naturales Protegidas.
- Planes de Ordenación Turística para zonas concretas.
- Recuperación de espacios naturales dañados.
- Conservación de especies vegetales y animales.

- Planes de Ordenación Urbana.
- Mejora de la accesibilidad y el transporte.
- Construcción de las infraestructuras básicas.
- Recolección adecuada de basuras y tratamiento de aguas negras.
- Ampliación de la oferta de alojamiento, en sus diferentes categorías.
- Rehabilitación de edificios o monumentos históricos.
- Construcción de equipamientos de apoyo al turismo.
- Apoyo a las pequeñas y medianas empresas PYMES).
- Creación de oficinas de información turística, y publicación de material promocional.
- Control de visitantes.
- Mejora la de seguridad ciudadana.
- Formación y mejora de la capacitación de los recursos humanos, entre otras.

Resulta de especial interés cómo se aborda lo que debería ser la gestión pública del turismo.

Si el municipio no es capaz de ejercer su papel de gestor, es necesario olvidar el trabajo realizado para elegir un estilo propio en la gestión, que sea activo y adaptado a los nuevos tiempos, es necesario establecer ideas que pueden ayudarle como gestor turístico municipal:

Ejercer sus funciones.- La administración local debe tener sus propias competencias, si no difícilmente podrá exigir a otros que cumplan con las suyas, o que colaboren. La iniciativa privada no puede ni debe hacerse cargo de atribuciones que pertenecen al gobierno municipal, ejemplo:

- La planificación del turismo.
- La creación de infraestructuras básicas.
- La protección del patrimonio natural y cultural.
- La puesta en valor de los recursos turísticos.
- El apoyo y la promoción de la actividad turística.
- La mejora en la calidad de vida de la población.
- La información y la investigación turística.
- La seguridad ciudadana.

**Es mejor dirigir que hacer.** No intente abarcarlo todo, límitese a sus verdaderas responsabilidades, para hacerlo bien y no caer en el paternalismo, esto es clave para una buena gestión, de este modo se evitará malgastar tiempo y dinero en acciones de las que puede encargarse el sector privado. Usted se quitará un buen peso de

encima, limitándose tan sólo a guiar y supervisar la intervención del sector privado, y lejos de anular o frenar sus iniciativas, contribuirá a potenciarlas por el bien de la comunidad.

Es necesario delegar, la estructura de la organización del equipo de gestión municipal debe estar encabezado por un responsable principal, pero no es conveniente que todas las decisiones dependan de ella, un equipo de gestión bien llevado, permite delegar determinados asuntos en diferentes personas, de este modo se pueden resolver con rapidez los problemas.

**Es necesario regular sólo lo necesario.** Una gestión moderna y eficaz, elimina reglamentaciones, requisitos y papeleos innecesarios así como la procesión por taquillas y oficinas de las dependencias municipales.

La burocracia excesiva es enemiga de la buena gestión, la rapidez y la simplicidad en los trámites, no están reñidas con la ocupación del tiempo de los empleados municipales, en cambio, la pérdida de tiempo de empresarios o futuros inversionistas en trabas inútiles, si está reñido con el empuje de la actividad turística, llegando a paralizar proyectos importantes.

**Es necesario adoptar una actitud empresarial.** Actúe con su municipio como lo haría el empresario con su empresa, asumiendo al igual que él una postura competitiva, de ganar y ser el municipio turístico número uno.

Las empresas privadas deben salir a vender su producto, y generar ganancias si quieren sobrevivir, del mismo modo debe encararse la gestión municipal, haciendo del turismo no una carga, sino una fuente de beneficios para todos; haga uso de innovaciones, entérese de lo último en el mundo del turismo, emplee las técnicas a su alcance, como la informática o la publicidad, y busque socios o aliados que puedan invertir en su empresa.

**Es necesario anticiparse que remediar.** Como parte de la misma filosofía de hacer del turismo una empresa de gestión municipal, póngase al día sobre lo que demandan los turistas, lo que buscan y ofrézcalo, vender significa darle al otro lo que desea y obtener ganancias a cambio, no espere a que la gente se canse de un producto turístico que está en sus manos, como por ejemplo el ecoturismo, para prepararse y darlo a conocer. Y sobre todo, tampoco espere a que sus

recursos se agoten o se dañen, para hacer algo para evitarlo, recuerde que el turismo sustentable es la única vía de desarrollo posible.

Para realizar la gestión turística es conveniente considerar una serie de instrumentos, sin los cuales sería imposible realizar un trabajo serio y efectivo. La aplicación de estos instrumentos permitirá obtener los resultados esperados de planeación del turismo.

¿Y cuáles son estos instrumentos?

- Seguimiento y control de las etapas de la planificación turística y de sus resultados.
- Coordinación entre todos los agentes sociales.
- Participación popular.
- Apoyo al sector empresarial.
- Mantenimiento y actualización de un sistema de información turística.
- Capacitación de los recursos humanos.
- Control de la Calidad.
- El Financiamiento

### 11.2.3. Principales retos

Los retos que enfrentan los gobiernos son siempre complejos: cómo medir el bienestar y sus distintos componentes, cómo decidir con criterios múltiples (incorporando valores sociales y demandas ciudadanas), cómo configurar organizaciones que compatibilicen eficiencia y reducción de relaciones jerárquicas, etc.

Pero su dificultad no puede ser un argumento para la inacción. El cambio en las organizaciones públicas es necesario y está ligado a cambios concretos que forman parte ya de la nueva realidad de los países:

1. Es necesario reducir el gasto público
2. Han aumentado las expectativas y demandas ciudadanas
3. Se ha complejizado, y mucho, la estructura y funciones del sector público, lo que dificulta más aún la comprensión por parte de los ciudadanos.

Esto ha suscitado un buen número de reflexiones que pueden agruparse en dos grandes corrientes (Ramió, 1994).

Una de ellas, a la que el autor denomina neoempresarial, propone

introducir mecanismos de gestión privados en la administración pública y parte de la idea de la mejor capacidad del mercado como mecanismo de gestión. Las herramientas más recurrentes son la privatización de servicios públicos, la externalización de servicios (o privatización de la gestión) y la puesta en marcha de agencias.

La segunda, denominada neopública, se centra en el desarrollo de una ética pública y de la participación ciudadana. Las herramientas que propone desarrollar son las relacionadas con la mejora de la calidad y excelencia; la mejora de la ética pública y los mecanismos de participación ciudadana.

Una posición intermedia trataría de desarrollar una mejor gerencia pública.

La gerencia pública se fundamenta en la propuesta de que la esencia de la gerencia en los ámbitos públicos radica en la generación de valor público (Moore, 1998) a través de la entrega de servicios (educativo, salud, vivienda, infraestructura, etc.) y la ejecución de programas y proyectos.

Se trataría de dar más importancia a mejorar la confianza de los ciudadanos y la legitimidad de las organizaciones públicas a través de la buena entrega de productos o servicios (Kelly y Muers, 2002). La idea es que importan los resultados que los servicios, proyectos o programas causen entre las poblaciones objetivo, pero también importan los procesos aplicados para generar dichos resultados, ya que las relaciones y los procesos que se establecen entre las organizaciones responsables por una creación de valor público y las comunidades generan valor en sí mismos.

También implica que el ejercicio de la gerencia pública tiene que contemplar acciones que ayudan a discernir y definir lo que el público prefiere y, por ende, lo que genera valor para el “público”. Obliga a los que ejercen la gerencia a estar pendientes de las percepciones y reacciones del público, para mantener diálogos sobre lo que resulta valioso y lo que hay que repensar.

Esta última visión es el punto de partida de los trabajos de la OCDE, que giran en torno a las siguientes ideas (OCDE, 1995):

- proveer servicios adecuados a los ciudadanos
- mejorar la gerencia de recursos humanos
- explotar las tecnologías de la información
- mejorar la calidad de regulación
- fortalecer las funciones de gobierno
- devolver autoridad al sector público y otorgarle flexibilidad
- asegurar desempeño, control y responsabilidad
- desarrollar la competencia y elección

### 11.3. Gobernanza turística

Los profundos cambios sociales, económicos, políticos y culturales que se han producido en la segunda mitad del siglo XX han tenido también impacto en la idea de gobierno. En el contexto de estos nuevos factores y los dilemas, surge la reflexión sobre la gobernanza. El concepto, que se ha extendido con rapidez en todas las ciencias sociales, ha llegado también al campo del turismo. Y lo hace con fuerza porque el turismo es una actividad que tiene características que lo hacen especialmente atractivo para reflexionar sobre procesos de gobernanza turística (Velasco, 2005).

Ha sido desde sus comienzos un ámbito eminentemente transversal. Para su desarrollo hace falta la concurrencia de subsectores empresariales diversos (alojamiento, restauración, transporte, intermediación, etc.) que, aunque trabajen para el mismo objeto, tienen lógicas independientes y, en muchos casos, contradictorias.

Además el turismo precisa la colaboración del sector público y el sector privado, puesto que para su desarrollo es imprescindible la utilización de recursos públicos cuya gestión es competencia de los distintos niveles de gobierno (recursos naturales, culturales, territoriales, etc.). Además es necesaria la implicación para el buen desarrollo del mismo del conjunto de la sociedad de acogida, comunidad o sociedad civil.

Para los agentes turísticos es una forma de trabajo cotidiana utilizar, según la lógica de la intervención, elementos diferentes a la tradicional división político administrativa. En el caso del turismo el destino es el aglutinador del espacio de acción. Aunque el concepto “destino” sea controvertido, engloba de hecho sectores, niveles de gobierno, intereses opuestos, etc. y es la unidad más arraigada para el trabajo en la materia.



El turismo impone una lógica propia que exige cooperar. El destino aglutina sectores diversos, diferentes niveles de gobierno e intereses opuestos que componen la unidad coherente para el sujeto destinatario de todos los esfuerzos conjuntos: el turista.

Por último, en algunos ámbitos concretos, las colaboraciones público-privadas han demostrado gran éxito, como ejemplo están las plataformas de promoción en las que han participado agentes públicos y privados, que demuestran gran potencial, como los *Convention Bureau*.

### 11.3.1. El gobierno del turismo y la gobernanza turística

Las sociedades del siglo XXI son muy diferentes a las que vivieron el desarrollo y consolidación de nuestras instituciones políticas. Las nuevas características son fruto de las transformaciones profundas que han ocasionado diferentes factores. Algunos de estos cambios han impactado con más fuerza: los avances relacionados con la revolución tecnológica, la globalización de las economías, la extensión de las tecnologías de la información, la especialización de los ciudadanos y organizaciones sociales o el incremento de la diversidad y complejidad social.

#### A. ¿Gobernar el turismo?

La idea de gobernanza está relacionada con la idea de gobierno. Y la idea de gobierno está relacionada con los procesos de decisión colectiva que permiten gestionar los conflictos sociales.

Gobernar, para la ciencia política, es la acción de dirección política. Y la política puede ser definida, como la actividad colectiva que tiene como fin regular los conflictos entre grupos, mediante la adopción de decisiones que obligan a todos los miembros de la comunidad (Vallés, 2000).

La necesidad de convivencia de los seres humanos, junto con la inevitable heterogeneidad social que se ha producido en todas las agrupaciones sociales, siempre ha generado diferencias y desigualdades sociales. Este es el origen de gran número de conflictos y los conflictos suponen una gran incertidumbre en los ciudadanos. Como los hombres y mujeres necesitan rebajar el nivel de incertidumbre que les amenaza, desde siempre han buscado mecanismos que disminuyeran este nivel de inseguridad.

Poco a poco, frente a la mera protección física, las sociedades han construido complejos sistemas que les permiten gestionar conflictos y tomar decisiones colectivas que son aceptadas por la mayoría, reduciendo el uso de la violencia. La política es el campo de acción en el que estas cuestiones se dirimen hoy.

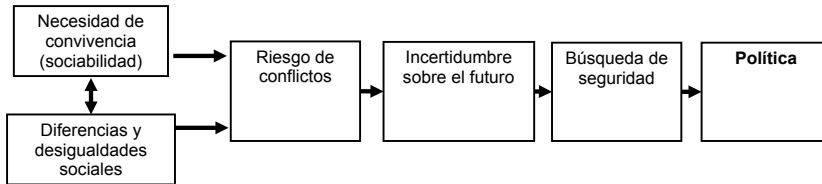


FIGURA 11.9. La política como garantía de integración social (Vallés, 2000:19).

Pero si la política es un fenómeno antiguo, el turismo tiene una historia corta. Cuando aparece, el nivel de desarrollo de las instituciones políticas de los países occidentales era ya muy sofisticado. Desde el primer momento los gobiernos deciden intervenir en este fenómeno que supone el movimiento de un número significativo de ciudadanos entre territorios y, sobre todo, un impacto económico significativo.

En turismo, los gobiernos han ido asumiendo funciones de manera creciente desde la expansión del fenómeno en los años sesenta (Velasco, 2004, basado en OCDE).

- a. En un primer momento, en la fase de desarrollo de la actividad, el Gobierno tenía dos tipos de objetivos: los puramente económicos y los políticos. Entre los objetivos económicos, se planteó aumentar el ingreso de divisas para beneficiar la balanza de pagos y, entre los políticos destacaban el apoyo al derecho a viajar libremente y el apoyo al desarrollo del turismo como instrumento para la paz.
- b. Un poco más adelante, los gobiernos apoyaron el crecimiento de un tejido turístico por la creación de puestos de trabajo y la dinamización de sectores complementarios. Junto a esto, los gobiernos asumen también funciones de planificador: se busca la canalización de los flujos turísticos hacia territorios menos favorecidos mediante la construcción de infraestructura básica, la aprobación de instrumentos de planificación específicos o las ventajas fiscales para empresas que radiquen su actividad en determinadas áreas.
- c. Una vez que el turismo ha crecido, los objetivos están relacionados con la idea de orden y evitar situaciones de abuso. Los objetivos fueron la ordenación de los subsectores, clarificando las actividades

de las empresas turísticas y las obligaciones y derechos de los sujetos que las ejercían, la protección de los turistas y la intervención en destinos.

En los últimos años y desde que la propia evolución turística ha generado impactos negativos medioambientales y culturales, los gobiernos han empezado a asumir el rol de coordinación entre agentes e intereses diversos, sin que lo hayan ejercitado de manera muy clara. Y, ya en los años noventa, se empezó a hablar de que los Gobiernos debían asumir una última función de armonización o catalizador del potencial turístico del conjunto del territorio (Keller, 1999).

*CUADRO 11.2  
Evolución de las funciones de gobierno en turismo*

Gobierno como <b>impulso</b> de la actividad ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar ingreso divisas</li> <li>- Proteger el derecho a viajar libremente</li> <li>- Potenciar el turismo como instrumento de paz</li> </ul>
Gobierno como <b>estímulo para el sector privado</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el desarrollo de la actividad turística</li> <li>- Fomentar la participación del sector privado</li> </ul>
Gobierno como <b>planificador</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canalizar corrientes turísticas hacia regiones desfavorecidas</li> </ul>
Gobierno como <b>garante</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger a los consumidores / turistas</li> <li>- Reglamentar los subsectores</li> <li>- Ordenar el desarrollo de los destinos</li> </ul>
Gobierno como <b>coordinador</b> ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar la modernización de las empresas turísticas</li> <li>- Poner en común a los subsectores turísticos</li> <li>- Favorecer el diseño de nuevos productos</li> </ul>
Gobierno como <b>armonizador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar la creación de organismos de cooperación</li> <li>- Fomentar la implicación del sector privado en las acciones conjuntas</li> </ul>

Las nuevas características de las sociedades del siglo XXI exigen de los gobiernos que renuncien a su función de dirección tradicional y fortalezcan su papel de coordinadores.

## **B. Gobernanza del turismo**

La gobernanza es un concepto relacionado con la idea de gobierno. Es un término que surge en los organismos internacionales que observan cómo los gobiernos de algunos países, que están recibiendo una importante ayuda internacional, no son capaces de asumir las funciones de gobernar y administrar, por lo que no es posible romper las dinámicas de corrupción, debilidad de las instituciones y Estados débiles. Algunos investigadores proponen que se renueve la forma de entender qué hacen los gobiernos y que funciones asumen en las sociedades del siglo XXI. Y aquí aparece la idea de gobernanza.

Muchos son los efectos en las sociedades de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que se han producido en la segunda mitad del siglo XX. Pero la extensión de las nuevas tecnologías y la globalización (especialmente la económica, pero no exclusivamente) explican bien las nuevas condiciones de gobierno.

Las nuevas tecnologías y la globalización han roto de manera definitiva con las fronteras nítidas que han existido siempre. Las nuevas tecnologías han modificado el control que determinados actores (públicos y privados) tenían sobre determinados asuntos; su posición privilegiada les permitía tener toda la información y el conocimiento y tomar decisiones que podían cambiar la situación.

La globalización ha supuesto el fin de algunas fronteras. Las fronteras políticas siguen existiendo, y tienen una indudable importancia, pero ya no hay fronteras económicas, ni culturales. Ni es sencillo, por tanto, proteger la posición de los más débiles.

En las sociedades contemporáneas es difícil encontrar ya la frontera entre el sector público y el privado. Esto puede apreciarse con nitidez cuando se observa quién hace qué en turismo. Hasta hace pocos años la promoción del país era competencia del sector público. Hoy el presupuesto de la promoción exterior sigue siendo público, pero los actores privados están participando en las decisiones a través de los órganos de cooperación que ya existen en la práctica totalidad de los países.

Unas décadas atrás era posible pensar en aprobar un documento de planificación turística elaborado unilateralmente por un ministerio u organización pública. Hoy es necesario incorporar a otros agentes, aunque sea de manera formal, y sería inadmisibles que un ministerio aprobara un plan de turismo de espaldas a los demás agentes.

Las nuevas tecnologías difuminan la información y transforman el conocimiento. La nueva dinámica de funcionamiento desdibuja el protagonismo de los actores tradicionales. En la actualidad es difícil saber qué actores acabarán siendo claves en los procesos. Cuando se quiere poner en marcha un plan de dinamización turística para un área concreta, antes era suficiente con localizar a los responsables públicos implicados y a los empresarios turísticos. Hoy, además, hay que contar con actores de la sociedad civil, con representantes del sector de la cultura, con ONG's, etc. "Se trata de un proceso inclusivo, ya que cada 'stakeholder' incorpora cualidades, habilidades y recursos importantes para el conjunto. En este proceso, son factores críticos la construcción y el mantenimiento de la confianza, el compromiso y la negociación" (Bovaird, Löffler et al., 2004).

La gobernanza se refiere a la forma de mejorar la relación horizontal entre una pluralidad de actores públicos y privados, igualmente para mejorar los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y colectivo, teniendo en cuenta una relación con características de integración y de interdependencia (Revesz, 2006).

Y, ¿cómo se aplica esto al turismo?, o dicho de otro modo ¿qué es entonces la gobernanza turística?

La gobernanza del turismo o gobernanza turística sería una nueva forma de liderar los procesos de innovación, fortalecimiento y cambio de las dinámicas turísticas en un espacio concreto, incorporando para ello a actores públicos y privados la intención de tomar decisiones colectivas.

Los elementos clave son:

- Se trata de una idea ligada a la función de gobierno. Gobierno como proceso social (más allá de la referencia a los actores gubernamentales).
- Es importante, al menos desde un punto de vista teórico, distinguir los procesos de gobernanza turística de los procesos de cooperación con el sector privado para el desarrollo turístico. Por ello, algunos de los ejemplos de instituciones o procesos concretos que se señalan como buenas prácticas en materia de gobernanza turística no son válidos si se contrasta con las reflexiones teóricas.
- Las nuevas relaciones no se someten a los principios de jerarquía, ni de mercado sino que tratan de abordar la toma de decisiones

colectivas desde perspectivas nuevas (Goss, 2001; Denters y Rose, 2005).

- La idea básica es que resulta imprescindible aumentar el grado de cooperación y profundizar en las relaciones de interacción entre actores para poder enfrentar los retos que supone aumentar la competitividad de un destino o sector en un entorno en donde el respeto a los principios del desarrollo sostenible se ha convertido en el desafío substancial.
- El punto de partida es una estructura institucional pública que pueda ejercer una función de autoridad. No hay que olvidar que se trata de gestionar conflictos.
- La gobernanza turística ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino. La gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo (Velasco, 2007).
- Es una actividad de orientación (orientada a unos objetivos concretos) y de selección de medios y técnicas.
- En su versión más operativa, supone el establecimiento de cauces que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores y el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y colectivo.

### 11.3.2. Las redes y estrategias de cooperación

#### A. Algunas reflexiones teóricas

Las redes de actores que impulsan estrategias de cooperación es una forma de trabajo que está demostrando ser una opción viable ante asuntos complejos que no pueden ser resueltos por las instituciones de manera individual. El ejemplo más claro se encuentra en los problemas que afectan a los destinos turísticos maduros que sufren problemas intrincados que exigen nuevas soluciones.

La cooperación puede ser entre diferentes tipos de actores dentro de un mismo destino.



FIGURA 11.10. Cooperación dentro del destino

O entre diferentes destinos que han de representar, a su vez, a los actores que los componen.

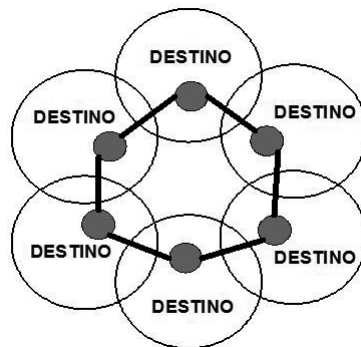


FIGURA 11.11. Cooperación entre distintos destinos

Pero esta es una caracterización muy simple que choca contra una variedad altísima de propuestas concretas. Cada institución de cooperación concreta es el fruto de iniciativas diversas que parten de contextos y actores específicos. Cada destino tiene un grado de desarrollo turístico propio, un desarrollo institucional fruto de su propia historia, un sector privado constituido por agentes más o menos innovadores y, por tanto, una cultura colaborativa específica. Es difícil poner orden conceptual en esta diversidad organizativa. Una clasificación útil es la que establece un rango cuyo criterio es la mayor o menor formalización de la estructura que sustenta las estrategias de colaboración.

Esta gradación es perfectamente observable en los destinos turísticos de nuestro país. En su realidad coexisten órganos de la administración tradicional (tanto del nivel de la Comunidad Autónoma, como del nivel municipal), junto con órganos de la administración que actúan en conexión directa con el sector privado (el caso de las instituciones de promoción turística) o instituciones dinamizadoras o instituciones que trabajan en un producto determinado (caso de los Convention Bureau). Y, junto a ellas, existen ya varios ejemplos de instituciones que buscan la cooperación entre destinos acudiendo a fórmulas más innovadoras. No es sencillo liderar acciones de gobernanza en materia de turismo, ni tampoco es fácil gestionar estrategias de cooperación entre actores. Las dificultades se explican tanto por los problemas que enfrentan como por la falta de referentes, teorías, propuestas o métodos que sean de aplicación, al tratarse de fenómenos nuevos.

Aunque pueden aislarse algunas cuestiones importantes:

- Las redes pueden ser patrones informales de interacción o estructuras formales a través de la cuales se planifican, diseñan, producen y distribuyen bienes y servicios públicos. Esta última opción es la que puede suponer un impacto real en la gestión de los destinos ya que, como se ha demostrado en muchos ámbitos, los procesos de decisión son eficaces y producen mejores resultados si consiguen institucionalizarse.
- Por ello, las redes deberían funcionar buscando una estructura estable que establezca los cauces, los límites y los potenciales de la colaboración entre los actores.
- Las redes se gestionan como organizaciones. Son, de hecho, organizaciones, aunque la lógica que impera en su interior es particular. No es ni menos técnica, ni menos sofisticada que la gestión de una organización singular y exige, al igual que en otros casos, comprenderla.
- Pero, como son organizaciones nuevas, hay menos conocimiento probado sobre qué técnicas de gestión son las más eficaces y eficientes para afrontar los problemas más recurrentes.
- La existencia de las redes completa, no sustituye, a las organizaciones tradicionales. Junto a una red interadministrativa de actores públicos cuyo objetivo sea la intervención en un destino turístico, seguirán existiendo los actores públicos tradicionales, los actores privados y la sociedad civil. Cada uno de los cuales mantendrá su propia lógica interna. Como la participación en las redes suele recaer en gestores que representan a organizaciones tradicionales, estas personas tendrán que convivir con las dos



- lógicas: la que estructura su organización tradicional y la que estructura la red de cooperación.
- La gestión de las redes supone una secuencia compleja de movimientos e inacciones, ajustes y reajustes, impulsos e inercias.

Existen dos grupos de actividades de gestión de redes relacionado cada uno con el propósito básico que: las actividades cuyo fin es la construcción de ideas y percepciones comunes entre los miembros de la red (introducción de nuevas ideas, negociación, inducir pensamiento y reflexión) y las actividades cuyo fin es mejorar la interacción entre los miembros (construcción de acuerdos, diseño de estructura o acciones de mediación de las interacciones entre los miembros).

Es posible, asimismo, identificar algunas habilidades y capacidades necesarias para la gestión de redes de cooperación. Las relacionadas con la identificación de personas y recursos necesarios para alcanzar objetivos. Las utilizadas para llegar a acuerdos e integrar una estructura que contemple los roles de los participantes, las reglas operativas y los valores de la red. Las necesarias para mantener el interés de los miembros no solo en el momento de la creación de la red, sino después. Aquellas que permitan promover el intercambio de información y desarrollar procedimientos de interacción.

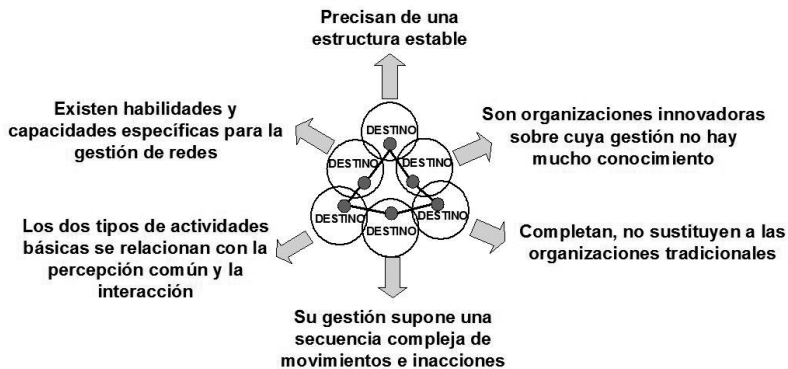


FIGURA 11.12. Retos de las redes de destinos.

### C. Ejemplos de redes

- **Fondo de Promoción Turística (Colombia)**

En Colombia se decidió destinar los fondos derivados de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo a la ejecución de los planes de promoción y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector.

La presencia conjunta de actores públicos y privados se produce en una doble dimensión. Por un lado, el Fondo de Promoción Turística tiene un Comité Directivo compuesto por diez miembros que proceden del sector público y el privado:

- El Ministro de Comercio, Industria y Turismo quien sólo podrá delegar en el viceministro del ramo. El representante del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presidirá el Comité
- El Presidente de Proexport o su delegado
- Cinco representantes de organizaciones gremiales de aportantes
- Un gobernador designado por la Conferencia de Gobernadores
- Un alcalde designado por la Federación Colombiana de Municipios
- Un representante del sector de ecoturismo

Por otro, la administración de este Fondo de Promoción Turística está a cargo de una Entidad Administradora perteneciente al sector privado del turismo, elegida mediante licitación pública y contratada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El acceso a los recursos es a través de la presentación de proyectos por parte de los sectores y gremios que aportan la contribución parafiscal, las entidades territoriales, las entidades mixtas de promoción turística, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport y la entidad administradora del Fondo de Promoción Turística.

Un ejemplo del tipo de acciones que dependen de ellos son los Puntos de Información Turística: 32 puntos estratégicos situados en sendas ciudades con la misión de resolver dudas y aportar información sobre atractivos turísticos de un destino y las actividades culturales, deportivas y recreativas no solo de la región donde el visitante se encuentre sino de todo el país.



FIGURA 11.13. Promoción turística.

#### • Comité Consultivo de Turismo (Perú)

El Comité Consultivo reúne a los siguientes actores públicos y privados con funciones de asesoría.

- Dos representantes del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones
- Comerciales Internacionales, uno de los cuales será el Viceministro de Turismo, quien lo presidirá.
- Un representante de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).
- Un representante del Gremio de Agencias de Viajes y Turismo a nivel nacional.
- Un representante del Gremio de Hoteles y Restaurantes a nivel nacional.
- Un representante del Gremio de Operadores de Turismo Receptivo e Interno.
- Un representante del Gremio de Transportistas Aéreos.
- Un representante del Gremio de Transportistas Terrestres.
- Un representante de la Comisión de Promoción del Perú - PROMPERU.

Su capacidad de acción es limitada, puesto que sus informes y peticiones no son vinculantes y está circunscrita a:

- Resolver consultas sobre políticas y normas referidas a la actividad turística.

- Proponer proyectos de Leyes, Decretos, Reglamentos o Resoluciones y/o demás instrumentos para la regulación y supervisión de la actividad turística a nivel nacional.
- Informar sobre los Proyectos de dispositivos legales de la actividad turística o aquellos relacionados con la misma, que sean sometidos a su consideración.
- Absolver las consultas que le formulen las entidades públicas o privadas sobre los asuntos de su competencia.
- Recomendar las normas que sean necesarias sobre facilitación turística.

### • **Empresa pública Turismo de Tenerife**

Turismo de Tenerife es una empresa pública participada mayoritariamente por el Cabildo Insular de Tenerife y ayuntamientos turísticos tinerfeños.

Esta sociedad anónima nació promovida por el Cabildo de Tenerife, su principal accionista, en junio de 1992 y bajo el nombre de Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife (SPET), con el fin de poner en marcha una estrategia turística donde administraciones públicas y empresarios pudieran aunar esfuerzos y conocimientos y participar activamente. En 2006 su creciente ampliación de competencias y responsabilidades inspiró el cambio a su actual denominación.

Su función es garantizar la mejora constante de la Isla como destino turístico, así como de la difusión de sus valores en el exterior, con la puesta en marcha de estrategias turísticas profesionales y el establecimiento de alianzas.

Su modelo de funcionamiento de empresa mixta se basó en el asociacionismo de empresas e instituciones (que llega cerca de medio millar).

Para asociarse las empresas pueden elegir entre los siguientes ámbitos:

- General: Para todas las empresas que lo deseen, independientemente de su actividad.
- Tenerife Natural: Alojamientos rurales y actividades en la naturaleza. También para bodegas, fincas que pueden visitarse, etc.
- Tenerife Golf: Campos de golf, empresas de servicios y hoteles especializados en visitantes que practican este deporte.

- Tenerife Select: Hoteles, restaurantes y empresas de ocio y servicios dirigidas a un segmento de clientes de alto poder adquisitivo.
- Tenerife Convention Bureau (TCB): Centros de congresos, agencias receptoras y OPC's, así como hoteles y empresas de servicios que trabajan en el segmento de grupos.
- Tenerife Film Commission (TFC): Productoras y empresas que ofrecen servicios al sector audiovisual.

#### • Turisme de Barcelona

Se crea por el Ayuntamiento de Barcelona la Cámara de Comercio de Industria y Navegación de Barcelona y la Fundación para la Promoción de Barcelona 1993 para hacer frente a la “crisis post olímpica” que debía enfrentar la ciudad tras los Juegos Olímpicos del 1992.

Hoy puede considerarse como la fórmula de cooperación más avanzada en España respecto de los siguientes indicadores:

- la participación de los actores públicos y privados en la toma de decisiones es paritaria (de hecho en el momento actual es mayoría el sector privado)
- la fuente de financiación son recursos propios en un 90 por 100 a través del Bus Turístico, entrada al Monumento de Colón, merchandising, etc.

Existe una absoluta y equitativa corresponsabilidad en los aportes (50 por 100-50 por 100) entre el sector privado (Cámara de Comercio) y sector público (Ayuntamiento) que financian el resto del presupuesto (9 por 100 entre ambos).

## 11.4. Resumen

En este capítulo se observa la acción pública en materia de turismo, analizando tres grandes bloques: la política turística, la gestión pública del turismo y la gobernanza turística.

La política turística es el conjunto de acciones que impulsan actores públicos –en ocasiones en colaboración con actores no públicos– con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado.

Se considera que existe una política si es posible observar que los poderes públicos tiene una propuesta de solución a los dilemas y problemas del turismo; si existen programas y actividades articuladas; si es posible detectar una coherencia, al menos intencional, en las acciones impulsadas; si hay un programa de intervenciones (con presupuesto) y, en resumen, cuando hay vocación de intervenir en el ámbito del turismo, dentro del ámbito de competencia de los diferentes gobiernos.

Una vez impulsada, los objetivos básicos de la política turística son: la planificación del desarrollo turístico; la ordenación o regulación del sector; el fomento o estímulo; la comunicación y venta del destino y la formación para el sector.

La política turística se diseña y elabora por un grupo de decisores que puede estar integrado por diferentes perfiles (políticos, asesores técnicos, consultores, etc.) y, una vez aprobada, ha de ser implantada y gestionada por alguna organización pública. A esto lo denominamos la gestión pública del turismo.

El gobierno es, pues, el encargado de impulsar y coordinar las grandes decisiones políticas, ejercer la representación simbólica, tomar la iniciativa política principal, desempeñar el liderazgo social, gestionar las crisis y dirigir, coordinar y supervisar los servicios de las administraciones que le auxilian en su cometido.

Por su parte, las administraciones públicas son organizaciones profesionalizadas, dotadas con medios materiales y económicos de titularidad pública cuyas funciones básicas son la prestación de bienes y servicios, la captación y gestión de recursos y la acumulación de información y asesoramiento experto.

El trabajo en el sector público no es sencillo. No existen objetivos claros, ni fáciles de determinar; la obtención de recursos y su gasto está sometida a muchas restricciones; la gestión de los recursos humanos carece de mecanismo de motivación y, sobre todo, la labor se desempeña en un entorno político cuya lógica y plazos determinan de manera intensa la actividad. Todo ello indica la dificultad de implantar técnicas de gestión privada en el ámbito público. A pesar de ello, en diferentes niveles de administración se proponen diferentes instrumentos que permitirán mejorar la gestión pública del turismo.

Finalmente, se explica el concepto de gobernanza turística, y su relación con las redes y estrategias de cooperación.

La idea de gobernanza está relacionada con la idea de gobierno. Y la idea de gobierno está relacionada con los procesos de decisión colectiva que permiten gestionar los conflictos sociales. La gobernanza turística ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino. La gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo (Velasco, 2007), ya que gobernanza es una idea ligada a la función de gobierno.

Es importante, al menos desde un punto de vista teórico, distinguir los procesos de gobernanza turística de los procesos de cooperación con el sector privado para el desarrollo turístico. Las nuevas relaciones no se someten a los principios de jerarquía, ni de mercado sino que tratan de abordar la toma de decisiones colectivas desde perspectivas nuevas (Goss: 2001; Denters y Rose: 2005). La idea básica es que resulta imprescindible aumentar el grado de cooperación y profundizar en las relaciones de interacción entre actores para poder enfrentar los retos que supone aumentar la competitividad de un destino o sector en un entorno en donde el respeto a los principios del desarrollo sostenible se ha convertido en el desafío substancial.

Es una actividad de orientación (orientada a unos objetivos concretos) y de selección de medios y técnicas y, en su versión más operativa, supone el establecimiento de cauces que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores y el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y colectivo.

## 11.5. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son los elementos constitutivos de una política?
2. Reflexione sobre los elementos debería incorporar una definición de política turística adecuada.
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la política turística?
4. Explique los destinatarios principales de las políticas turísticas.

5. Describa los tipos de instrumentos que tienen los gobiernos para logara los objetivos que se propongan en relación con el turismo.

**Preguntas de tipo test (V/F ) (véase solucionario)**

1. No es posible ni recomendable considerar, como punto de partida, a la política turística como un capítulo de la política económica de un país, como tampoco lo sería considerarla un capítulo de la política cultural o medioambiental.
2. Un indicador claro para afirmar que estamos delante de una política turística es los gobiernos les doten de presupuesto suficiente y que éste se ejecute.
3. Un programa centrado en una tipología concreta de turismo, como el turismo cultural, o en un subsector específico, como el sector de alojamientos, es una política turística específica.
4. Objetivos de ordenación de sector podrían ser la conservación del entorno natural y urbano, compatibilizándolos con la actividad turística o la recuperación del patrimonio cultural.
5. Los destinatarios de las políticas turísticas son los empresarios turísticos de cualquier rama y las organizaciones públicas que se dedican al turismo.
6. Cuando se habla de objetivos y acciones relacionadas con la idea de fomento o estímulo se hace referencia a planes de promoción que consigan que aumente el número de turistas.
7. Casi todos los países han creado un organismo autónomo, muchas veces privado, que es el órgano competente a escala nacional para la promoción. Esto es lo que se denominan estructuras administrativas tradicionales.
8. Una comisión en la que estuvieran representadas las autoridades de diversos ministerios con competencias en cuestiones que afecten al correcto desarrollo del turismo (carretas, agua, educación, salud, etc.) no sería un órgano de cooperación, ya que no incorpora a actores privados.
9. Una ley que cree una línea de subvenciones para dotar de aire acondicionado a los alojamientos es un instrumento normativo.
10. Los encuentros entre profesionales del sector y la administración turística en congresos no pueden ser considerados instrumentos de la política turística.







# Gestión de la cadena de valor del destino turístico

**Juan Ignacio Pulido Fernández**  
Universidad de Jaén

El posicionamiento de cualquier destino turístico en el mercado depende de su capacidad para generar valor percibido por parte del potencial turista. Zeithaml (1988: 14) definió el valor percibido como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega”.

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Porter (1985) como una herramienta básica para describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. De esta manera, según este autor, es posible analizar las fuentes de ventaja competitiva de una organización, examinando de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar.

El objetivo de este capítulo es el de conocer el concepto de cadena de valor del destino y sistematizar sus componentes, conceptualizar cada uno de los eslabones que componen la cadena de valor del destino y sistematizar sus componentes y, finalmente, estudiar cómo los destinos generan valor a través de las distintas decisiones estratégicas que definen su modelo de negocio. En este sentido, el modelo de negocio trata de responder a: ¿cómo un negocio, empresa o destino genera valor a través de la utilización de la cadena de valor? y ¿cómo se crea valor a través del modelo de negocio?

La cadena de valor puede ser una herramienta tremendamente útil para que los policymakers y los gestores de los destinos turísticos puedan orientar sus decisiones en la dirección más adecuada, concentrando sus recursos y esfuerzos en aquellos factores que contribuyen en mayor medida a la generación del valor percibido por parte del cliente y, consecuentemente, mejorando la eficiencia de su actuación. La cadena de valor del destino turístico se puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos –tradicionales o de comercio electrónico- y los turistas. De manera que los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del destino. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas (Zhao et al., 2009).

Para la consecución de este objetivo, el texto se ha organizado en ocho apartados, además de esta introducción. En el primer apartado se

realiza un análisis sobre el futuro de los destinos turísticos, intentando justificar la generación de valor como una condición básica para la competitividad futura de los destinos. El segundo apartado introduce al concepto de cadena de valor y su importancia en el posicionamiento competitivo de las empresas, lo que justifica el creciente interés por parte de éstas y de la literatura científica en lo que implica la gestión de esta cadena de valor. Seguidamente, el tercer apartado, profundiza en la aplicación de estos conceptos en el ámbito del turismo, en el que aún no se ha producido un desarrollo teórico significativo y su uso en la gestión real de los destinos turísticos ha sido, hasta ahora, parcial, errático y con resultados escasamente fiables. En el cuarto epígrafe se realiza un análisis individualizado de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de un destino, para poder comprender la importancia de su gestión y el valor añadido que se aporta en cada caso, intentando justificar la generación de valor como una condición básica para la competitividad futura de los destinos. Seguidamente, considerando que los procesos de interacción, complementariedad y cooperación son vitales para el buen funcionamiento de la actividad turística, se identifican y caracterizan los actores del destino turístico presentes en las diferentes fases de la cadena de valor, prestando especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos que puedan resultar relevantes para el desarrollo del destino.

Así, se analiza el papel de las autoridades públicas, los agentes privados, la comunidad receptora y, finalmente, los turistas, pues es condición sine qua non para el logro de una gestión integral del destino que todos los actores cooperen y asuman un compromiso común. A continuación, se define el concepto de modelo de negocio y las posibilidades que presenta como herramienta en la gestión de destinos, al concretar el valor que quiere ofrecerse al mercado. Seguidamente, se analizan individualmente cada una de las cuestiones clave que hay que tener en cuenta en un modelo de negocio, las cuales responden a las cuestiones más relevantes de esta herramienta. Y, en último lugar, se ejemplifica a través de diferentes estudios de caso, el éxito de determinados modelos de negocio en el ámbito del turismo.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Identificar las principales características de los diferentes eslabones de la cadena de valor del destino y conocer las distintas actividades y acciones que agregan valor a la experiencia de consumo turístico.
- Valorar la implicación de los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración

- pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas) en la gestión de la cadena de valor del destino.
- Definir el significado de modelo de negocio y cuál es su utilidad en el sector turístico.
  - Conocer las distintas cuestiones clave que conforman el modelo de negocio, añadiéndole una perspectiva aplicada al ámbito del turismo.
  - Valorar cómo la innovación aplicada en las distintas fases de la cadena de valor crea ventajas competitivas.

### 12.1. Los destinos turísticos del futuro

Los rápidos cambios que se están produciendo en la demanda turística, que, a decir de los expertos, no son más que el inicio de lo que queda aún por conocer, van a tener su traslación en el mapa mundial de destinos turísticos. Como una consecuencia lógica de este nuevo escenario, de *driven demand*, a medida que los clientes van adquiriendo poder y control, son ellos los que controlan su comportamiento turístico, viéndose los destinos obligados a mantener un diálogo continuo con ellos a fin de responder a sus necesidades y expectativas.

En esta nueva era, que algunos autores han denominado “de geometría variable” (De Borja y Gomis, 2009: 30), que irá adquiriendo progresivamente nuevas dimensiones y denominaciones, el consumidor turístico asume un nuevo rol, crecientemente participativo y creativo, pero también exigente e intolerante con aquellas prácticas, servicios, productos u ofertas que no respondan a las expectativas creadas. Un nuevo rol en el que el turista pasa a ser co-creador de contenidos, a interactuar, integrándose en los procesos de producción con intención de influir en ellos, para lo que exige a los destinos que sus opiniones sean tenidas en cuenta.

Todo ello va a condicionar el éxito de los destinos turísticos. De hecho, mantenerse en un mercado tan complejo y competitivo ya no va a depender exclusivamente de la existencia de ventajas comparativas, especialmente de la disponibilidad de recursos o atracciones. La competitividad va a estar condicionada, básicamente por la capacidad de los gestores de estos destinos para: i) mantener continuamente la atención y las expectativas de sus potenciales clientes, lo que exigirá grandes dosis de innovación y creatividad, generando un entorno

en el que el turista pueda disfrutar su experiencia de la forma más completa, auténtica y única posible, e ii) integrar y cohesionar en un único escenario de convivencia tolerante, extrovertida y cosmopolita los intereses de los dos colectivos cuyas vidas confluyen en el destino, residentes y visitantes.

En realidad, en un futuro más o menos inmediato, la mayor parte del negocio turístico se va a repartir entre cuatro grandes tipologías de destinos turísticos. Dicho de otra manera, los destinos de éxito responderán a alguna, o a varias, de las cuatro siguientes tipologías.

### 12.1.1. Los tradicionales destinos turísticos de masas

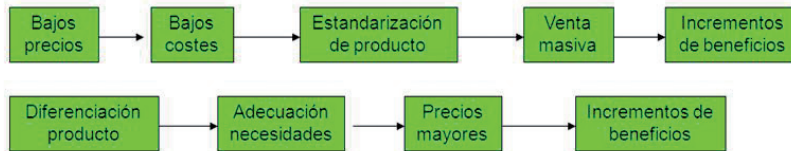
Durante décadas, muchos destinos turísticos, especialmente los destinos de litoral, han basado su competitividad en la recepción de flujos masivos de turistas y la explotación del clima y de la costa como principal ventaja comparativa. En general, este modelo de desarrollo turístico, que ha venido definiéndose como “de masas”, se básicamente, por: especialización productiva en sol y playa, concentración tanto geográfica (litoral) como estacional (verano), control del negocio por parte de los turoperadores extranjeros y dependencia de pocos, aunque potentes, mercados emisores.

Se trata de un modelo que ha sido muy criticado por su tremendo impacto negativo sobre los destinos, si bien existen autores que critican que, para la mayoría de los modelos teóricos de evolución de los destinos turísticos, el punto de saturación de los destinos esté vinculado con la llegada masiva de turistas, lo que ha generado una opinión más ideológica que científica en contra del turismo de masas (Bramwell, 2004; Stock, 2003). Quienes critican este tipo de modelos exponen casos reales, como el de Benidorm, en España, en los que la frecuentación sostenida y creciente no ha generado ningún tipo de declive (Vera, Rodríguez y Capdepón, 2011).

En cualquier caso, los destinos turísticos de masas tienen una estrategia básica de crecimiento vía volúmenes grandes de demanda y precios muy ajustados. Además, la necesidad de dar respuesta a un número muy elevado de turísticas genera una excesiva presión sobre los recursos y atractivos turísticos, lo que deriva en impactos negativos, a la vez que se procuran externalizar los costes sociales y ambientales, en un intento por disponer los productos más competitivos, que garanticen el máximo de rentabilidad.

La Figura 12.1. resume, a partir de los planteamientos iniciales de análisis de la competencia postulados por Porter (1987), las dos formas de competir en el mercado en todo sector productivo y cómo se traducen ambos planteamientos en la competencia entre destinos turísticos. La primera opción, denominada estrategia de precios, ha sido la opción tradicional de los destinos turísticos de masas.

#### Cómo competir en cualquier sector productivo



#### Incidencia en el turismo

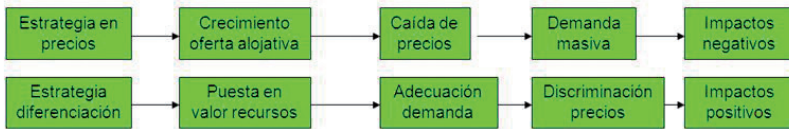


FIGURA 12.1. Estrategias para competir en los mercados turísticos. La estrategia en precios de los destinos turísticos de masas.

### 12.1.2. Los grandes iconos mundiales del turismo

Capaces de garantizar al turista una experiencia única e irrepetible, basada en el conocimiento y disfrute de un bien exclusivo, único en el mundo. La experiencia de la visita a Machu Picchu, Venecia, la Alhambra, la Gran Muralla China o las Cuevas de Altamira (para quien tuviera esa suerte en su momento, pues están cerradas al público, por segunda vez, desde 2002, aunque recientemente el patronato encargado de su gestión ha decidido su reapertura a partir de 2011 y bajo “las condiciones que determinen los expertos”) es única, y muy pocos turistas están dispuestos a renunciar a ella, aún a un mayor coste, medido éste en términos de dinero, de tiempo, o, incluso, de masificación del lugar, y, por tanto, de descenso en la intensidad de la experiencia turística (aunque hay que recordar que, para determinado tipo de turista, la afluencia masiva no supone un menoscabo en la calidad de su experiencia).

La mayor parte de los destinos que hoy podrían incluirse en esta tipología pueden considerarse “de masas”, tanto por el hecho de recibir un número de turistas que está muy por encima de la capacidad de gestión sostenible de sus recursos, como porque un alto porcentaje de los turistas que los visitan son meros coleccionistas de destinos míticos y no tienen más interés en la visita que el de sumar una carpeta más a su colección de fotos de Facebook o Twitter. Se trata de destinos controlados por los turoperadores internacionales, que presionan al alza sobre la explotación de los recursos más emblemáticos y a la baja sobre los costes de producción (mano de obra, servicios locales, etc.), a fin de maximizar su rentabilidad.

En este tipo de destinos los retos de gestión tienen que ver, por un lado, con la necesidad de poner en marcha medidas serias de control de las visitas y de rigurosa evaluación de los efectos que éstas están generando sobre el recurso (único en el mundo), a fin de tomar medidas con carácter más que inmediato, segundo a segundo. En cualquier caso, precisamente las Cuevas de Altamira son un ejemplo de que es posible, utilizando el reclamo de un recurso único, aunque sin llegar a utilizar éste, generar una oferta turística de enorme interés. De hecho, la neocueva ha recibido más de 2,5 millones de visitas desde su apertura en 2001 y podría dar mucho más juego si, realmente, se orientara como producto turístico. Este ejemplo pone sobre la mesa el otro reto al que se enfrentan estos destinos: disponer de la suficiente capacidad creativa e innovadora como para aprovechar un recurso de tal potencial en la generación de una oferta atractiva incluso cuando el recurso no se visita, o su visita es absolutamente limitada en el tiempo.

### **12.1.3. Los destinos exóticos, desconocidos o inaccesibles para el turismo de masas**

Se trata de destinos que cuentan con recursos que, por su singularidad e importancia cultural, natural, antropológica, etc., generan el interés de turistas cuya motivación va más allá de la mera visita a lugares icono. Sin embargo, no suelen entrar en la oferta habitual de los operadores turísticos convencionales y, en la mayoría de las ocasiones, la operativa turística es muy débil, no disponiendo de un producto turístico cerrado, sino sólo de recursos (singulares y en buen estado de conservación) y de algunos servicios (alojamiento y comidas). La llegada a estos lugares exige un esfuerzo personal (en la organización previa del viaje, en los medios de transporte utilizados, en el propio acceso físico al lugar, o a los recursos que se pretende conocer, en



la asunción de determinados riesgos, etc.) que sólo están dispuestos a realizar, precisamente, aquellos turistas para los que el resultado esperado es altamente motivador.

Estos destinos ofrecen una experiencia vinculada a la idea de descubrimiento, de aventura (de encuentro con otras sociedades, culturas y civilizaciones) o en los que hay un fuerte componente de enriquecimiento personal. Aún hoy el turista más atrevido puede encontrar miles de territorios que ofrecen una amplia variedad de experiencias culturales y personales, a los que el turismo de masas no llega y que garantizan que el turista se sienta como un auténtico viajero, en la acertada distinción que hiciera Paul Bowles en su novela *El cielo protector*. Así, en lugar de visitar Machu Picchu, hay turistas que dirigen su interés por la cultura inca hacia lugares como Choquequiraw. O, en lugar de visitar el Palacio de Potala, en el Tíbet, hay quienes prefieren adentrarse en la antigua Gyalam (en tibetano, Ruta del Té y los Caballos). Hay otros que prefieren perderse por los pueblos de la Alpujarra y disfrutar de la cultura y el saber de sus gentes, antes que hacer largas colas y esperar a que llegue la hora establecida para visitar los Palacios Nazaríes de la Alhambra. Y quienes, en lugar de realizar un safari en la Reserva Nacional Masai Mara (Kenia) por el morbo de acercarse a una cultura legendaria, prefieren una visita diferente a África, disfrutando de sus viñedos y bodegas en el Valle de Franchshoek (Sudáfrica), donde se produce uno de los mejores vinos del mundo.

En este tipo de destinos, los retos a los que se enfrentan los gestores están relacionados con su adecuación mínima para ser visitados (accesibilidad, alojamiento, seguridad, salubridad, etc.), con la mejora de su dinámica productiva, a fin de mejorar su capacidad para aprovechar el efecto multiplicador del turismo, y con el establecimiento de una estrategia a largo plazo que garantice que estos territorios no terminarán perdiendo su identidad y convirtiéndose en destinos de masas, como ya lo son muchos de los anteriores.

#### 12.1.4. Los destinos creativos

Para el resto de destinos, que serán la gran mayoría, no quedará más opción que estar continuamente reinventándose, a través de procesos de reingeniería turística con orientación al mercado (a la demanda), que tenga en cuenta la gestión integral de la cadena de valor. Mediante una continua adaptación a los cambios en los gustos, necesidades y expectativas de la demanda, estos destinos serán capaces de

generar experiencias memorables (turismo de experiencias) y favorecer la participación de los turistas (co-creación), generando, en consecuencia, nuevas vías para adquirir ventajas competitivas en los mercados turísticos.

Autores como Castells (2000) o Florida (2002, 2008) vienen argumentando la necesidad de desarrollar la dimensión creativa de las ciudades como respuesta a las necesidades de inversión, generación de atractivo, mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos y, en definitiva, mejora de su posicionamiento competitivo. En el ámbito de la cultura, la UNESCO creó en 2004 una Red de Ciudades Creativas, que tiene por objetivo vincular ciudades que poseen una tradición creativa en los campos de la literatura, el cine, la música, las artes populares, el diseño, el arte digital y la gastronomía, y la protegen para incentivar su desarrollo económico y social. En el ámbito del turismo, el máximo exponente de esta corriente, vinculada hasta ahora al turismo urbano, es Greg Richards, que reconocía ya hace unos años (Richards, 2001), que las atracciones culturales han dejado de funcionar como medio de distinción, pues cada destino tiene sus museos y monumentos. De manera que, el turismo cultural, tal como se entiende hoy, basado en el consumo visual pasivo de una cultural material, y más en concreto, del patrimonio cultural, se tendrá que complementar con el “turismo creativo” (basado en el uso de una gran variedad de actividades como música, teatro, arte, gastronomía, deporte, idiomas o actividades espirituales, capaces de desarrollar el potencial creativo de los turistas y su participación activa en el destino).

La creatividad es un elemento fundamental para el futuro del turismo, pues, como señala Richards (2001: 11):

- Permite crear un valor diferencial al propio hecho cultural, lo que garantiza la diferenciación del destino.
- Facilita a los destinos la presentación de productos innovadores con relativa rapidez, dándoles una ventaja comparativa sobre otros destinos.
- La creatividad es un proceso y, por tanto, los recursos creativos son más sostenibles. Mientras que los recursos de la cultura física, como los museos y monumentos, pueden desgastarse o degradarse a lo largo del tiempo, en principio los recursos creativos son infinitamente renovables, como lo demuestra el rápido crecimiento de los festivales culturales y artísticos en Europa en los últimos años.

- La creatividad es móvil. Mientras que el consumo cultural depende de la concentración de recursos, la creatividad puede ser extraordinariamente móvil: hoy día se puede representar cualquier obra o hacer una exposición prácticamente en cualquier sitio, sin necesidad de grandes infraestructuras especializadas.

En consecuencia, como plantea este autor refiriéndose al turismo cultural, pero que es perfectamente aplicable al conjunto de tipologías turísticas y de destinos, el futuro del turismo estará cada vez más condicionado por la capacidad de los destinos de movilizar su capital creativo como base para el turismo. En un mercado cada vez más competitivo, es vital desarrollar productos innovadores para atraer a los visitantes y, para ello, la cadena de valor se convierte en un elemento sustancial del proceso de planificación y, sobre todo, de gestión de los destinos turísticos.

## 12.2. El concepto de cadena de valor

El concepto de cadena de valor se utilizó por primera vez en los años 1960 y 1970 por analistas que intentaban definir una senda para el desarrollo de las economías exportadoras de minerales (Kaplinsky, 1999). Más tarde, se utilizó (*filière*) para analizar la capacidad de la industria francesa para abarcar la secuencia completa de la cadena de valor (Raikes et al., 2000). Sin embargo, quien realmente popularizó este concepto fue Porter (1985), aunque para el tema objeto de interés de este artículo, quizás, las aportaciones más interesantes surgen a partir de los trabajos de Gereffi (1994), que incorpora en el análisis de la cadena de valor la dimensión internacional de éstas y la discusión de la lógica de organización de las mismas, así como sus consecuencias sobre la orientación de las cadenas por parte de agentes dominantes y la distribución del ingreso en ellas.

Porter (1985) definió el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente menos los costes a los que ha tenido que hacer frente para adquirir y usar un determinado producto o servicio. En este sentido, la empresa realiza un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio, al que le va añadiendo valor conforme se avanza en todo este proceso. Este valor se refleja en el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el mismo.

Las actividades que realiza la empresa son, básicamente, de dos tipos: las primarias y las de apoyo. Las primeras (como son los procesos

operativos, logísticos y de marketing) intervienen directamente en la formación del valor, mientras que las otras (como pueden ser la estructura empresarial, el sistema tecnológico, los recursos humanos, etc.) lo hacen de manera indirecta, mediante su derrame sobre las actividades primarias.

De esta forma, las empresas adquieren ventajas competitivas al “concebir nuevas formas de llevar adelante sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos” (Porter, 1985: 73), todo lo cual se refleja en la organización de su cadena de valor.

Pero, para Porter, la cadena de valor no es la suma de actividades individualmente consideradas, sino que consiste en una red de actividades interrelacionadas, conectadas mediante “enlaces”, que se originan cuando la forma en que se realiza una actividad influye en el coste o la eficacia de otra. Estos enlaces exigen “coordinación” entre actividades. Esto “reduce los costes de transacción, permite una mejor información a los efectos del control y hace que unas operaciones menos costosas en una actividad sustituyan a otras más costosas en algún otro punto del proceso” (Porter, 1985: 74). Así, una cuidadosa gestión de los enlaces conduce a que la cadena de valor se organice como un sistema y no como una suma de partes dentro de la empresa.

A su vez, Porter se refiere al “sistema de valor”, planteando que cualquier empresa forma parte de una corriente de valor mucho más amplia. El sistema de valor incorpora a los proveedores que aportan los inputs para la fabricación del producto o servicio generado, que, a su vez, pasa a formar parte de la cadena de valor de otras empresas (reelaboración o canales de distribución). Así, “los productos pasan a ser inputs comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus actividades” (Porter, 1985: 75). De hecho, lo que plantea este autor es que los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa, sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores y canales. De manera que, «una empresa puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de estos enlaces con el exterior» (Porter, 1985: 75).

Por tanto, el conocimiento de la estructura del sector en el que se desenvuelve la empresa y del posicionamiento relativo de la misma dentro de dicho sector se convierte en un aspecto clave. A su vez,

este último está compuesto por las posibles fuentes de ventajas competitivas dadas por los menores costes o por la diferenciación del producto, por un lado, y por el ámbito competitivo, por otro. Éste está vinculado a las posibilidades de segmentación del mercado.

Por tanto, la cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una «red de valor» consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria, promoviendo el uso de estándares y facilitando a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Por su parte, Shank y Govindarajan (1993: 3) señalan que «la cadena de valor de la industria se inicia con el proceso creador de valor de los proveedores, quienes suministran materias primas básicas y componentes. Continúa con el proceso creador de valor de diferentes clases de compradores o consumidores finales y culmina en el depósito y reciclado de los materiales». Esto es lo que denominan «análisis del vínculo vertical», que consiste en comprender las relaciones y costes asociados entre proveedores externos y clientes, con el objeto de maximizar el valor entregado a los compradores y minimizar los costes. Este análisis revela qué actividades son más (o menos) críticas para la generación de ventajas competitivas.

A partir de este tipo de planteamientos, las empresas conceden cada vez más importancia a la denominada “gestión de la cadena de valor”, como un elemento básico para la mejora de la competitividad de las empresas en un entorno crecientemente complejo y competitivo. Este concepto se puede entender como el desarrollo y coordinación de relaciones en la cadena para ofrecer un valor superior a los clientes finales a un coste menor para todos los miembros de la cadena.

Finalmente, señalar que Gereffi et al. (2005) introdujeron el enfoque de las cadenas globales de valor (global value chain en inglés), que incorpora en el análisis de la cadena de valor la dimensión internacional de éstas, y la discusión de la lógica de organización de las cadenas y las consecuencias que tiene sobre la orientación de las cadenas por parte de agentes dominantes y la distribución del ingreso en ellas. Este enfoque fue utilizado por Hernández y Santana (2007) para analizar el caso del destino turístico de Maspalomas (Canarias).

Nooteboom (2007) se planteó el uso del concepto de cadena de valor para el análisis del sector servicios, concluyendo que, no sólo es perfectamente aplicable, sino que es una herramienta muy útil para detectar ineficiencias en la asignación de recursos por parte de este tipo de empresas, e incluso para los proveedores de las mismas, pues les permite detectar oportunidades y obstáculos para la comercialización de sus productos. Según este autor, mientras que en la industria hay que considerar el flujo y la transformación física y montaje de los bienes, en el caso de los servicios lo que hay que tener en cuenta son los flujos y transformación de datos y los flujos y transformación de la condición psíquica y mental de las personas.

En el ámbito del turismo, la mayoría de los escasos intentos de aplicación de la cadena de valor se han producido, fundamentalmente, en los sectores hotelero, de transporte y de agencias de viajes, y se han orientado no tanto hacia el análisis de la cadena de valor, sino al de la cadena de suministro (entre los más recientes, Andreu et al., 2010; Fantazy et al., 2010; Figueroa et al., 2009; Guzmán et al., 2008; Hong y Yang, 2011; Li y Tang, 2009; Tang et al., 2009; Zhang et al., 2009). Conviene distinguir ambos conceptos, pues, aunque en ambos casos los encadenamientos productivos son la base del dinamismo de la empresa, hay diferencias sustanciales. Así, por cadena de suministro (supply chain en inglés) se entiende la logística de entradas y salidas de la empresa, pero utilizada como una técnica de optimización de flujos de materias primas, bienes intermedios y bienes finales (Beamon, 1998). Sin embargo, la cadena de valor (value chain en inglés) es el conjunto de relaciones entre procesos de agregación de valor que comparten bienes primarios, intermedios y/o finales. Como plantea Kaplinsky (1999: 121), “la cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores), hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final”.

### 12.3. La cadena de valor del destino turístico

Como se ha señalado anteriormente, son pocos los trabajos publicados hasta ahora sobre la cadena de valor del turismo, más específicamente de los destinos turísticos (entre otros, Evans et al., 2003; Hernández y Santana, 2007; Poon, 1993; Yilmaz y Bititci, 2006; Yunpeng et al., 2011; Zhao et al., 2009, Zhang et al., 2005).

De acuerdo con Zhao et al. (2009: 522-523), la cadena de valor del turismo se puede definir como el proceso de transferencia de los productos turísticos desde los proveedores hasta los consumidores, que generalmente está compuesto por productos turísticos, intermediarios turísticos –tradicionales o de comercio electrónico- y los turistas. De manera que, según este autor, los recursos turísticos, los productos turísticos, los canales de distribución y los turistas constituyen la cadena de valor del turismo. Cada sector genera el valor añadido que, en última instancia, es realizado por los turistas. Por tanto, considera que el turista es el núcleo y punto de partida de la industria del turismo y que todo el proceso de valor añadido se puede resumir como un proceso de “suministro de la demanda”.

Aunque Poon (1993) realizó una temprana adaptación del concepto de cadena de valor a la industria del turismo, hasta muy recientemente, la literatura científica sobre gestión turística no ha prestado atención a la gestión de la cadena de valor del turismo, por lo que aún no se han llegado a consolidar sistemas o modelos de análisis de la cadena de valor en este ámbito (Yılmaz y Bititci, 2006).

A partir de la adaptación de Poon, Fabricius (2001: 76) propuso una cadena de valor constituida por dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las primarias serían aquellas que se suceden en el “proceso de producción del producto turístico” (creación; promoción, distribución; postventa), mientras que las de apoyo serían las que posibilitan el desarrollo de las anteriores. Este autor establece cinco grupos para estas actividades de soporte: planificación del destino e infraestructuras, necesarias para que pueda darse la actividad turística; actividades dirigidas al desarrollo de recursos humanos; actividades orientadas al desarrollo del producto, que englobarían desde la investigación de mercados hasta el establecimiento de acuerdos con empresas suministradoras de servicios turísticos, pasando por el acondicionamiento de recursos turísticos; tecnología y sistemas; y actividades desempeñadas por industrias relacionadas con la turística.

Por su parte, Evans et al. (2003) adaptaron la cadena de valor para el análisis del producto turístico destacando como actividades básicas todas aquellas actividades empresariales de las cuales se dota el producto turístico: transporte, servicios en destino (alojamiento, actividades culturales y lúdicas, restauración, etc.), actividades de comercialización con mayoristas, minoristas y agencias de viajes,

acciones de marketing y servicio de atención al cliente; y como actividades de apoyo destaca la infraestructura del producto turístico, es decir todos aquellos organismos y políticas que gestionan, favorecen o desfavorecen el producto turístico en sí. El desarrollo de nuevos productos y servicios y la aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información ocupan un lugar importante y, por último, al igual que en cualquier actividad industrial, los recursos humanos y los proveedores destacan como actividades de apoyo de las actividades primarias.

Yilmaz y Bititci (2006) plantean que la industria turística está conformada por diversos actores y que la demanda se satisface mediante los esfuerzos conjuntos de todos ellos. Proponen un modelo para medir el desempeño de la cadena de valor del turismo, aunque su planteamiento parte de una concepción sesgada de la cadena, al incluir únicamente a los agentes privados implicados en el desarrollo turístico del destino (Martos y Pulido, 2011).

Otra aportación es la de Michel y Phuc (2007), que estudiaron la cadena de valor del producto turístico de Vietnam. Estos autores sólo consideraron a los agentes directamente relacionados con la actividad turística, como agentes de viajes, compañías de transporte o empresas de alojamiento.

Por otra parte, Zhao et al. (2009) plantean una reconfiguración de la cadena de valor basada en el *e-commerce*. A diferencia de los autores anteriormente mencionados, no sólo consideran actores que posibilitan el consumo turístico a quienes prestan servicios turísticos o a quienes actúan como intermediarios, sino también a otros agentes que proporcionan servicios básicos. Se trata, por tanto, de una propuesta realizada desde un enfoque más holístico, planteada, como ya se ha señalado, desde una óptica de demanda.

Yunpeng et al. (2011) ponen el acento en la incorporación de las TIC y en cómo éstas transforman la cadena de valor del turismo y contribuyen a mejorar el intercambio de información, favoreciendo la eficiencia en el enlace entre los diferentes eslabones y la toma de decisiones de los actores involucrados en cada proceso. Plantean que las investigaciones sobre la cadena de valor en turismo se están centrando en las empresas de servicios turísticos, mientras que el verdadero interés debería estar en la necesidad de optimizar la cadena de valor de los destinos. Para estos autores, «un destino turístico



sirve como una ‘colección de recursos’ para conseguir el valor de la industria completa en una particular región” (Yunpeng et al., 2011: 193), de ahí la importancia de investigar sobre la cadena de valor de un destino turístico para mejorar la gestión y la comercialización de las organizaciones empresariales locales en la zona.

En España también se han realizado intentos de conceptualización y representación de la cadena de valor del destino turístico. Ejarque (2005: 351) entiende que el desarrollo del destino turístico depende, en gran medida, de las organizaciones gestoras de destinos, que actuarían como actor principal. Según este autor (Figura 12.2.), la cadena de valor estaría formada por las funciones que deberían desempeñar esas organizaciones, que son: la gestión de infraestructuras; el desarrollo de productos turísticos; la programación del destino; marketing estratégico del destino; *brand management*; información al turista; marketing de productos propios; distribución; y comercialización.

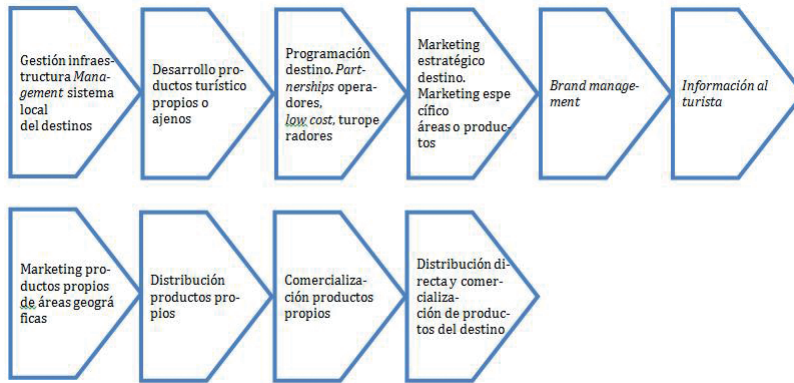


FIGURA 12.2. La cadena de valor de la OMD, según Ejarque (2005).

Por otra parte, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2008: 22) ordenan las actividades generadoras de valor en torno a cinco fases: precompra; compra; llegada al destino; consumo del producto turístico; y postconsumo. Resulta llamativo que se presente como agentes a las empresas y administraciones públicas, pero que se prescinda de otros actores (Cuadro 12.1).

Finalmente, Martos y Pulido (2011) han identificado los eslabones de la cadena de valor de un destino urbano cultural, las diferentes partes interesadas en el desarrollo de este tipo de destinos, así como las

funciones que desempeñan. Estas funciones añaden valor al destino turístico cultural. Cada una de ellas es, o debería ser, desarrollada por diferentes actores del destino, por lo que debería darse una confluencia de esfuerzos.

*CUADRO 12.1.  
La cadena de valor del producto turístico, según Ministerio de Industria, Turismo y comercio y FEMP*

<b>Cuadro simplificado de la cadena de valor del producto turístico</b>		
<b>Fases</b>	<b>Funciones</b>	<b>Agentes implicados</b>
<i>Pre-compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el destino</li> <li>• Motivar la compra del destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes públicos (o mixtos) de promoción: nacionales, regionales y/o locales.</li> <li>• Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, etc.</li> </ul>
<i>Compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar y materializar la compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes públicos (o mixtos) de promoción: centrales de reservas o webs institucionales.</li> <li>• Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, CRS privadas etc.</li> </ul>
<i>Transporte y llegada al destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el transporte y acceso al destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes públicos (o mixtos): dpto. de Obras públicas y Transporte (nac., reg., local), aeropuertos, puertos y estaciones.</li> <li>• Operadores turísticos: empresas de transporte, concesionarios privados, infraestructuras, (autopistas, aeropuertos, etc.).</li> </ul>
<i>Consumo: uso y disfrute de la experiencia en destino</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acogida e información en destino</li> <li>• Movilidad en destino</li> <li>• Disfrute de los recursos y atracciones turísticas</li> <li>• Alojamiento</li> <li>• Servicios turísticos y oferta complementaria</li> <li>• Servicios generales básicos: agua, limpieza, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes públicos: entes de promoción (oficinas de información), dpto. de Obras públicas y Transporte (nac., reg., local), dpto. de Medio Ambiente (nac., reg., local), dpto. cultura (nac., reg., local), museos, parques, servicios públicos básicos, servicios de seguridad.</li> <li>• Operadores privados: hoteles, apartamentos turísticos, camping, restaurantes, bares, cafeterías, empresas de servicios turísticos, empresas de transporte, etc.</li> </ul>

*CUADRO 12.1. (Conclusión)  
La cadena de valor del producto turístico, según Ministerio de Industria, Turismo  
y comercio y FEMP*

<b>Cuadro simplificado de la cadena de valor del producto turístico</b>		
<b>Fases</b>	<b>Funciones</b>	<b>Agentes implicados</b>
<i>Postconsumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización y recomendación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes públicos (o mixtos) de promoción: nacionales, regionales y/o locales.</li> <li>• Operadores turísticos: TTOO, AAVV, hoteles, compañías de transporte, etc.</li> </ul>

A partir de todas las aportaciones citadas, en la Figura 12.3. se muestra la configuración que debería tener la cadena de valor de un destino turístico. El modelo propuesto se compone de nueve eslabones, organizados, a su vez, en tres etapas, que siguen la secuencia temporal lógica en el proceso de generación de valor de un destino hacia sus potenciales clientes. Así, en la primera etapa, el objetivo es posicionar el destino en el mercado, para lo que habrá que, por un lado, planificar el destino, es decir, adecuar el territorio para el uso turístico al que se va a destinar, elegir el público objetivo al que se va a dirigir la oferta de dicho destino y conceptualizar el valor que se va a ofrecer al mercado; y, por otro, organizar el destino, generando una oferta de productos y servicios concreta que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo seleccionado, pero también a las características, limitaciones y potencialidades del territorio en el que se van a desarrollar.

La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación y distribución. Y, finalmente, en la tercera etapa, el reto principal es asegurar la coherencia entre el producto planificado y el producto finalmente ofrecido. Es la etapa de prestación y consumo, llamada de creación de valor, aunque, realmente, la creación de valor se inicia en la primera etapa, con la organización del destino. En esta tercera etapa se incluyen los eslabones de accesibilidad, consumo producto-destino y postconsumo.

Además, se han considerado dos eslabones comunes a las tres etapas de la cadena de valor, pues se entiende que son dos aspectos clave

en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si estas acciones sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

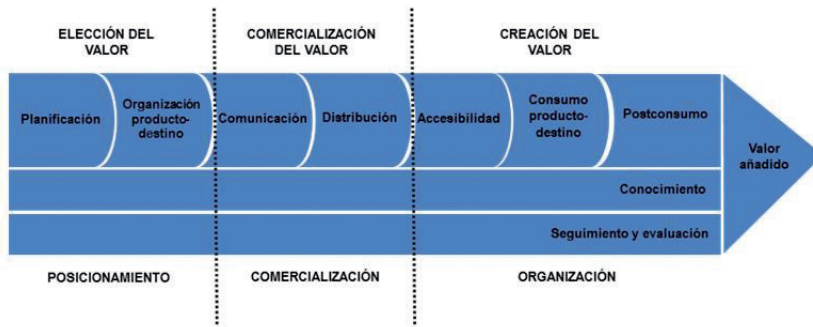


FIGURA 12.3. Cadena de valor del destino turístico.

Yilmaz y Bititci (2006: 342) intentan justificar el escaso interés de la literatura (y de los *policymakers* y gestores turísticos) por la gestión de la cadena de valor del destino en la complejidad de medir sus resultados. Para ellos, el carácter sistémico de la actividad turística dificulta una visión más holística de la misma. La naturaleza “interdependiente” del turismo amplifica el grado de exigencia sobre todos los agentes implicados en la prestación de los servicios que conforman un producto turístico de calidad. Si uno falla, ello tiene importantes repercusiones en los demás. Por tanto, plantean que, para construir un sistema que satisfaga al cliente en cada paso de la cadena de valor y asegure la eficiencia de los procesos en cada fase, es necesario disponer de un sistema robusto de medición del rendimiento de cada uno de los agentes implicados. Ello permitiría a todos los actores mejorar sus procesos de comunicación con el resto y coordinar sus procesos y actividades y ayuda a la medida de las necesidades del cliente, y controlar el rendimiento interno de una manera más eficaz.

En este sentido, se sorprenden de que, hasta el momento, no se haya adoptado un enfoque orientado al cliente en la cadena de valor del turismo. A diferencia de otras industrias, el éxito del producto turístico

requiere de la interacción con el cliente y el cliente forma parte del propio proceso de producción, en el destino. Por tanto, en este momento, para gestionar y medir la cadena de valor del turismo como un todo, es vital un enfoque orientado al cliente.

Hasta ahora, como ya reconocía Kaplinsky (1999: 122), el concepto de cadena de valor “no es más que una mera construcción descriptiva que, a lo sumo, provee un marco heurístico para la generación de datos”. El objetivo, por tanto, es generar una estructura analítica que permita medir el rendimiento de cada agente implicado en la cadena en la generación de valor orientada al cliente final. Ello, favorecería una gestión activa de la cadena de valor del destino, lo que, como señala Gallego (2009: 243), permitiría:

- Concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en los que la generación de valor para el turista es mayor.
- Identificar los factores clave que aumentan la generación de valor.
- Gestionar el destino como un todo, que es como lo percibe el turista.
- Influir sobre todas las etapas del itinerario de consumo del turista.
- Alcanzar la satisfacción del turista, cuya capacidad de prescripción contribuirá a la mejora de la imagen del destino.

#### **12.4. Las actividades que añaden valor en la gestión del destino turístico**

En este apartado se definen brevemente las principales características de los diferentes eslabones de la cadena de valor del destino. La generación de valor en la experiencia del consumo turístico trata de que el turista perciba que un producto turístico es capaz de ofrecerle nuevas y enriquecedoras experiencias y emociones y, en consecuencia, quede satisfecho (Osorio et al., 2009). De esta manera, resulta crucial conocer cómo y en dónde generan valor los destinos turísticos para detectar los factores clave que afectan a este complejo proceso y poder así construir ventajas competitivas.

Con el objetivo de facilitar la gestión del destino de manera integral, a continuación se muestran todas las etapas del itinerario de producción turística siguiendo la secuencia temporal lógica de la misma y, además, añadiendo dos aspectos transversales clave en la gestión del valor en turismo, con independencia del momento. Se trata, por un lado, del conocimiento, básico para contribuir a la toma de decisiones durante todo el proceso; y, por otra parte, de la introducción de mecanismos

de seguimiento y evaluación, que son determinantes para conocer el grado de eficacia con que se ejecutan las acciones establecidas y, sobre todo, si las mismas sirven realmente para la consecución de los objetivos para los que se habían diseñado.

#### 12.4.1. Planificación

La actividad turística necesita de una adecuada planificación inicial, si se desea que un determinado territorio llegue a ser competitivo en el mercado turístico. Considerando que el turismo es una actividad que tiene importantes impactos, positivos y negativos, económicos, socioculturales y medioambientales, la planificación permite detectar cuáles serían los impactos más importantes, con la finalidad de minimizar los negativos y maximizar los beneficios potenciales.

Son numerosos los trabajos que proponen la aplicación de la dirección estratégica a los territorios, siendo uno de los más conocidos el propuesto por Porter (1990); posteriormente, han surgido otros estudios de esta naturaleza (Fletcher y Cooper, 1999; Kotler et al., 1998; Rugman 1991; entre otros). La planificación ha cambiado a lo largo de los años el enfoque como instrumento central de desarrollo turístico, pasando de una preocupación casi única por la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y su promoción exponencial con el fin de recibir el mayor número de turistas, a adoptar un enfoque más amplio que incorpore la sostenibilidad del destino, considerando también las necesidades de las empresas, los turistas, la comunidad local y el entorno medioambiental.

En este sentido, Hall (2000) señala que la planificación estratégica conlleva importantes ventajas para el desarrollo sostenible del turismo, pues propone una perspectiva a largo plazo, tiene en cuenta diversas influencias e intereses y puede incorporar distintos puntos de vista conflictivos en el territorio, pues, como señalan Merinero y Pulido (2009), es evidente que la actividad turística incorpora una multitud y gran diversidad de actores, cada uno de ellos con sus intereses y objetivos, por lo que identificar a los diferentes stakeholders y las relaciones que se establecen entre ellos es fundamental para afrontar la gestión turística de un territorio.

Para Getz (1987), la planificación turística es un proceso que se basa en la investigación y la evaluación, y que busca optimizar la potencial contribución del turista al bienestar humano y a la calidad ambiental.

En este sentido, el proceso de planificación incluye: la identificación de problemas, la formulación de alternativas y la asignación de recursos.

Según exponen Cooper et al. (2007), la planificación del desarrollo turístico puede llevarse a cabo a distintos niveles:

1. Internacional: organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros, acometen, aunque de manera limitada, distintas modalidades de planificación turística.
2. Nacional: incluyen los planes de desarrollo turístico ideados para una nación en su conjunto (políticas turísticas, estrategias de marketing, legislación, etc.), aunque pueden incluir objetivos específicos para otras subregiones o comunidades.
3. Regional/local: dependiendo de las competencias en turismo de cada territorio, puede existir una planificación del turismo más detallada y específica dirigida a regiones o localidades concretas.

El proceso de planificación del turismo debe considerar una serie de fases clave. En función de las necesidades, recursos y objetivos de cada territorio, el proceso de planificación englobará determinadas etapas, respetando siempre las básicas: diagnóstico, objetivos y estrategias, ejecución y evaluación. En este sentido, Cooper et al. (2007) especifican las siguientes fases en el proceso de planificación turística:

1. Reconocimiento y preparación del estudio	Reconocer la necesidad de una estrategia
2. Establecimiento de objetivos y metas para la estrategia	¿Por qué queremos el desarrollo turístico?
3. Estudio de los datos existentes	¿Qué datos están disponibles?
4. Realización de nuevos estudios	Llenar los huecos de información
5. Análisis de datos secundarios y primarios	
6. Formulación de una política inicial y de un plan	
7. Recomendaciones	Se pueden proponer varias recomendaciones de cara a la elección de una política concreta
8. Implementación	
9. Seguimiento y reformulación del plan	El proceso de seguimiento y reformulación es dinámico y repercute en la fase de política y planificación

FIGURA 12.4. Las fases claves del proceso de planificación.

Por su parte, Sancho (1998) sintetiza las etapas de la planificación en cuatro fases clave:

- Analizar de los desarrollos turísticos previos, ya sean basados en experiencias propias anteriores, como en el estudio comparativo de otras similares que pueden tener valor para el actual (*benchmarking*).
- Determinar la posición turística actual, realizando un diagnóstico real de la situación inicial.
- Elaborar las políticas a seguir y concretar las diferentes estrategias que deben establecerse para lograr los objetivos previamente delimitados.
- Poner en práctica las políticas establecidas a través de programas operativos.

Cabe añadir que todo plan turístico necesita controlar su ejecución, por lo que es necesario crear un sistema de información turística que



evalúe el nivel de ejecución del plan y la evolución de la actividad turística en el territorio. Aunque, como se expondrá posteriormente, el seguimiento y evaluación del desarrollo turístico es una acción transversal que debe ejecutarse a lo largo de toda la cadena de valor del destino.

#### 12.4.2. Configuración del producto-destino turístico

La fase de configuración del producto-destino incluye todas las acciones destinadas a configurar de manera integral los productos y servicios que el turista podrá adquirir y disfrutar en un lugar determinado. Trata de definir el valor que se va a ofrecer al turista una vez que éste se encuentra en el destino turístico.

La configuración del producto-destino turístico se define, según Pearce (1989), como una amalgama de productos y servicios, disponibles en una localización determinada, capaces de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen y que ofrecen una experiencia integral a los consumidores.

Un destino turístico se compone de un compendio de equipamientos y servicios que, como cualquier otro producto o servicio de consumo, se compone de atributos multidimensionales que, juntos, determinan su atractivo para un individuo en particular y en una situación determinada. Estos atributos incluyen no solo los lugares históricos, parques, paisajes, etc. sino también todos aquellos servicios y equipamientos que satisfacen las necesidades diarias de los turistas (Hu y Rithchie, 1993). Por su parte, Cooper et al. (1998) definen destino turístico como la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas.

Según Mochón (2004), se puede considerar la oferta turística como un producto global que incorpora todos aquellos elementos que son capaces de satisfacer las necesidades del turista y que no se limita a la oferta turística tradicional, sino que se identifica con todos los elementos que inciden en la experiencia turística.

Como particularidad del sector turístico, se comercian productos y/o servicios, lo que implica determinadas características especiales en relación a la venta y disfrute de servicios o bienes intangibles. Han sido muchos los autores que han estudiado los aspectos diferenciales de los servicios con relación a los bienes intangibles. La mayoría de estos autores (Rosenbloom, 1991; Kotler, 1992; Santesmases, 1999; entre

otros muchos), coinciden en destacar las siguientes características diferenciales de los servicios:

- *Intangibilidad.* Los servicios son esencialmente intangibles. La experiencia turística no se puede transferir. Al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio (Ej.: un bono de hotel), pero la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible, de una expectativa. Dependen de la experiencia personal de cada turista, por lo que cada consumo turístico es único y podría decirse que irrepetible (Esteban, 1996).
- *Inseparabilidad.* Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios, con frecuencia, se producen, venden y consumen al mismo tiempo. En otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables (Lamb et al., 2002).
- *Heterogeneidad.* O variabilidad, lo que significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- *Caducidad.* Los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero, si la demanda es fluctuante, puede causar problemas (Kotler, 2002). Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planificación de productos, programación y asignación de precios.
- *Complementariedad.* Las actuaciones de los diferentes prestadores de servicios repercuten no solo en ellos, sino también en el resto de empresas que “complementan” su función en el servicio final que recibe el turista, lo que evidencia la importancia de una adecuada coordinación entre los diferentes prestadores de servicios.

Los agentes que intervienen para acercar la oferta turística a los consumidores finales, en este caso los turistas, son las empresas. El conjunto de empresas turísticas define el sector propiamente empresarial de la industria turística, que se compone de dos grupos básicos: los proveedores finales y los intermediarios turísticos.

Los proveedores finales son los responsables de la prestación de los servicios/productos turísticos elegidos por el cliente, pudiéndose distinguir los siguientes subsectores: alojamiento, restauración, transporte y empresas de servicios complementarios y diversos (Cobo

et al., 2009). Por tanto, el producto turístico posee un conjunto de elementos que, combinados, dan lugar a la oferta turística (Pedreño y Monfort, 1996):

1. *Recursos naturales*: clima, paisaje, superficie terrestre, flora y fauna, etc.
2. *Recursos culturales*: monumentos históricos, monumentos religiosos, espacios artísticos, actividades deportivas, etc.
3. *Infraestructuras*: carreteras, hospitales, aeropuertos, farmacias, etc.
4. *Estructuras*: servicios de alojamiento (hoteles, pensiones, apartamentos, etc.), servicios de restauración (bares, restaurantes, etc.), servicios de intermediación (agencias de viajes), servicios de información (guías turísticos), etc.
5. *Transportes*: medios de transporte (avión, barco, autobús, alquiler de coches, tren, etc.).

### 12.4.3. Promoción

La segunda etapa implica el desarrollo de las acciones y estrategias más adecuadas para hacer llegar al público objetivo la oferta generada, logrando el posicionamiento deseado. Incluye dos eslabones: comunicación (promoción) y distribución. En esta etapa, se organizan las principales actividades promocionales y de distribución y es cuando los futuros turistas toman las decisiones sobre sus viajes (Leiper, 1993). No es una tarea sencilla, pues, como Palmer (2005: 128) afirma, “los destinos turísticos son probablemente uno de los productos más difíciles de gestionar desde el punto de vista del marketing, ya que implican a un gran número de públicos y a una imagen de marca sobre la que los gestores de los destinos tienen muy poco control”.

La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje, a través de diferentes vías, al público objetivo seleccionado, buscando una respuesta o comportamiento determinado, pues “no es suficiente con disponer de un buen producto, y comercializarlo a través del canal de distribución más adecuado, con un buen precio, además, hay que comunicar su existencia” (De la Colina, 2006: 14), es decir, se debe introducir un buen producto turístico, ajustar un precio en función de la estrategia de venta, hacerlo accesible a los consumidores y, además, comunicarlo de forma adecuada.

Es evidente que la comunicación es un importante instrumento de marketing a disposición de los destinos y empresas turísticas, que

pueden, así, dar a conocer sus ofertas y crear preferencias frente a otros competidores, y debe contribuir a que el turista comprenda mejor lo que se le ofrece y sepa actuar según los parámetros deseados, a través de un proceso de adaptación, comprensión y respeto del destino que visita, así como de sus habitantes. En definitiva, la estrategia de comunicación de un destino influye en el desarrollo turístico del mismo, pudiendo apoyar su posicionamiento o contribuir a su declive.

Los fines de la promoción son, principalmente, tres: I) Informar. Comunicar la existencia del producto, características y ventajas del mismo, y necesidades que satisface; II) Persuadir. Tratar de convencer al cliente potencial de los beneficios que le reporta el producto; y III) Recordar. El desarrollo de un plan de comunicación y promoción debe estructurarse de tal forma que se definan claramente los siguientes elementos (Kotler et al., 2004):

- Identificar al público objetivo.
- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Desarrollo del mensaje.
- Determinar el presupuesto de comunicación.
- Determinar los instrumentos de comunicación.
- Medición de los resultados de promoción.

En el turismo confluyen diferentes actores que realizan algún tipo de acción comunicacional: empresarios privados, organismos públicos y asociaciones. Por otro lado, la propia población local es también una importante fuente de información para el visitante. Es fundamental, por tanto, coordinar las actuaciones de todos ellos y diseñar planes de comunicación comunes y consensuados para evitar situaciones descoordinadas, que generen ineficiencias en el empleo de los recursos y que creen confusión en la mente del turista, perjudicando así la imagen del turismo.

La comunicación en el turismo puede tener distintos destinatarios. Por un lado, el consumidor final, con objeto de informarle y despertar su interés; por otro, los intermediarios, por su papel de asesores en la decisión final del turista y, por último, las asociaciones, buscando su colaboración para enriquecer la oferta del paquete turístico, organizar la promoción en torno a una imagen común y proporcionar estructuras de distribución adecuadas, capaces de satisfacer la demanda potencial. En la medida en que se trata de públicos muy distintos en características, comportamientos y motivaciones, el tipo de mensaje a elaborar y los instrumentos de comunicación a emplear para su

transmisión pueden variar mucho, por lo que habrá que definirlos para cada campaña concreta.

Si se considera la comunicación dirigida al turista, los mensajes más habituales tienen un contenido casi exclusivamente informativo, orientados a dar a conocer aspectos funcionales de la oferta: ubicación del establecimiento, características, precios, oferta de actividades en la zona, etc. Toda esta información es importante, pero no debería convertirse en el único argumento de la comunicación turística.

Como señala Mediano (2004) (Cuadro 12.2), existen distintos instrumentos de promoción, aunque cabe señalar que cada destino tiene unas necesidades y características concretas, a las que deberá ajustar los objetivos de su estrategia de comunicación.

CUADRO 12.2  
*Principales instrumentos de promoción en turismo*

Venta personal	Es una forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información
Promoción de ventas	Conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto (Ej.: <i>Fam trips, work shops</i> , etc).
Relaciones públicas	Consisten en un conjunto de actividades, que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio (Ej.: notas de prensa, actividades de patrocinio, ferias turísticas (Fitur), etc.)
Publicidad	Se utilizan los soportes de los medios de comunicación de masas para llegar a la globalidad de los clientes (Ej.: radio televisión, etc.)
Folletos, catálogos, mapas, etc.	Hacen tangible la oferta y es un material de ayuda y promoción fundamental para distribuidores y turistas
Nuevos medios de comunicación	Con la finalidad de “emocionar” y “hacer sentir”, se han desarrollado nuevos medios de comunicación que buscan el impacto directo e individualizado (Ej.: Marketing viral, <i>street marketing</i> , etc.)

#### 12.4.4. Distribución

Como en cualquier industria, en el sector turístico la distribución consiste, básicamente, en conectar la oferta con la demanda. En este sentido, los operadores del mercado turístico son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Los intermediarios turísticos incluyen a todas las empresas que intervienen, con distinto grado de implicación, en la distribución y marketing de la oferta de los proveedores finales y de los destinos turísticos.

Las particularidades del turismo y los aspectos diferenciales del sector servicios (véase apartado 4.2.2), junto con las del público objetivo al que se dirige su comercialización, indicarán cuáles son los canales de distribución más idóneos.

La distribución, como variable de marketing en el sector turístico, debe encargarse de hacer accesibles a los turistas los productos y servicios contratados, facilitando cada uno de los elementos que integran el viaje, ya que, al contrario de lo sucede con otros servicios, es necesario que el turista se desplace para poder acceder a ellos (Mediano, 2004 ). Esta particularidad que se da en el mercado turístico condiciona el diseño y selección de los canales a emplear, pudiendo clasificar dichos canales en dos categorías básicas:

- *Canales directos*: dan lugar a la distribución directa, porque no aparece ningún agente intermediario entre el prestador del servicio y el turista. La distribución directa puede llevarse a cabo de varias formas: puede establecerse un contacto personal entre el oferente y el demandante en el propio lugar de la prestación, o bien, el oferente puede hacer llegar información de sus servicios a los potenciales clientes a través de diversos medios (correo, teléfono, Internet, etc.), posibilitando su contratación directamente.
- *Canales indirectos*: aparecen uno o varios intermediarios, por lo que se habla de distribución indirecta, que puede ser corta o larga en función del número de agentes intermedios.

Los intermediarios turísticos clásicos (canal indirecto) incluyen los agentes más importantes de la distribución turística: los turoperadores y las agencias de viaje, que desempeñan funciones de intermediación y promoción del producto ofrecido por el proveedor; pero también pueden tener la capacidad de producir y organizar viajes combinados (principalmente, los turoperadores), creando paquetes turísticos en

los que se ofertan conjuntamente el viaje, la estancia y servicios de ocio y cultura, a unos costes asequibles por las economías de escala producidas.

No obstante, no son los únicos intermediarios turísticos. La proliferación de canales de venta, con la consiguiente disgregación de contenidos, ha ampliado las alternativas estratégicas y las posibilidades de diferenciación en el sector turístico (De Borja y Miquel, 2009). En este sentido, los avances tecnológicos y los cambios sociales están modificando sustancialmente el sector del turismo y los roles que sus agentes económicos adquieren en la distribución y comercialización de servicios turísticos.

Internet ha posibilitado el desarrollado de numerosas agencias de viajes virtuales y la apertura de canales directos por parte de muchos proveedores destinados a la venta directa al cliente final (compra de billetes, reserva de habitaciones). Nuevos sistemas tales como, Sistemas de Distribución Global o *Global Distribution Systems* (GDS), centrales de reservas pertenecientes a las cadenas hoteleras o *Central Reservation Systems* (CRS), páginas web corporativas, comercio electrónico, etc., están revolucionando el campo de la distribución en el sector turístico (Fuentes et al., 2003). Según O'Connor (2002), los distintos canales de distribución electrónicos existentes son: Sistemas de Distribución Global (GDS), centrales de reservas (CRS), Canales de Distribución basados en Internet (IDS), Sistemas de Gestión de Destino (DMS).

Finalmente, también pueden incluirse otros intermediarios turísticos especializados, entre los que se incluyen intermediarios como los *air brokers* y *tour brokers*. Los *air brokers* intermedian entre las agencias de viajes y las compañías aéreas, principalmente *charters*, cuando las primeras no consiguen fletar aviones enteros; mientras que los *tour brokers* ejercen similares funciones entre los proveedores finales, generalmente hoteles, y las agencias de viajes y turoperadores (Vogeler y Hernández, 2000).

En definitiva, y aun considerando la revolución que la incorporación de las TIC ha supuesto para la intermediación turística, la utilización de nuevas tecnologías no asegura el éxito, pues la implementación de estrategias *e-business* en la empresa no está exenta de riesgos. Es evidente que las TIC han cambiado el panorama turístico y modificarán el futuro de la intermediación turística. De hecho, los intermediarios

tradicionales ya han reestructurado sus procedimientos para actualizar su oferta, mejorar la satisfacción de sus clientes y mantener la competitividad. Únicamente aquellas empresas que, además de tener una idea clara de las necesidades del mercado, creen verdadero valor para sus clientes, serán capaces de sobrevivir a largo plazo (Buhalis y Licata, 2002; García 2002; Regalado y Viardot, 2002; entre otros)

Los intermediarios siguen siendo importantes para la actividad turística y la cooperación entre ellos se convierte en un factor clave para incrementar su eficiencia. Según expone (Román, 2010), los intermediarios tradicionales no desaparecerán en masa, sino sólo aquellos que no sean capaces de adaptarse a la nueva situación, considerando el comercio electrónico como otro canal más dentro de sus estrategias de comercialización, aprovechando las oportunidades que les brinda y aportando necesariamente valor al consumidor de productos y servicios turísticos.

#### 12.4.5. Accesibilidad al destino

La existencia de infraestructuras de transporte permite acceder al destino que el turista desea visitar, por lo que es condición inherente a cualquier destino turístico. El desarrollo turístico está íntimamente ligado al desarrollo de los medios de transporte, pues, por definición, el turismo implica el desplazamiento del turista fuera de su residencia habitual (Sancho, 1998).

El transporte con fines turísticos es un sistema complejo que exige a cada uno de los sectores involucrados (aeronáutica, naval, automoción, etc.) la participación de múltiples actores con vinculaciones más o menos evidentes entre sí, con el fin de garantizar la movilidad de las personas con la mayor eficacia posible. Es decir, el transporte es el medio para llegar al destino, el medio para desplazarse dentro de él y, en algunos casos, la propia atracción, como es el caso de los cruceros (Westlake y Robbins, 2007). Incluso, existen trenes y autobuses turísticos que se pueden encontrar en algunos destinos y que ofrecen una panorámica de los principales atractivos turísticos de la ciudad. El transporte turístico incluye, por tanto, diferentes tipos de compañías aéreas, empresas de transporte por carretera, ferrocarril, compañías de alquiler de vehículos, cruceros y transporte marítimo o fluvial. Como señalan Cooper et al. (2007), la elección de un medio de transporte u otro por parte del turista dependerá de múltiples factores, como el tiempo disponible, la distancia a recorrer, el precio, las combinaciones existentes, etc.



Los grandes avances tecnológicos en la comunicación y el transporte permiten viajar con más rapidez y comodidad a las más lejanas zonas del mundo, gracias al abaratamiento progresivo de los precios del transporte, en especial del avión (Martos y Pulido, 2011). Por otra parte, los avances en las tecnologías de información y comunicación, en concreto Internet, han reorganizado la cadena de valor del destino. De hecho, el turismo es el principal generador de transacciones de comercio electrónico en Internet, pues los productos o servicios más demandados a través de la red están relacionados con el sector turístico, siendo el producto más solicitado el billete electrónico para transportes, seguido, cada vez más cerca, por las reservas para alojamiento (Barrera, 2010; Pérez, 2012).

Según el Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial (OPTI) (2001), los temas de relevancia en los estudios de prospectiva de los diferentes sectores que componen la industria del transporte permiten agrupar los mismos en torno a seis grandes tendencias de futuro: seguridad, sostenibilidad, intermodalidad, interoperabilidad, alta velocidad y eficiencia en la fabricación y en la explotación.

Según la OMT (2002), los cambios en los transportes, en especial aéreo y ferroviario, tanto de las compañías de low cost –debido a la accesibilidad de sus bajos precios-, como los trenes de alta velocidad, están permitiendo la aparición de nuevos destinos turísticos en el mercado y estimulando nuevos tipos de turismo (ej.: escapadas o fines de semana, los llamados *city break*).

Resumiendo, entre los principales efectos de la industria del transporte en el sector turístico se pueden destacar los siguientes (Sancho, 1998; Fernández y Ramos, 2004):

- El ferrocarril favoreció el desarrollo de los primeros balnearios y resorts en la costa.
- El automóvil ha favorecido el turismo nacional en los países industrializados.
- El avión, sus avances tecnológicos y la desregularización del transporte aéreo han permitido acercar fronteras y expandir el turismo internacional, creando nuevas formas de turismo (ej.: el vuelo chárter fomentó el turismo de masas).

Pero, no sólo los medios de transporte han modificado el mercado turístico, pues también la creciente demanda turística ha potenciado

el desarrollo de los servicios de transporte y la mejora en la calidad de los mismos.

Asimismo, debido a la creciente importancia que ha adquirido la industria del transporte a lo largo de la historia, han surgido numerosas organizaciones y asociaciones, tanto internacionales como nacionales, que tienen por objeto el de contribuir a la organización, control y mejora de los distintos medios de transporte. Entre estos organismos, cabe destacar:

- IATA (International Air Transport Association): la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, fundada en 1945, en sustitución de la Asociación internacional de tráfico aéreo. Su misión es velar por el buen funcionamiento del tráfico aéreo y promover un transporte aéreo seguro, regular y económico.
- ICAO (International Civil Aviation Organization): organismo internacional creado en la conferencia de Chicago de 1944. Es un organismo intergubernamental consagrado a la cooperación en el establecimiento de leyes internacionales de aviación.
- WTTC (World Travel and Tourism Council): es el foro para los líderes empresariales en la industria de los viajes y el turismo. WTTC aboga por la colaboración entre los sectores público y privado, la obtención de resultados que equilibren las necesidades de las economías, las autoridades locales y regionales y las comunidades locales con los de la empresa.
- UIC (Unión Internacional de Ferrocarriles): conocida por la sigla UIC, del francés Union Internationale des Chemins de Fer, es la asociación mundial para la cooperación entre los principales actores del sector ferroviario internacional.

Otros organismos que podrían incluirse son: Asociación Europea de Aerolíneas (AEA), Asociación Española de Compañías Aéreas (AECA), Organización Internacional para los Transportes Internacionales por Ferrocarril (OTIF), Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA), Organización Marítima Internacional (OMI), etc.

#### 12.4.6. Consumo

El consumo turístico, según Guzmán et al. (2009: 701), “involucra factores económicos, sociales y culturales que conducen a aspectos del comportamiento donde las mercancías turísticas, consolidan una forma dominante de consumo”. No obstante, dicho consumo turístico puede entenderse como la adquisición del turista de productos o

servicios turísticos o complementarios, antes de que abandone su lugar de residencia (reservas, transporte, etc.), o en el lugar de destino. En este apartado se analizarán el consumo turístico en el destino, que incluye todas y cada una de las actividades que el turista realiza en el destino desde el momento en que llega al destino y hasta que se marcha del mismo.

El destino turístico es el territorio donde se realizan la mayor parte de las actividades de producción y consumo turístico. Los turistas perciben el destino como una marca que incluye a múltiples y diversos proveedores y servicios, y es que la oferta turística de un destino “constituye algo más que la suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por los productos, los servicios netamente turísticos y los no turísticos, la imagen del destino, etc.” (Sancho, 1998: 50-51). Cabe destacar que la oferta turística puede recibir un uso no turístico por parte de los residentes o visitantes del destino, al igual que los turistas hacen uso de servicios e instalaciones previstas para la población local (servicio médico, taxis, peluquerías, supermercados, etc.).

Según Cooper, et al. (1993), los destinos turísticos están conformados por un conjunto de componentes, que pueden clasificarse, básicamente, en:

- Atracciones: constituyen los motivos de la visita al destino, pudiendo ser características naturales, artificiales o eventos.
- Amenidades u otros servicios e instalaciones de apoyo distintos a las atracciones: alojamiento, establecimientos de alojamiento y bebidas, entretenimientos, comercios minoristas, servicios de seguridad, bancos, seguros, etc. Este tipo de servicios se caracteriza por el bajo nivel de concentración de propiedad, pues suelen ser negocios pequeños cuya gestión suele recaer en el ámbito local.
- Accesos: por una parte, el desarrollo y mantenimiento de vínculos de transporte eficientes con los mercados emisores (analizados en el apartado anterior) y, por otra, el transporte en el propio destino. El acceso físico y de mercado al destino son importantes, pero también lo son la provisión de servicios, como alquiler de coches y el transporte local.

Otro modo de delimitar los destinos turísticos es agrupar sus componentes en dos grandes bloques:

- Infraestructura: es responsabilidad de la Administración Pública competente, necesaria para que una zona pueda ser habitada y desarrollada la actividad turística. Hace referencia a las actuaciones que habilitan transportes (aeropuertos, carreteras), o adecuan servicios básicos como agua, electricidad, así como otros servicios complementarios, como sanidad, seguridad, etc. Todas estas dotaciones pueden ser consideradas de uso compartido entre la población local y turística.
- Superestructura: representa la intervención privada, la cual desarrolla definitivamente una zona convirtiéndola en turística, por medio de la construcción de alojamientos, atracciones, comercios, instalaciones recreativas, parques temáticos, etc.

Actualmente, existe una evolución en las formas de consumo turístico, estudiadas en la llamada Economía de la Experiencia<sup>1</sup>, en la que los consumidores, en este caso turistas, aspiran a que, además de los productos y servicios, las comunicaciones y el marketing, su consumo estimule sus sentidos y sus sentimientos (Smitt, 1999; Pine y Gilmore, 1999; Binkhorst; 2008, entre otros).

Shedroff (2001) afirma que las personas viajan para vivir experiencias maravillosas -tal vez únicas-, educativas, especiales. De acuerdo con este autor, hay una categoría de turistas -que él define como emergente-, los experienciales, que viajan para vivir momentos memorables. Este turista busca lugares en los que vivir experiencias, por lo que el destino debe crear valor en esta etapa de la cadena para ofrecer experiencias valiosas, particulares e inolvidables a los turistas.

Los destinos turísticos deben aprovechar la oportunidad que los turistas les ofrecen durante su tiempo de estancia para establecer con ellos una comunicación estratégica, que permita mejorar su experiencia turística y, finalmente, el postconsumo, como se analiza en el siguiente apartado.

#### 12.4.7. Postconsumo

La etapa de postconsumo en la cadena de valor del destino alude a la responsabilidad de los gestores y su implicación con el turista una vez que éste abandona el destino, pues su experiencia no acaba con

---

<sup>1</sup> Para más información consultar: *The Attention Economy* (Davenport y Beck, 2001); *Dream Society* (Jensen, 1999); *Market of Emotions* (Piët, 2004); *The experience economy* (Pine y Gilmore, 1999).

el disfrute del servicio o producto. Esta etapa ofrece la posibilidad de crear valor a los turistas a través de acciones postventa. Asimismo, brinda la oportunidad a la empresa de obtener un mejor conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes.

Comparativamente, se presta menos atención al comportamiento del turista en la etapa postconsumo que en el resto de etapas anteriormente analizadas, y se realizan pocos esfuerzos para comprender cómo las características particulares de la industria afectan el comportamiento de los turistas una vez realizada su visita al destino (Cohen, 2004). Como indican Devesa et al. (2010: 170-171), “la influencia de la motivación en el comportamiento de los individuos no se circunscribe únicamente a su fase previa –en la que optan por el producto/destino- sino que trasciende a la misma, influyendo en su percepción y experiencia durante la visita y en su valoración post-consumo, que realizan una vez que esta ha concluido”.

En este último eslabón de la cadena de valor del destino, el turista realiza diversas acciones determinantes para las empresas y destinos turísticos y, según exponen Sánchez et al. (2006), evalúa no sólo la experiencia de consumo, sino también de la experiencia de compra. El turista comparte las fotos, los vídeos, las experiencias, las sensaciones de su viaje con su red de contactos directos y en entornos más abiertos (comunidades, blogs, portales, redes sociales, etc.). Asimismo, valora el destino, los servicios, las instalaciones, los productos, el trato personal etc. en multitud de espacios visitados por miles de usuarios y, además, realiza recomendaciones directamente a otros potenciales turistas.

Por tanto, según defienden Ortega y Rodríguez (2005), la información debería ser contemplada como una actuación estratégica dentro del marketing de los destinos turísticos, pues las actuaciones de las organizaciones turísticas para atraer a los consumidores no deben terminar con la venta de la visita al destino turístico. El proceso de decisión de compra debe ir más allá de la etapa de consumo, considerando que existe un comportamiento posterior, el comportamiento postconsumo del turista derivado de las experiencias obtenidas por los turistas en los propios destinos turísticos contratados (Kotler, et al., 1996; Reich, 1997). El contacto de los turistas con la información-comunicación-promoción juega un papel importante en los resultados de estas experiencias (véase el apartado 4.2.3), que pueden traducirse en comportamientos y actitudes como los siguientes (Ortega y Rodríguez, 2005: 184):

1. Visita a un mayor número de lugares o atracciones.
2. Ampliación de la estancia.
3. Mayor conocimiento de los lugares y atracciones existentes.
4. Modificación de la imagen del destino.
5. Mayores conocimientos del destino turístico para trasladar a los familiares y amigos.
6. Actitud más favorable para regresar al destino turístico.

Gestionar la etapa del postconsumo turístico supone un gran reto para las empresas y los destinos, pues permite conocer el grado de satisfacción real de nuestros clientes y, en función de los resultados, aplicar mecanismos de *feedback* que aseguren una mejora continua para posicionarse mejor frente a la competencia y lograr la fidelización de los turistas a su destino.

#### 12.4.8. Conocimiento

El turismo se enfrenta a cambios continuos en las distintas etapas de su cadena de valor. Este escenario cambiante condiciona todos los procesos de producción, y también las formas de consumo, generando diferentes impactos según la tipología del destino y del sector de la industria turística de que se trate (César y Burne, 2005; Pulido y López, 2011; Wahab y Cooper, 2001; entre otros).

La identificación y análisis de estos impactos y la capacidad de predicción sobre el comportamiento de muchos de los fenómenos que afectan a la actividad turística se convierten hoy en un factor clave del éxito en la gestión de los destinos turísticos. Los cambios de los mercados y del entorno en la actividad turística son rápidos e intensos y provocan incertidumbre a los actores que configuran y actúan en un destino turístico. Todo ésto exige estrategias cambiantes para hacer frente a los nuevos retos.

Así, la generación y utilización de nuevos conocimientos es fundamental para la competitividad, tanto de los destinos como de las empresas (Hjalager, 2002). Aunque lo realmente importante no es generar conocimiento, sino su gestión, que se basa en la identificación, creación, intercambio y utilización del conocimiento y experiencia (Pérez-Soltero et al., 2009).

Obtener información es esencial para tener una visión clara y ajustada del destino turístico o la empresa, y de su entorno en un determinado

momento, de manera que permita una mejor planificación, control y toma de decisiones. Pero la información no es lo más importante, sino que lo realmente interesante es generar herramientas para que quienes reciben dicha información puedan responder a los cambios con rapidez, decisión y con el menor margen de error (Pulido y López, 2013).

El conocimiento puede obtenerse a partir de diferentes fuentes:

1. De los consumidores: sus necesidades, su capacidad de compra, etc.
2. De los productos: sus precios de venta, el lugar que ocupan en el mercado, etc.
3. De los aspectos financieros: los recursos de capital, el coste de adquisición del capital y el lugar donde se obtiene, etc.
4. De las prácticas del personal: los expertos disponibles, la calidad del servicio que ofrecen, etc.

Asimismo, se pueden distinguir las siguientes fases del proceso o ciclo de vida de la gestión del conocimiento:

1. Creación del conocimiento.
2. Captura del conocimiento.
3. Organización del conocimiento.
4. Mejora del conocimiento.
5. Difusión del conocimiento.
6. Mantenimiento.

La incorporación de nuevos conocimientos aplicados al turismo logra una mejora de la calidad y el valor ofrecido, lo que favorece el aumento de la satisfacción del turista. No obstante, cabe señalar que no debe centrarse la atención únicamente en los avances tecnológicos, sino que la generación de conocimiento debe abarcar todos los eslabones de la creación de valor del destino: conocimiento sobre la demanda turística, sus expectativas y su grado de satisfacción; conocimiento sobre el entorno (competidores, demanda potencial, disposiciones de los organismos internacionales, imagen que proyectan los medios de comunicación); conocimiento sobre los recursos y su capacidad de carga; conocimiento sobre las necesidades formativas de los recursos humanos; conocimiento sobre la opinión de los residentes acerca de la actividad turística; etc.

Para contar con destinos turísticos competitivos hay que construir territorios inteligentes, capaces de adaptarse a los cambios,

asegurando que los *stakeholders* puedan afrontar rápidamente las nuevas circunstancias para mantener intactas sus posibilidades de conseguir los objetivos propuestos y mantener sus ventajas competitivas y comparativas (Pulido y López, 2013). Esta constante adaptación requiere, por tanto, disponer de información rápida y veraz sobre estos agentes y sus interrelaciones, sobre las tendencias de evolución de los diferentes entornos y sobre el comportamiento de la demanda.

La creación y gestión de conocimiento en turismo requiere de fuertes inversiones que faciliten los procesos de toma de decisiones por parte de los principales actores implicados, sin embargo, posibilita que se logre una atención personalizada al cliente y dirigir esfuerzos hacia el nicho de mercado más adecuado para el destino, según las estrategias definidas en su planificación. Además, permite aumentar la eficiencia en la gestión turística, mejorar la habilidad en el uso de este conocimiento, y, en definitiva, influye en el valor que adquiere el producto, el personal, las instalaciones y la formulación de nuevos productos.

Los principales agentes implicados en la creación y generación de conocimiento son: administraciones públicas con competencias en materia de turismo; administraciones públicas con competencias en otras materias afines; centros que desarrollan actividades investigadoras, pero también formativas de los recursos humanos de la industria turística (universidades y áreas de investigación, análisis y prospectiva de administraciones públicas); empresas privadas; organismos internacionales, organismo no gubernamentales, etc.

#### 12.4.9. Seguimiento y evaluación

Las acciones de seguimiento y evaluación permiten evaluar la calidad e impacto del turismo en el territorio. Se realizan con el fin de asegurar que los objetivos han sido alcanzados, lo cual implica la comparación de resultados reales con los esperados y, en caso de errores o variaciones, se identifican las causas y las acciones correctoras necesarias. Esta acción transversal en la cadena de valor del destino está constituida por dos conjuntos de actividades organizativas distintas, aunque relacionadas entre sí.

Por una parte, el seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información en las distintas fases del destino. Es una herramienta de gran valor para lograr una buena administración



y proporciona la base para la evaluación. Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados.

Por otra parte, la evaluación, que “parte de los datos del seguimiento para realizar juicios acerca de la eficacia de las medidas tomadas introduciendo mejoras en un plan de gestión” (Atauri, et al., 2002: 210-211), consiste en la comparación de los resultados reales con los esperados. Asimismo, cabe distinguir entre seguimiento y diagnóstico, entendiendo este último como la adquisición de conocimiento sobre la situación inicial y tendencias (empresa o destino), pues resulta difícil decidir y actuar eficazmente sobre algo que se desconoce.

En la fase de evaluación de destinos turísticos, el uso de indicadores es una práctica muy habitual, “proporcionan una información real y clara de la situación del destino y que pueda ser utilizado como una herramienta en la gestión de los destinos turísticos” (Sancho y García, 2006: 70). Estos indicadores permiten disponer de criterios que facilitan la adaptación de medidas correctoras en el caso de desajustes en la consecución de objetivos, siendo sus funciones básicas (OCDE, 1997): simplificar, cuantificar y comunicar.

## 12.5. Actores implicados en la gestión de la cadena de valor de un destino turístico: interrelaciones e intereses

En este apartado, se realiza un breve análisis de los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas), valorando la implicación de cada uno de ellos en la gestión de la cadena de valor del destino. El éxito o fracaso en la creación de valor de un destino turístico dependerá de muchos elementos relacionados con los actores turísticos (públicos y privados) responsables de la planificación, gestión y producción turística.

El turismo es una actividad interdependiente e interrelacionada, en la que se amplifica el grado de exigencia sobre todos los agentes implicados en la gestión del territorio. Según señala Murphy, 1983 (apud Merinero y Pulido 2009), el turismo puede entenderse mejor si se analiza como un sistema que favorece la interacción entre los visitantes y el territorio y un intercambio entre las diferentes partes que lo componen. Es evidente que la actividad turística incorpora una multitud y gran diversidad de actores, por lo que identificar a los diferentes stakeholders y establecer las relaciones que se establecen

entre ellos es fundamental para afrontar la gestión turística de un territorio. El conocimiento sobre los agentes que intervienen en el desarrollo turístico del destino y de sus relaciones es un elemento básico para su gestión activa, pues éstos tienen una importancia trascendental en las estrategias y las acciones que deben emprenderse para adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.

Por todo ello, seguidamente se procede, en primer lugar, a la identificación y caracterización de los actores del destino turístico, prestando especial atención a las funciones asumidas por cada uno de ellos que puedan resultar relevantes para su desarrollo turístico, es decir, a lo que convierte a cada una de las partes interesadas en actor de este sistema (Figura 12.5.).



FIGURA 12.5. Grandes actores turísticos de un destino.

Resulta imprescindible identificar a los diferentes *stakeholders* que intervienen en el desarrollo turístico del territorio si se pretende que la actividad turística sea un instrumento para el desarrollo sostenible del destino, ya que necesita de una serie de compromisos por parte de los agentes involucrados directamente en el desarrollo de la misma. Así, las autoridades públicas, la comunidad receptora, los agentes profesionales y, finalmente, los turistas, deben cooperar y asumir un compromiso común con la finalidad de lograr una gestión integral del destino.

El primer actor analizado es el sector público, centrándose la atención en aquellas actuaciones que, por parte de la administración pública, afectan directamente a la consecución de la actividad turística. Es evidente la influencia de las distintas herramientas que, emanadas

de la administración, son esenciales en el ordenamiento, control y desarrollo de la actividad turística, a través de la gestión pública del turismo. Así, la intervención del Estado en la actividad turística, en el caso de los países desarrollados, se justifica porque el sistema socioeconómico es un sistema mixto y se considera que las fuerzas del mercado no son suficientes para asegurar un desarrollo turístico de acuerdo con los objetivos generales de la economía y sociedad en general. Por otra parte, es innegable el protagonismo determinante que tiene la administración pública en la configuración de la oferta turística final de los destinos, ya que una parte importante de los servicios que conforman esta oferta son de su competencia. Así, el sector público tiene que hacer frente a los gastos en infraestructuras y complementar los esfuerzos de la iniciativa en determinadas áreas y sectores y proteger los recursos naturales y socioculturales. Por tanto, no existe alternativa respecto a la intervención o no de la administración en la actividad turística. El problema consiste en delimitar hasta dónde llega esta intervención.

La política turística aplicada desde los gobiernos puede perseguir objetivos muy diferentes, pues la relación de la administración con el turismo varía según el sistema turístico, el grado de desarrollo económico general y el desarrollo turístico concreto del territorio considerado. Así, la actitud que adopten los gobiernos respecto a esta necesidad de intervención puede ser pasiva, limitándose a la puesta en marcha de acciones que pueden afectar al turismo, pero que, en ningún caso, obedecen a un planteamiento enfocado específicamente a influir en su desarrollo; o activa, con la definición de un conjunto de actuaciones que tienen por objeto favorecer la actividad, incidiendo de manera directa sobre aquellas circunstancias que constriñen o dificultan su evolución.

Por tanto, la actitud activa del Gobierno respecto al turismo también puede enfocarse desde dos planteamientos diferentes. Uno, encaminado al establecimiento de objetivos y a la dotación de las herramientas organizacionales y legislativas necesarias para la consecución de aquellos. Y, otro, proactivo, o evolutivo, en el que el Gobierno desempeña un papel determinante en el desarrollo turístico de la zona, consecuencia de la falta de voluntad del sector privado para involucrarse en la actividad turística o, incluso, de la inexistencia de este sector privado (Monfort, 2000; Pulido, 2011). En definitiva, el objetivo principal de la administración pública, a través de la política turística debe ser “crear y mantener las condiciones adecuadas para fomentar la competitividad de las empresas y regiones turísticas”

(Sancho, 1998: 172). De hecho, esta labor de la administración forma parte de los requisitos necesarios para que se pueda ofrecer una experiencia turística integral de calidad que aporte un valor añadido en cada uno de los diferentes eslabones que configuran su cadena de valor.

Por otra parte, es vital contar con una oferta en el destino que pueda ofrecer al turista una experiencia de calidad. Las empresas hacen posible el disfrute de los atractivos turísticos del destino, por lo que también son responsables de su desarrollo turístico (intermediación, restauración, alojamiento, información turística, etc.). El consumo turístico requiere de la existencia de un conjunto de bienes y servicios que no son de naturaleza turística, pero cuya existencia es clave para que el turista pueda satisfacer buena parte de sus necesidades durante la visita a un destino. Dicha oferta está compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística. Aunque, cabe precisar que delimitar lo que se entiende por oferta turística no es tan sencillo como parece, pues, según expone (Sancho, 1998: 52), se tiende a considerar a las agencias de viajes, compañías de transporte regular e, incluso, a empresas y organismos promotores del turismo como parte integrante de esta oferta, cuando, en realidad, son operadores del mercado encargados de la comercialización turística, es decir, de poner en contacto oferta y demanda. Por tano, si bien forman parte del sistema turístico, no son estrictamente oferta, no producen los bienes y servicios turísticos últimos consumidos por los turistas, es decir, deben incluirse como parte del eslabón de accesibilidad al destino de la cadena de valor del turismo, como se expuso anteriormente.

En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos, los recursos, bienes, servicios y/o actividades netamente turísticos y los no turísticos. Como señala Torres (2006), muchos de estos bienes y servicios son compartidos con la población residente y, aunque durante mucho tiempo fueron considerados “de acompañamiento” a la actividad turística, hoy ya se asume su creciente protagonismo en la diferenciación de un destino que pretenda ser de excelencia y en la prestación de un servicio de calidad.

No obstante, este conjunto de bienes y servicios, de recursos e infraestructuras ordenados y estructurados en el mercado para ser usados o consumidos por los turistas, puede ser gestionado por el

sector público o privado. Respecto a la participación e implicación del sector privado en la actividad turística, cabe destacar que, las nuevas condiciones en el mercado, caracterizadas por cambios cualitativos en la demanda –mayor sofisticación, experiencia previa y exigencias diversas– y una saturación de la oferta, están creando y configurando un nuevo paradigma empresarial. Por ello, las empresas actuales deben encontrar nuevos métodos que les permitan incrementar su efectividad si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo (Sancho, 1998). Es evidente que la percepción y la importancia del papel que desempeñan las empresas en la sociedad han variado considerablemente en los últimos años. En la actualidad, las iniciativas empresariales se consideran como base del bienestar social y del progreso. Si bien, es cierto que para la empresa su objetivo principal es la creación de riqueza y valor añadido, también destacan el desarrollo voluntario y gradual de iniciativas en el ámbito de lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE), basada en la incorporación de una serie de valores y principios en el desarrollo de sus estrategias de negocio, en las que buscan adquirir nuevas ventajas competitivas a través de una mejor imagen ante sus *stakeholders*, al posicionarse como promotor económico, social y medioambiental de la sociedad en la que participan.

Otro actor clave del destino turístico es la población local. Conocer la actitud de la comunidad receptora frente al turismo es clave, pues forma parte inseparable de la experiencia del turista en el destino y, además, su capacidad para asumir un papel protagonista en el desarrollo turístico del territorio determinará que la población local se beneficie en mayor o menor medida en términos económicos. Como exponen Martos y Pulido (2011: 61), “la comunidad anfitriona puede beneficiarse tanto económica como social y culturalmente de compartir el espacio en el que vive con quienes quieren conocerlo. Sin embargo, la falta de consideración de sus intereses puede dar lugar a actitudes negativas que resulten determinantes para el desarrollo turístico del destino”. En los análisis sociales del fenómeno turístico, queda demostrado que, si bien el turismo puede ser un instrumento para generar desarrollo económico y un factor para la modernización y el mantenimiento, renovación o creación de expresiones culturales, también puede ser la actividad responsable de que las desigualdades sociales y económicas de una comunidad se acentúen, suponiendo la banalización y la pérdida de identidad de una cultura (Amer, 2009).

Por ello, muchos destinos turísticos, conscientes de la necesidad de sensibilizar a la población local sobre la importancia de la actividad

turística para el desarrollo del territorio, realizan campañas de sensibilización en esta línea. Las percepciones y actitudes de los residentes ante el turismo son un tema de vital importancia, por lo que es preciso tener en cuenta la importancia de las interacciones entre turistas y población local en los servicios turísticos (Cohen, 1984; Urry, 2000).

La población local puede ser la primera beneficiaria del desarrollo turístico en el territorio, sin embargo también es la que sufre los costes del turismo. Los residentes del destino turístico forman parte crucial del mismo, pues el turista interactúa y convive con ellos durante su estancia. De acuerdo con Rodríguez (2007: 17), “el producto turístico consiste en un conglomerado de servicios, muchos de los cuales son producidos en presencia del consumidor, con lo que la interacción entre consumidor (turista) y productor (empleado local) forma parte del propio producto turístico. De hecho, la calidad de la interacción es una de las fuentes donde se genera el valor añadido en los servicios”.

Por tanto, resulta evidente que en las estrategias de planificación y gestión turística de cualquier destino es necesaria una gestión transversal que incorpore a todos los agentes que conforman un destino turístico, incluyendo el “capital social” del territorio y considerando al destino y a sus habitantes, no como un mero contenedor de la actividad turística, sino como la parte esencial y definitoria que determinará el resultado final de la experiencia vivida por el turista durante su estancia, pues, como indica Pulido (2005b: 134), “la consideración del desarrollo sostenible no es posible, por tanto, si no es a través de una estrategia pluridimensional que tenga entre sus principales argumentos el del progreso social [...] para ello hay que impulsar la creación de nuevos esquemas y estructuras de organización social e institucional que favorezcan la plena participación de todos los agentes que, de una manera u otra, están afectados por los procesos de desarrollo turístico”.

Finalmente, y como reconocen Cooper et al. (2007), el turismo, además de una actividad económica, está conformado por un conjunto de experiencias humanas que muchos disfrutan, esperan con ilusión o recuerdan como algunos de los momentos más importantes de su vida. Por tanto, el actor del sistema turístico por excelencia es, obviamente, el turista. Por lo que resulta crucial identificar cuáles son sus motivaciones y expectativas, cuál es su grado de satisfacción y, en definitiva, conocer cómo se relaciona con el resto de actores del sistema. Como expone Binkhorst (2008: 40), “los clientes, por

lo tanto, están adquiriendo más poder y control. Las innovaciones basadas exclusivamente en el producto y en la compañía están siendo sustituidas por la experiencia de co-creación, un nuevo enfoque que se presenta como un nuevo valor y como el futuro de la innovación”. Según Machado y Hernández (2008: 113), “la visión del turismo del siglo XXI nos proyecta a consumidores más informados, más cultos y exigentes, con reconocida vocación ambientalista, que buscan una mayor autenticidad del producto que le permita vivir su tiempo de ocio en escenarios naturales, limpios y bien conservados, disfrutar de la realización de actividades, vivir experiencias inolvidables”. Es evidente que el mercado turístico está en constante evolución y que existen nuevos valores en los turistas generan una nueva dinámica en la demanda turística, por lo que es crucial que el destino sepa responder a las necesidades de los turistas ofreciendo un gran valor añadido presente en los distintos eslabones la cadena de valor.

Una vez analizados los grandes actores que conforman cualquier sistema turístico, cabe señalar que existen otra serie de organismos que influyen en la gestión de los destinos turísticos. Dentro de este grupo de actores, pueden incluirse desde administraciones públicas locales, asociaciones, órganos públicos estatales, instituciones de capacitación profesional y de los trabajadores, organizaciones no gubernamentales hasta instituciones de enseñanza e investigación, entre otras.

En definitiva, los desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente generan la necesidad constante de adaptarse con agilidad a los cambios y, por tanto, obligan a que cualquier integrante del sistema turístico, desde el turista hasta el último agente de la cadena de valor, modifique la visión que tiene sobre los destinos turísticos.

## **12.6. El modelo de negocio como herramienta para la elección del valor en un destino turístico**

Las continuas transformaciones y desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente justifican los cambios que está experimentando el modelo de negocio turístico, tanto desde la perspectiva de empresa como de los destinos turísticos.

Un modelo de negocio “describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura de valor” (Ostelwalder y Pigneud, 2009: 7),

es decir, describe y sintetiza la forma de crear valor de una empresa. No obstante, es una herramienta aplicable a la gestión turística, pues, como se ha estudiado en el capítulo anterior, el destino turístico, al igual que una empresa a su cliente, ofrece un valor a los turistas que recibe, generado a través de los diferentes eslabones de su cadena de valor.

El modelo de negocio permite la generación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio (Barrios, 2010) y, según Amit y Zott (2001: 511), “explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción alude a las partes participantes, sus relaciones y manera de trabajar y, finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados (Ricart, 2009).

Esta herramienta “lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas” (Demil y Lecocq, 2009: 88), lo que, aplicado al ámbito turístico, puede entenderse como una herramienta clave para los gestores y actores presentes en un destino, que facilita la elección del valor que dicho destino va a ofrecer al mercado, optimizando así la gestión integral del turismo en el territorio.

Cabe señalar que el modelo de negocio no es algo estático y definitivo, pues, como defienden Sosna et al. (2009), es necesario que las empresas modifiquen sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Como exponen (Mutis y Ricart, 2008: 18) “los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir efectivamente en las condiciones del mercado futuro”. En concreto, existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio:

1. Al inicio de la actividad empresarial, adaptando el modelo hasta lograr los objetivos esperados. En el ámbito del turismo, hace referencia a la necesidad de una gestión adaptativa del destino, que permita adaptar los procesos de gestión a los cambios que afectan al destino, es decir, una planificación turística flexible que ofrezca la posibilidad de modificar y mejorar las estrategias definidas.



2. Cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor. Esta situación es aplicable a los destinos turísticos maduros que precisan renovar su modelo para volver a ser competitivos en el mercado, como es el caso de la Costa del Sol (Andalucía, España).

Finalmente, cabe destacar el papel estratégico de la innovación en la configuración y reestructuración de los modelos de negocio, pues, como señalan Palacios y Jair (2011: 32), “la innovación es un componente fundamental en la construcción de los modelos de negocio actuales”. Por su parte, Zott y Amit (2009) argumentan que la innovación en el modelo de negocio representa una oportunidad de aumentar ingresos con rendimientos sostenibles. Estos autores exponen que los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y forma de gestión:

- El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo.
- La estructura de un sistema de actividades describe cómo están relacionadas las actividades, por ejemplo, la secuencia entre ellas, y los mecanismos de intercambio entre las actividades relacionadas.
- La forma de gestión de un sistema de actividades se refiere a quién realiza las actividades.

Por otra parte, los avances en las TIC han ofrecido innovaciones tecnológicas en numerosos modelos de negocio, que han variado su estructura para lograr ventajas competitivas. Como manifiestan Luque y Castañeda (2007: 412), “la irrupción de Internet y las TIC supone nuevos recursos y nuevas capacidades que son fuentes potenciales de ventajas competitivas”. En concreto, una de las principales implicaciones de Internet parece encontrarse en la reducción de intermediarios o eliminación de empresas en la cadena de valor, debido a que en el entorno virtual los costes de transacción se pueden reducir (Del Águila et al., 2002)

Como ejemplo innovador en la gestión de destinos turísticos, puede señalarse la co-creación turística, que aporta una nueva dinámica a la relación productores-consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor<sup>2</sup> (Prahalad y Ramaswani,

---

<sup>2</sup> Según se explicaba en el capítulo 10, el proyecto *Virtual aloft* se lanzó en el

2004; Binkhorst, 2009). En este sentido, en el último apartado del presente capítulo se exponen diversos estudios de caso en los que la innovación en el modelo de negocio ha supuesto el éxito de empresas en el ámbito turístico.

## 12.7. Cuestiones clave para la generación de valor en el modelo de negocio

Las funciones de un modelo de negocio son, según Chesbrough y Rosenbloom (2002): articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. Por su parte, Shafer et al., (2005) identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones de modelo de negocio: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, habitualmente asociadas a una red de organizaciones que colaboran y explican la creación y captura de valor (Ricart, 2009).

Más detalladamente, y según exponen Ostelwolder y Pigneur (2009), son nueve las cuestiones cruciales que debe tratar un buen modelo de negocio (Figura 12.6.). Como se puede observar, se distinguen con cierta claridad dos zonas: una zona izquierda, con una orientación interna hacia la propia organización, y una zona derecha, con orientación externa hacia el cliente.

La zona de la derecha incluye las siguientes cuestiones clave: segmentos de mercado, canales de comunicación y distribución, relaciones con el cliente, fuentes de ingresos y propuestas de valor (también unida con la zona izquierda). Por su parte, en la zona de la izquierda, se recogen los siguientes aspectos: actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costes y propuestas de valor (vinculada con la zona derecha).

---

portal *Second Life* ([www.secondlife.com/](http://www.secondlife.com/)) en 2006, un mundo virtual en el que el individuo se puede crear su propio personaje, un avatar. El objetivo del proyecto que los visitantes co-crearan el diseño real basándose en la información y la evaluación de sus experiencias virtuales. Asimismo, Joie de *Vivre Hospitality*, un grupo de 37 hoteles en el área de la bahía de San Francisco, es un ejemplo interesante de co-creación en turismo (Binkhorst, 2008).



FIGURA 12.6. Cuestiones clave del modelo de negocio.

A continuación, se analizan individualmente cada una de las cuestiones clave que conforman el modelo de negocio, de acuerdo con la propuesta de Ostelwolder y Pigneur (2009), integrándolo en una perspectiva aplicada al ámbito del turismo.

1. *¿Para quién se crea valor? Elección del segmento de clientes.*

Consiste en definir los grupos diferentes de personas u organizaciones que se pretenden alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin la rentabilidad de los clientes/turistas, ninguna empresa/destino puede sobrevivir por mucho tiempo. Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa, o destino turístico, puede agruparlos en segmentos distintos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios los segmentos de clientes, grandes o pequeños. Debe tomarse una decisión consciente sobre los segmentos o nichos de mercado a los que dirigirse y cuáles ignorar. Una vez tomada esta decisión, el modelo de negocio puede ser cuidadosamente diseñado en torno a las necesidades específicas del cliente/turista elegido.

En concreto, en el caso del turismo, debe decidirse qué tipología/s turística/s queremos atender, pues cada tipología es diferentes en: las necesidades que requieren cubrir, los canales de distribución más adecuados, disposición a pagar aspectos diferentes del destino (sostenibilidad, calidad, ocio, cultura, etc.).

2. *¿Qué valor creamos a los clientes? ¿Qué problemas o necesidades estamos ayudando a resolver?*

La propuesta de valor. Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón por la que los turistas visitan un destino y no otro. Se resuelve un problema o

- se satisface una necesidad de un cliente. Cada propuesta de valor consiste en una selección de productos y servicios que satisface las necesidades de un segmento específico de clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva y diferente para el cliente, mientras que otras pueden ser similares a la oferta existente en el mercado, pero con más funciones y atributos.
3. *¿A través de qué canales vamos a llegar a nuestros clientes? Canales de comunicación y distribución.* Describe cómo comunicarse con el cliente para ofrecer una propuesta de valor. Los canales de comunicación, de distribución y las ventas constituyen un elemento crucial para la experiencia de los clientes. Estos canales cumplen varias funciones, incluyendo: sensibilizar a los clientes acerca de una empresa, productos y servicios; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor del destino; facilitar a los clientes la compra de productos y servicios específicos; entregar una propuesta de valor a los clientes y, finalmente, proporcionar una atención al cliente tras la compra y disfrute del producto/servicio.
  4. *¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener con nuestros clientes? Relación con los clientes.* Describe los tipos de relaciones que la empresa/destino establece con segmentos específicos de clientes. Es vital establecer qué tipo de relación se quiere establecer con cada segmento de clientes, pues las relaciones pueden variar de lo personal a lo automático. Las relaciones con los clientes pueden influir profundamente en la experiencia global del cliente.
  5. *¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Flujo de ingresos.* Representa el dinero en efectivo generado a partir de cada segmento de mercado elegido, pues la creación de valor del destino/empresa debe ser rentable económicamente. Por tanto, debe evaluarse qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por el valor ofrecido y si ésta cubre los gastos que supone generarlo.
  6. *¿Qué recursos son clave para nuestra propuesta de valor? Recursos clave.* Cada modelo de negocio requiere de recursos clave que permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Los recursos clave son diferentes en función del tipo de modelo de negocio y pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos, etc.

En el caso del sector turístico, cualquier destino debe conocer y evaluar los recursos turísticos de que dispone para su posible puesta en valor en el mercado. Y también aquellos de los que no dispone pero que son imprescindibles para generar el valor por el que ha optado.

7. *¿Qué actividades son clave para nuestra propuesta de valor? Actividades clave.* Describe las tareas más importantes que un destino debe hacer en función de su modelo de negocio, las acciones más importantes para operar con éxito. Pueden estar relacionadas con: la seguridad, la limpieza, la oferta complementaria, la restauración, la oferta cultural, etc., dependiendo del segmento de mercado que se pretende cubrir y los recursos de que disponga el destino.
8. *¿Quiénes son los principales socios y proveedores en nuestra creación de valor? Red de partners.* Describe la red de proveedores y socios que hacen el trabajo descrito en el modelo de negocio. En el desarrollo turístico de los destinos es una función vital, ya que es necesario forjar alianzas entre diferentes sectores y actores para reducir los riesgos y optimizar la experiencia turística. En un destino turístico confluyen numerosas empresas. Se pueden distinguir entre cuatro tipos de asociaciones diferentes: alianzas estratégicas entre no competidores, la cooperación competitiva (las alianzas estratégicas entre competidores), las empresas mixtas para el desarrollo de nuevos negocios y las relaciones comprador-proveedor para asegurar un suministro fiable.
9. *¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio? Estructura de costes: Describe los costes más importantes de un modelo de negocio en particular.* Estos costes se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos, actividades y alianzas clave. Naturalmente, se deben minimizar los costes, pero, en función del modelo de negocio, las estructuras de bajo coste son más o menos importantes.

Aparte de los nueve aspectos clave definidos, podrían añadirse otras cuestiones igualmente relevantes:

- *¿Cómo puede ser sostenible el modelo de negocio?* En el ámbito empresarial esta cuestión está íntimamente relacionada con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que alude a la gestión sostenible de las empresas, abarcando tres áreas de actuación: la económica, la sociocultural y la medioambiental. Dichas áreas coinciden con los pilares fundamentales que definen el concepto de sostenibilidad, por lo que el modelo de negocio de un destino será sostenible si busca el equilibrio entre la equidad social, la eficiencia económica y la preservación ambiental.
- *¿El modelo de negocio es eficaz y coherente con sus objetivos?* Una vez establecido y definido el modelo de negocio, deben evaluarse cada uno de los pasos efectuados con el fin de analizar su

adecuada consecución y eficacia, mejorar y, si es posible, innovar la propuesta de valor definida en cualquiera de sus fases. De este modo, el análisis del modelo de negocio del destino permite tener un mapa holístico del mismo, visualizando cómo el destino crea, entrega y captura el valor ofrecido.

## 12.8. Algunos ejemplos de modelo de negocio en el ámbito del turismo

En este apartado se destaca, a través de ejemplos vinculados con la actividad turística, cómo algunos cambios en el modelo de negocio han llevado a modificar totalmente toda una industria. Cambios que pueden estar relacionados con la creación de nuevos productos, nuevas tecnologías aplicadas, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias de negocio, la creatividad, etc.

En primer lugar, cabe destacar el caso de las líneas aéreas dentro de la industria turística. Pese a que la industria aérea estuvo sumergida en grandes pérdidas durante muchos años, aparecieron empresas como *Southwest*, en Estados Unidos, y *Ryanair*, en Europa, con un modelo *low cost* (bajo costo) que utilizan rutas secundarias, aeropuertos secundarios y una cantidad de elementos que hicieron que su modelo de negocio fuera muy difícil de imitar (Barrios, 2010). Esto lleva a una tendencia, y una necesidad para competir, en el mundo de las líneas aéreas, siendo ejemplos de este hecho la compañía GOL, en Brasil, o Volaris, en México. Se comprueba, además, cómo líneas tradicionales tratan de adaptar para sí mismos algunos elementos de este novedoso modelo de negocio y así poder competir en una industria tan dinámica como la aérea.

Pero no solo el modelo de negocio *low cost* tiene lugar en el transporte aéreo, también la hostelería ha buscado su oportunidad en el mismo mercado. Los hoteles *low cost* eliminan los servicios superfluos (gimnasios, piscinas, restaurante, etc.) y reducen las habitaciones en unos metros para ajustar espacio. Mientras empresas como *Room Mate* se dirigen a un segmento de precio medio, con un posicionamiento de más calidad, otras buscan el precio más bajo posible, como *Travelodge*, que ofrece habitaciones por diez euros, y *Chic&Basis*, que incluye productos como hostales y apartamentos, o se enfocan a directivos (*Sidorme*) (Alcázar, 2009; Soeters, 2010).

Un ejemplo opuesto al *low cost* en la hostelería es el de los hoteles boutique, que surgieron en Europa para competir con las grandes

cadena internacionales que ofrecen servicios de calidad pero altamente estandarizados. En opinión de Henderson (2011), el concepto de hotel boutique se opone firmemente a hoteles de grandes cadenas, y lo describe como hoteles de tamaño reducido, ubicados en zonas de prestigio, con muebles inusuales y diseñados para ofrecer un ambiente íntimo y/o familiar, ya que su pequeño tamaño puede ofrecer privacidad y discreción a los clientes. A diferencia de los grandes hoteles de cadena, los hoteles boutique ofrecen una experiencia única. Esta tipología hotelera tiene un segmento de mercado muy concreto y exclusivo, al que ofrece un producto/servicio diferente al que le pueden ofrecer el resto de cadenas hoteleras, lo que se convierte en su ventaja competitiva en el mercado.

Como se ha destacado en apartados anteriores, la innovación, en concreto los avances en la tecnología, suele convertirse en una de las variables clave en la creación de nuevos modelos de negocio que también ha terminado por transformar el mercado. Un ejemplo es el basado en la venta directa por Internet para eliminar el coste de oficinas, como es el caso de *despegar.com*, una empresa cuyo modelo de negocio basado en Internet ha permitido una relación directa entre los hoteles y líneas aéreas, dando la posibilidad de ofrecer los mejores precios en el mercado. Asimismo, *Atrapalo.com* es una web de viajes y ocio que empezó vendiendo localidades vacías de teatros y hoy ofrece hoteles, vuelos, viajes combinados, cruceros, servicios de *personal shopping*, masajes, etc. Según expone Fernández (2009: 39), “la actividad innovadora de *Atrapalo* se ha dirigido en los últimos tiempos hacia la investigación de nuevos sistemas de venta y gestión de sus productos, aprendiendo de las lecciones (gratuitas) que ofrece Internet y el negocio online”.

En sector de la restauración, un ejemplo de modelo de negocio abierto es el del restaurante *El Bulli* de Ferrán Adrià, consagrado como el mejor cocinero del mundo, donde había que reservar para cenar con meses de antelación. En este caso, la organización se caracterizaba por buscar conocimiento en el exterior. De hecho, actualmente Harvard proporciona conocimiento científico al restaurante para la configuración de alimentos, texturas y estructuras. Además, en 1999 el restaurante decidió compartir su conocimiento con el fabricante de alimentos Borges en el diseño de aceites, salsas y aperitivos. Asimismo, otros acuerdos similares de co-branding son los establecidos con Kaiku (edición de un libro de recetas), Lavazza (café), NH Hoteles (nuevos ambientes), Nestle (chocolate), Armand Bassi (productos de cocina), etc. En concreto, el acuerdo con NH Hoteles permitió incluir los

sandwiches de Fast Good (comida rápida de calidad) en vuelos de Iberia, por lo que este acuerdo ha permitido el posicionamiento de la marca *El Bulli* en un nuevo segmento de mercado. Actualmente, *elBullirestaurante* ha cerrado sus puertas y ha pasado a convertirse en *elBullifoundation*, creando un centro de creatividad culinaria en Monjoi (Cataluña, España), un proyecto conjunto con Telefónica que promete convertir la cocina de vanguardia en una experiencia global, compartida y creativa (De la Rosa, 2011), lo que da un ejemplo más de la continua adaptación y reingeniería aplicada al modelo de negocio del restaurante inicial.

## 12.9. Resumen

El concepto de cadena de valor se está empezando a utilizar en la gestión de los destinos turísticos, pese a que las aportaciones hasta ahora son aún escasas y no en todos los casos exitosas, dado que muchos de quienes lo aplican en este campo (especialmente en el ámbito de la cooperación al desarrollo) aún no se han dado cuenta de que el turismo no es exactamente un sector (y menos aún un producto), careciendo, por tanto, su aplicación de la necesaria visión holística que el turismo requiere y de la incorporación del conjunto de actores involucrados en su desarrollo y gestión. La complejidad de la cadena de valor del destino va mucho más allá, incluso, de esto, pues lo que verdaderamente valora el consumidor no es el producto en sí, sino la experiencia que su consumo le genera, y esta experiencia tiene una doble dimensión espacio-tiempo que dificulta la conceptualización y posterior gestión de la cadena de valor del destino.

La dimensión espacio se concreta en el propio destino: todo lo que el turista hace, adquiere, ve, percibe, conoce, disfruta o sufre en el destino forma parte del producto (desde el transfer del aeropuerto hasta el contacto con una comunidad indígena). La dimensión tiempo también es diferente en el ámbito del turismo, pues, aunque es cierto que una de las características básicas del producto turístico es que la producción y el consumo se realizan de forma simultánea, no es menos cierto que se está alargando la fase previa al consumo “in situ” (información, reservas, etc.) y también es cada vez más importante el postconsumo. En definitiva, todo ello complica sobremedida la configuración de la cadena de valor del destino turístico.

A pesar de ello, son cada vez más las referencias a la necesidad de gestionar la cadena de valor del destino como factor clave de



competitividad (Cooper et al., 2008; Oxford Economics, 2010; Yilmaz y Bititci, 2006; Yunpeng et al., 2011; Zhao et al., 2009). Como reconoce Gallego (2009: 243), bien aplicado, “el concepto de cadena de valor puede ser una herramienta muy útil para mejorar la competitividad del destino y construir ventajas competitivas sostenibles y duraderas”.

El turismo es una actividad interconectada e interrelacionada, en la que resulta crucial conocer a los principales actores o grupos de interés que conforman un destino turístico (los residentes, la administración pública, las empresas que prestan servicios en el destino y, finalmente, los propios turistas), valorando la implicación de cada uno de ellos en la gestión de la cadena de valor del destino.

Los desafíos a los que se enfrenta el turismo en un escenario cada vez más globalizado, interconectado e interdependiente generan la necesidad constante de adaptarse con agilidad a los cambios y, por tanto, obligan a que cualquier integrante del sistema turístico, desde el turista hasta el último agente de la cadena de valor, modifique la visión que tiene sobre los destinos turísticos. En este entorno, el uso de la cadena de valor permite realizar un análisis exhaustivo, pues permite identificar cada uno de los eslabones a través de los que se va agregando valor a la experiencia que el turista disfruta en el destino.

El presente capítulo ha permitido realizar un análisis del proceso (a través de la herramienta del modelo de negocio) que deberían realizar los destinos turísticos a la hora de plantearse su posicionamiento en el mercado en términos de generación de valor para el cliente. Se sistematizan, entonces, los principales pasos a dar para definir con claridad el modelo de negocio de un destino turístico.

La revisión de la más relevante literatura sobre metodología en el modelo de negocio permite proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, como se ha observado en diversos ejemplos en el ámbito del turismo, da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios de una forma sencilla y clara para quienes participan en el proceso creativo y para quienes deben implementarlo.

## 12.10. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. ¿Qué es la cadena de valor del destino y cuál es su utilidad?
2. ¿Qué acciones postventa podrían generar valor al turista en la etapa de posconsumo? Exponga, al menos, tres acciones.
3. Justifique porqué las acciones de creación y gestión del conocimiento deben realizarse a lo largo de toda la cadena de valor del destino.
4. Defina con sus propias palabras qué es un modelo de negocio y para que se utiliza.
5. ¿Por qué es importante el diseño de un modelo de negocio en el desarrollo de un destino turístico?

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. El modelo de negocio es una herramienta estática y definitiva.
2. Los recursos claves son diferentes en función de el tipo de modelo de negocio.
3. Se puede definir un modelo de negocio tanto para una empresa como para un destino turístico.
4. Las agencias de viajes y compañías de transporte regular forman parte de la oferta del destino turístico.
5. El objetivo final de toda planificación turística es recibir el mayor número de turistas posible.
6. El turismo es el principal generador de transacciones de comercio electrónico en Internet debido a las reservas de alojamiento.
7. Los fam trips son un ejemplo promoción en turismo basado en las relaciones públicas.
8. La estrategia de diferenciación ha sido la opción tradicional de los destinos turísticos de masas.
9. La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO tiene por objetivo vincular ciudades que poseen una tradición creativa y la protegen para incentivar su desarrollo económico y social.
10. En el ámbito del turismo, la mayoría de los escasos intentos de aplicación de la cadena de valor se han producido, fundamentalmente, en la cadena de suministro.





# La gestión de los impactos en el destino turístico

**David Flores Ruiz**

Universidad de Huelva

**Jordi Gascón**

ONG Acción por un Turismo Responsable. Universitat Oberta de Catalunya

**Fernando Correia**

Universidad de Exeter (Reino Unido)

Como se ha recogido en los capítulos 4, 5 y 6, la actividad turística genera una serie de impactos, positivos y negativos, sobre los territorios en los que se desarrolla, es decir, sobre los destinos turísticos. En este sentido, se hace necesario que, una vez conocidos y considerados estos impactos, los propios destinos turísticos implementen las técnicas, herramientas y procedimientos más adecuados para la gestión de los mismos. Así, a partir de su adecuada gestión, se podrán maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, redundando, por tanto, en beneficio de la economía y la sociedad local del propio destino turístico.

En este sentido, el capítulo que aquí se presenta, trata de recoger, de una forma ordenada y sistemática, el procedimiento, así como las técnicas e instrumentos, que permiten gestionar los impactos que genera la actividad turística en los destinos.

Para ello, en un primer gran apartado, se recuerdan someramente los impactos económicos del turismo para, posteriormente, identificar las estrategias genéricas más convenientes para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, es decir, para la optimización de esos impactos económicos.

Posteriormente, se describen las diferentes técnicas e instrumentos que permiten medir esos impactos negativos, anteriormente identificados, con objeto de minimizarlos, optimizando, de esta forma, los beneficios económicos que genera la actividad turística en los destinos donde se desarrolla.

Asimismo, y según se expuso en el capítulo 5, si bien es cierto que se dan formas de turismo coherentes con criterios de sostenibilidad y con estrategias de desarrollo fundamentadas en el rol protagonista del campesinado, también lo es que el balance de las consecuencias del desarrollo turístico no parece haber sido muy positivo para una parte sustancial de esas poblaciones. ¿Cómo afectan en la estructura social unas expectativas generadas por el turismo cuando éstas no se hacen realidad? ¿Qué cambios socio-políticos puede generar el surgimiento de una actividad no tradicional? ¿Generan distorsiones en las sociedades rural-campesinas las estrategias de la industria aérea para reducir su impacto medioambiental? En el tercer apartado se analizan algunos de estos temas y se estudiará como se pueden afrontar o prevenir.

No es la finalidad del presente texto mostrar un recetario de “buenas prácticas”. De hecho, un mismo fenómeno puede tener consecuencias diferentes en contextos distintos, lo que dificulta establecer prácticas y propuestas turísticas generalizables. El objetivo será señalar algunos efectos no previstos, ni deseados, en el desarrollo de propuestas que pretenden dar sostenibilidad al sector turístico. Y, a partir de ello, ver cómo se pueden establecer estrategias y mecanismos para prevenirlos o resolverlos.

El interés se centrará en el rol que el turismo puede tener en el mundo rural. Para ello, inicialmente se considera qué papel puede jugar un turismo de pequeño tamaño, en el que la población local tiene un papel determinante en su control y gestión, en el sostenimiento de las economías campesinas. Seguidamente, se analizarán algunos de los riesgos que puede conllevar la introducción de propuestas turísticas de este tipo en el mundo rural, y cómo se pueden prevenir y afrontar. Se verá cómo algunos de esos riesgos no sólo se pueden evitar, sino que pueden favorecer procesos de cambio interesantes en la estructura social de una comunidad. Finalmente, se analizarán las consecuencias sociales que tiene la apuesta por el turismo internacional, en un contexto caracterizado por la crisis del cambio climático.

Finalmente, se reconoce que anticipar y minimizar los impactos ambientales del turismo y su crecimiento es un tema central que concierne tanto la gestión turística como a los sistemas de decisión política a nivel local, regional y hasta nacional, ya que implica considerar y respetar la integridad del medio ambiente local, las infraestructuras, etc. y todo con carácter global de destino. No solo se deben considerar cuestiones de planificación, monitoreo y estrategias de minimización de impactos, sino también cuestiones como el papel de la industria y la actividad turística en la estimulación de la conciencia del visitante y del residente sobre los impactos del turismo. Desde el punto de vista ambiental, la gestión del turismo tiene un problema crucial a resolver: tratar de entender cuánto es suficiente para una actividad turística que afecta el medio ambiente, y cómo se puede cuantificar y evaluar la misma. Por ejemplo, la observación de animales salvajes es una creciente práctica de ecoturismo, pero puede tener efectos negativos tanto sobre los animales, como en los ecosistemas y en las comunidades que dependen de éstos, aunque también dependen del turismo.

La pregunta de “¿cuánto es suficiente?” puede entonces tener varias formas de entenderse, como “cuál es la cantidad de turistas que un destino puede soportar ecológicamente”, o “cuál es la cantidad de turistas que la comunidad local acepta”, o “cuál es la cantidad y calidad de cambios ambientales que la comunidad y ecosistemas toleran”, entre otras. Claramente, uno de los principales problemas para la sostenibilidad del turismo es encontrar el equilibrio entre estas cuestiones y la manera de ponerlo en práctica. Muchas herramientas prácticas de gestión han sido (y continúan siendo) desarrolladas para responder a estas preguntas, y en este capítulo se analizarán algunas de ellas.

El potencial de éxito de todas estas herramientas en proveer respuestas útiles para la gestión de impactos en un destino turístico depende del nivel de consulta, participación y aceptación de las mismas (o de sus resultados) por parte de los stakeholders de ese destino. Así que, antes de exponer la gestión de los impactos (económicos, sociales y ambientales), un primer apartado de este capítulo va a exponer el papel y las cuestiones principales sobre la consideración e involucración de los stakeholders en la gestión de impactos.

Al final de este capítulo, el lector será capaz de:

- Comprender el papel de los actores en la planificación y los procesos de gestión del turismo y sus impactos.
- Conocer los distintos procedimientos, técnicas e instrumentos que permiten gestionar los impactos que genera la actividad turística en los destinos.

### 13.1. Stakeholders y relaciones de poder

Para analizar la planificación y los procesos de gestión del turismo y sus impactos, es necesario definir quiénes son los actores o partes interesadas que intervienen en dichos procesos.

En el turismo están involucrados muchas partes interesadas, o stakeholders, y estos se definen como: “cualquier persona, grupo u organización que se ve afectado por las causas o consecuencias de un problema” (Bryson y Crosby, 1992; citado en Bramwell y Sharman, 1999: 395). Estos pueden ser grupos ecologistas, empresarios, turistas, poderes públicos y grupos comunitarios, o sus representantes. Para algunos investigadores en turismo (Buysse y Verbeke, 2003; Madsen y Ulhoi 2001, entre otros) los *stakeholders* se pueden dividir en dos grupos:

1. *stakeholders* principales, como los organismos públicos que trabajan en relaciones formales, clientes, empleados, proveedores y la propia naturaleza (que provee recursos físicos y tiene una capacidad de carga limitada);
2. *stakeholders* secundarios, que incluyen a los medios de comunicación, grupos de intereses especiales no dedicados a relaciones formalizadas, las comunidades locales y los representantes de empresas locales.

La OMT subraya que “el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los interesados relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuado y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias” (OMT, 2005: 10). Por tanto, una amplia gama de partes interesadas debería tomar parte en la toma de decisiones de planificación de turismo, si quiere lograrse que sea sostenible. Además, todas las partes interesadas tienen diferentes intereses y motivaciones que cambian con el tiempo y, en consecuencia, los gestores turísticos necesitan también tener en cuenta que no todos los stakeholders están interesados exclusivamente en cuestiones de turismo (Sautter y Leisen, 1999). El proceso de colaboración suele resultar complejo, pero debe tratar de concentrar las fuerzas de las partes interesadas sobre los objetivos de turismo sostenible, dando a cada miembro la oportunidad de aprender cómo lograr la sostenibilidad en su negocio o su área específica de actividad o interés.

Las relaciones de poder son un elemento importante para la comprensión de las características y consecuencias de la planificación turística. Los *stakeholders* –que pueden ser electos, designados, profesionales o voluntarios- no son neutrales en cuestiones de poder (Reed, 1999) y, así, las relaciones de poder entre ellos definen las prioridades políticas. Por tanto, la combinación de esfuerzos de colaboración con oportunidades directas para el aprendizaje mutuo es clave para el éxito del desarrollo turístico. En consecuencia, teniendo en cuenta la participación de los *stakeholders*, dos variables son útiles para tomar en consideración (Evans et al., 2003): a) el poder de las partes interesadas, que se refiere a la capacidad de influir; y b) el interés de las partes interesadas, que se refiere a la voluntad de influir.



La verdad es que el poder de los distintos *stakeholders* o grupos de interés es, a menudo, desigual y esto afecta tanto el proceso de toma de decisiones como a la fase de implementación. Por tanto, “el derecho a participar no es igual a la capacidad de participar” (Jamal y Getz, 1999: 303) y *stakeholders* tienen capacidad de influir de modo diverso tanto en el proceso de la colaboración en sí como en los resultados de la misma (Friedman, 2002).

Por todo lo expuesto, es evidente que los *stakeholders* en turismo, a través de su colaboración, su interés y su poder, van, en última instancia, a influir en la gestión turística del destino y, por lo tanto, de los impactos.

### 13.2. Gestión de los impactos económicos del turismo

Como se comentaba en capítulos anteriores, entre los impactos económicos positivos que genera la actividad turística sobre los destinos destacan: a) su contribución al equilibrio de la balanza de pagos; b) su contribución al Producto Nacional Bruto, es decir, a la producción de los destinos; c) su contribución a la creación de empleo; d) su capacidad para dinamizar la economía local, como consecuencia del elevado efecto multiplicador; y e) su capacidad para distribuir la renta en el territorio.

Sin embargo, la actividad turística también puede generar una serie de impactos económicos negativos sobre los territorios donde se desarrolla. Así, entre estos impactos, caben destacar: a) el coste de oportunidad que representa dedicarse al turismo y no al desarrollo de otros sectores productivos; b) los problemas que provoca la estacionalidad e inestabilidad de la demanda turística, tales como bajos niveles de rentabilidad de las inversiones, empleos inestables y precarios, etc.; c) inflación como consecuencia de la baja productividad del factor trabajo, de la estacionalidad de la demanda y de la predisposición del turista, frente a la población local, de pagar un precio mayor por los bienes y servicios que adquiere en el destino visitado; d) riesgo de que salgan parte de los beneficios económicos del turismo al exterior de los destinos, sobre todo en aquéllos menos desarrollados; e) puede crear desequilibrios en el territorio, así como desconexión con el resto de sectores productivos localizados en el mismo, sobre todo cuando el desarrollo se focaliza en puntos y atractivos muy concretos del destino.

### 13.2.1. Estrategias genéricas para optimizar los impactos económicos del turismo

Considerando los impactos anteriores, la gestión del destino debe buscar para su propio territorio la rentabilidad económica del turismo, de tal forma que, con esta gestión, se trate de minimizar los impactos negativos y de maximizar los positivos.

Así, teniendo en cuenta estos impactos económicos, a continuación se comentan una serie de estrategias generales, que, según Figuerola (2000), deberían estar presentes en toda política económica del turismo, sea cual sea el destino turístico que se esté gestionando. Tales estrategias son:

- *El aprovechamiento de los recursos turísticos y su ordenación*  
Se deberán catalogar los diferentes recursos del territorio que puedan ponerse en valor como atractivos turísticos, asignando el presupuesto adecuado para ello. La puesta en valor de recursos distribuidos en el territorio hará que el desarrollo turístico no se concentre en zonas muy puntuales del mismo. De esta forma se producirá un desarrollo turístico equilibrado, distribuyéndose los beneficios económicos del mismo.
- *La conservación y recuperación de los recursos*  
Los recursos turísticos son los activos fijos sobre los que se construyen los productos turísticos. Por tanto es necesario ponerlos en valor para adaptarlos a la demanda objetivo. Al mismo tiempo, dado que son considerados como activos fijos de los procesos de desarrollo, también se debe invertir en su conservación, ya que, si se deterioran, se deteriorará el propio proceso productivo.
- *La habilitación y creación de infraestructuras generales*  
Es necesario este tipo de inversiones (infraestructuras de acceso, abastecimiento de agua, depuración de residuos líquidos, etc.) para que la demanda pueda disfrutar de los recursos turísticos. No en vano, las infraestructuras también forman parte del producto turístico.
- *La mejora de la calidad del destino, del producto y de sus imágenes*  
Con objeto de aumentar la competitividad de los destinos turísticos, y evitar buena parte de los impactos económicos negativos del turismo (estacionalidad, empleos inestables y de baja cualificación, baja rentabilidad, etc.), se considera necesario que éstos opten por estrategias basadas en la calidad. Para ello, se destacan actuaciones como: a) aprobación de sistemas y auditorías de certificación de la calidad, promoción de empresas de certificación,

- creación de un ente rector de la concesión de la marca de calidad, etc.
- *El aumento de la demanda y su diversificación*  
Para mejorar la rentabilidad económica del turismo, es necesario tanto el incremento de la demanda como la diversificación de la misma, con objeto de evitar su estacionalidad y la dependencia de un mercado y segmento determinado. No en vano, esta estacionalidad es la causante de la mayor parte de los impactos económicos negativos que genera el turismo: baja rentabilidad, empleos inestables y precarios, inflación, etc.
  - *La mejora del empleo y de su formación*  
Esta estrategia es complementaria a las anteriores (calidad, diversificación, aumento de la rentabilidad, etc.), ya que difícilmente pueden desarrollarse y conseguirse éstas si no se apuesta por la mejora en el empleo, entendiéndose éste como un objetivo a medio y largo plazo. Para ello, es necesario acometer una serie de actuaciones, tales como: a) renovación periódica de los estudios técnicos-superiores, b) incentivo a la formación continua en las empresas, c) permanencia de cursos de posgrado y de alta dirección, etc.
  - *La coparticipación social e institucional*  
Si el desarrollo turístico en el pasado ha adolecido de una falta de integración y de asociación entre todos los participantes activos en esta actividad económica; en el futuro, la gestión de los destinos turísticos debe considerar, cada vez más, trabajar en la mejora de la participación y coordinación entre todos estos agentes implicados en la actividad turística, tales como: población local, empresarios, administraciones públicas, etc. Ello mejorará el producto turístico ofertado, haciendo que la experiencia turística sea única, uniforme y de calidad.

En definitiva, todas estas estrategias genéricas harán que, independientemente del destino turístico que se esté gestionando, los impactos económicos que genera la actividad turística sobre los territorios en los que se desarrolla se optimicen. Así, todas estas estrategias van encaminadas a conseguir unos objetivos genéricos, válidos para todo tipo de destinos, entre los cuales destacan: aumento de la rentabilidad económica del turismo, generación de puestos de trabajos estables, control de la inflación, integración de esta actividad económica en la estructura económica local, etc.

Una vez consideradas todas estas estrategias y objetivos genéricos, los destinos turísticos deberán adaptarlas a sus condiciones específicas:

características sociodemográficas y físicas del territorio, tipologías de turismo desarrolladas, características de la demanda turística real y potencial que se quiera captar, etc. Para ello, se hace necesario abordar un proceso de planificación estratégica propio del destino turístico, en el cual se concretarán las estrategias, actuaciones y objetivos a conseguir por cada uno de ellos. En este sentido, en el siguiente apartado se detalla la secuencia lógica del proceso de planificación estratégica del turismo, junto con las técnicas y herramientas que se pueden utilizar en cada una de sus fases.

### 13.2.2. La planificación estratégica de los destinos turísticos

Como reconoce Valls (2004), la rentabilidad del destino debe ser la resultante global, a largo plazo, de la rentabilidad económica, la rentabilidad social y la rentabilidad medioambiental. Así, podría decirse que la rentabilidad económica a largo plazo del turismo va a depender de la gestión que se haga del medioambiente y de cómo se gestionen los impactos sociales que genera la actividad turística en los destinos en los que se desarrolla. La gestión de todo ello incidirá, como efecto sinergia, en la rentabilidad económica del turismo a largo plazo. Y, para obtener ese valor, resulta indispensable el desarrollo de la planificación estratégica del destino, con objeto de buscar las sinergias más idóneas que permitan maximizar esa rentabilidad económica a largo plazo. En este sentido, en el presente epígrafe se presentan, de una forma somera, las características y fases sobre las que se debe basar todo proceso de planificación estratégica de los destinos turísticos.

#### **A. Objetivos y características de la planificación estratégica del turismo**

La planificación estratégica de un destino turístico debe determinar la dirección en la que éste se debe mover en el largo plazo para cumplir determinados objetivos. Existen, al menos, cuatro elementos que definen toda estrategia:

- Alcance producto/mercado: refiriéndose, principalmente, al “dominio” que abarcará la definición de la estrategia.
- Despliegue de recursos: hace referencia a la identificación de recursos de distinto tipo (materiales, financieros, humanos, etc.) necesarios para poner en práctica la estrategia definida.
- Ventajas competitivas: se requiere una posición unificada frente a las posiciones adoptadas por los competidores. Debe tratarse de

una ventaja que sea difícil de igualar y la haga preferente para los consumidores.

- Sinergia: la utilización efectiva de todos los elementos participantes en la estrategia definida debe lograr que el todo sea mayor que la suma de las partes.

El objetivo final y, por tanto, la razón de ser de toda planificación estratégica del turismo será maximizar los beneficios que genera esta actividad en los territorios en los que se desarrolla. No obstante, como objetivos intermedios pueden citarse: a) el diagnóstico de la realidad turística del territorio; b) la adaptación de esa realidad a los cambios del mercado; c) la unión de voluntades e intereses entre los agentes del territorio (población local, empresarios, administraciones públicas, etc.); y d) la consecución de financiación e inversiones de acuerdo a unos objetivos jerarquizados.

Por otro lado, podría decirse que entre las características y criterios que debe contener y respetar toda planificación estratégica de los destinos turísticos se encuentran:

- El carácter estratégico, con un enfoque a medio y largo plazo.
- La necesidad de integrar la actividad turística en la planificación estratégica del territorio.
- La flexibilidad para adaptarse a los constantes cambios que experimenta el entorno, en general, y la industria turística, en particular.
- La participación, de una forma coordinada, de los diferentes agentes del destino, tanto para su elaboración como para su ejecución.
- Que sea realizable, estableciendo objetivos y estrategias que realmente se puedan poner en marcha.
- Que sea descriptiva, acercándose, lo más objetivamente posible, al análisis de la realidad turística del destino. Este análisis descriptivo deberá ser también participativo.
- Deberá ser prospectiva, partiendo del análisis y conocimiento de la realidad.

En definitiva, la planificación estrategia de un destino turístico es un proceso participativo por el cual, los diferentes agentes del propio destino, fijan unos objetivos a corto, medio y largo plazo, así como unas estrategias para alcanzarlos, a partir del análisis previo de la realidad turística del propio destino y del su entorno (oferta y demanda turística).

Este proceso de planificación estratégica, así como sus diferentes herramientas y metodologías, aparecen reflejadas en el siguiente epígrafe.

## **B. El proceso de planificación estratégica**

El proceso de planificación estratégica de los destinos turísticos debe ser propio y característico de cada uno de ellos. No obstante, en dicho proceso se pueden identificar una serie de etapas, las cuales deberán ser implementadas a través de un proceso participativo en el que se tenga en cuenta las opiniones y sugerencias de la mayor parte de agentes implicados en el destino. A continuación, se exponen cada una de estas fases:

- *Análisis estratégico de la situación (diagnóstico)*

El objetivo es conocer cuál es el escenario en el que se desenvuelve el destino (respecto a él mismo y a las condiciones del mercado) con objeto de utilizar esta información para mejorarlo. Para ello, se realizará un análisis interno (recursos, competencias de la organización, análisis de cada uno de los agentes del destino, valores del destino y cartera de productos del destino) y externo (elementos del entorno que inciden en el destino y elementos del entorno inmediato del destino, es decir, del sector, sobre los cuales puede incidir la gestión del destino), lo cual permite identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- *Toma de decisiones estratégicas*

En esta fase se identifican tanto los objetivos que se pretenden alcanzar, como las estrategias que permitan alcanzarlos, a partir de las ventajas competitivas del destino turístico, previamente identificadas en la fase anterior. Para elegir las estrategias más idóneas, es necesario considerar, entre otros, los siguientes criterios: coherencia entre ellas y, a su vez, con los objetivos; capacidad de realización, en función de los recursos humanos, financieros y materiales del destino; y aceptabilidad, participación y consenso por parte de los agentes del destino.

- *Implementación de la estrategia*

Puesta en práctica de las estrategias previamente seleccionadas y jerarquizadas. En esta fase, la existencia de agentes con relaciones estables que busquen el consenso a la hora de implementar las estrategias resulta determinante para el cumplimiento y éxito del plan. Igualmente relevante es la búsqueda de socios externos que cooperen en actividades de interés recíproco (por ejemplo, una red

de ciudades que oferten servicios de comercialización mutua). No obstante, se constata que, en la mayoría de las experiencias de desarrollo sostenible de destinos turísticos, es el sector público, sea éste local, regional o estatal, el que toma la iniciativa.

- *Control del plan*

Por último, es necesario llevar a cabo actuaciones de evaluación de las diferentes estrategias y proyectos que se van implementando en el destino, con objeto de adecuar la oferta a los continuos cambios que experimenta la demanda turística y el entorno, en general. Para ello, se utilizan diferentes indicadores que responden a las diferentes dimensiones del turismo sostenible: social, medio ambiental, económica e institucional. Los indicadores relacionados con la dimensión económica se comentan en el siguiente epígrafe.

### 13.2.3. Instrumentos para el análisis económico del turismo

En el presente epígrafe se hace un recorrido por los diferentes instrumentos y herramientas utilizados para mejorar la gestión económica de los destinos turísticos.

En este sentido, debe decirse que la evaluación económica del turismo es una tarea compleja, pues la propia actividad turística se caracteriza por una naturaleza transversal que la hace más compleja que el resto de sectores productivos. Como consecuencia de esta mayor complejidad, hoy en día aún no existe un instrumento específico y universalmente aceptado de análisis que permita obtener unos resultados globales sobre el impacto del turismo en las economías de los destinos. En este sentido, en el presente apartado se recogen algunos de los más utilizados:

#### **A. La balanza de pagos turística**

La balanza de pagos es un documento contable en el que se registran todas las operaciones derivadas del comercio de bienes y servicios, así como las operaciones derivadas de los movimientos de capital, entre países. Por definición, la balanza siempre está equilibrada, es decir, la suma de todos los ingresos procedentes del resto del mundo –exportaciones más entradas de capital- es siempre igual a la suma total de los pagos efectuados al resto del mundo –importaciones más salidas de capital. No obstante, los diferentes tipos de transacciones económicas recogidas en este documento contable se estructuran, tal y como se recoge en el Cuadro 13.1 de forma esquematizada, en tres

grandes cuentas o sub-balanzas –balanza por cuenta corriente, por cuenta de capital y por cuenta financiera-, cuyos saldos individuales pueden diferir de cero.

Aunque la balanza de pagos es única, se puede dividir en sectores. Así, por ejemplo, podemos referirnos sólo a la balanza de pagos del sector servicios, o más concretamente la del turismo. Por tanto, la balanza de pagos turística es la expresión de los gastos y cobros realizados con el extranjero con motivos de turismo.

CUADRO 13.1  
Esquema de la balanza de pagos

Balanza de pagos	Balanza por cuenta corriente	Mercancías
		Servicios
		Rentas
		Transferencias corrientes
	Balanza por cuenta de capital	Transferencias de capital
	Balanza por cuenta financiera	Inversiones directas
		Inversiones en cartera
Otras inversiones		
Variación reservas		

Para establecer comparaciones entre los distintos países, la OMT ha intentado homogeneizar su elaboración y adecuar su contenido a las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, clasificando de la siguiente forma los pagos turísticos internacionales:

- *Turismo receptor*: La OMT define los ingresos por turismo internacional como “los pagos efectuados en el país de acogida por los visitantes internacionales, incluidos los realizados a las compañías nacionales de transporte. Debería incluir igualmente todo pago efectuado por adelantado de bienes/servicios recibidos del país de destino. En principio, este apartado debería incluir igualmente los ingresos procedentes de los gastos efectuados por los visitantes del día -excursionistas-, excepto cuando estos gastos sean tan importantes que justifiquen una clasificación por separado. Se recomienda igualmente, para una mayor conformidad con las recomendaciones del FMI relativas a la balanza de pagos, que los



- ingresos por pagos de pasajes de transportes internacionales se clasifiquen por separado”.
- *Turismo emisor*: La OMT define los pagos por turismo internacional como “los gastos efectuados en el extranjero por los visitantes con destinos a otros países, incluido el pago de sus transportes internacionales a las compañías de transporte extranjeras. En principio, esta partida debería incluir igualmente los gastos de los residentes que viajan al extranjero como visitantes del día -excursionistas-, excepto cuando estos gastos sean tan importantes que justifiquen una clasificación por separado. Se recomienda igualmente, para una mayor conformidad con las recomendaciones del FMI relativas a la balanza de pagos, que los gastos por pago de pasajes de transportes internacionales se clasifiquen por separado”.

Las principales fuentes de información en materia de pagos e ingresos turísticos internacionales son la OCDE, la OMT y el FMI. No obstante, el principal problema que presentan estos datos es la diferencia de criterios seguidos en su compilación. Así, por ejemplo, mientras que los pagos de los excursionistas se excluyen en España, en Bélgica se excluyen parcialmente y se incluyen en su totalidad en el resto de países de la UE.

Como se ha comentado anteriormente, los ingresos y pagos por turismo tienen una gran importancia en el crecimiento y desarrollo económico de los países. Uno de estos efectos es la posible reducción o eliminación del superávit o déficit de la balanza de bienes y servicios con exclusión del turismo. Así, por ejemplo, España se ha clasificado tradicionalmente como un país con un saldo neto positivo en su balanza de pagos turística, lo cual ha contribuido a corregir el importante déficit que históricamente ha tenido la balanza por cuenta corriente. En este sentido, la financiación del crecimiento económico que ha experimentado España en el último medio siglo ha venido dada, en parte, por las divisas procedentes de la actividad turística.

Junto a España, tenemos, por ejemplo, a Francia, como país desarrollado, y México, Perú, Tailandia, Turquía y China, como países en desarrollo, con un saldo neto positivo en sus balanzas de pago turísticas. Mientras que con un saldo neto negativo se sitúan países como Alemania, Japón, Reino Unido, etc., la mayor parte de ellos, países desarrollados. Ello confirma cómo, a medida que los países se encuentran en unos niveles de desarrollo más elevados, la contribución que hace el turismo a sus economías es relativamente menor.

## **B. La Cuenta Satélite del Turismo**

Una cuenta satélite es una noción desarrollada por las Naciones Unidas para medir las dimensiones de los sectores económicos que no aparecen recogidos como industrias en las cuentas nacionales. Así, por ejemplo, el turismo no viene recogido como industria, al considerarse como una amalgama de industrias tales como el transporte, el alojamiento, la restauración, las actividades recreativas, el entretenimiento y el ocio, las agencias de viajes, etc.

La actividad turística se define desde el punto de vista de la demanda. De tal forma que la clave para cuantificar el peso de esta actividad respecto al resto de actividades económicas del país está en asociar las compras que realizan los visitantes –bienes y servicios, tanto turísticos como no turísticos- con el suministro total de esos bienes y servicios dentro del país. En este sentido, la Cuenta Satélite del Turismo (CST) es un nuevo instrumento estadístico diseñado para medir esos bienes y servicios de acuerdo a normas internacionales sobre conceptos, clasificaciones y definiciones, que permite establecer comparaciones válidas con otras industrias y entre países.

Existe una grave carencia de información sobre el papel creciente del turismo en las economías nacionales del mundo. De ahí, la necesidad de reunir datos fiables sobre la importancia y la magnitud del turismo utilizando los mismos conceptos, definiciones y enfoques de medición que otras industrias. De esta forma, con la elaboración de las cuentas satélite del turismo se ofrece la siguiente información: contribución del turismo al PIB, posición del turismo en comparación con la de otros sectores económicos, número de puestos de trabajo generados por el turismo, cantidad de inversión del turismo, recaudación de impuestos generada por las industrias turísticas, consumo turístico, incidencia del turismo en la balanza de pagos de un país y características de los recursos humanos de las actividades relacionadas con el turismo.

La Administración Pública Española, a través del Instituto Nacional de Estadística y de otras instituciones –Banco de España e Instituto de Estudios Turísticos-, ha venido prestando especial atención a la medición de la incidencia global que tiene la actividad turística en la economía de España desde finales de la década de los noventa, pues anteriormente lo había hecho con otros instrumentos de una forma fragmentada.

Así pues, en 1999 se tomó la decisión de elaborar una Cuenta Satélite del Turismo para España. Dicho proyecto se articulaba en torno a un Grupo de Trabajo, cuya misión es la de coordinación y seguimiento de los trabajos. Los avances de estos trabajos han permitido realizar las primeras estimaciones. De esta forma, según las referidas estimaciones de la Cuenta Satélite del Turismo, esta actividad fue la responsable directa e indirecta de cerca del 11,5 por 100 del PIB español en 2003, generando un 12 por 100 de los empleos y un 19 por 100 del empleo en el sector servicios.

En definitiva, con la elaboración de las cuentas satélite del turismo los países llegan a obtener una radiografía que indica de una forma global la importancia que tiene el fenómeno turístico en sus respectivas economías en un determinado momento de tiempo, permitiendo detectar, con el análisis comparativo entre sucesivos períodos, si esa contribución del turismo a las economías de los países receptores va aumentando o disminuyendo.

### **C. Indicadores económicos del turismo**

Desde la Conferencia de Río, en 1992, los investigadores y planificadores de muchos destinos turísticos han estado trabajando para elaborar indicadores adaptados a las necesidades de gestión de los propios destinos. Estos indicadores se han centrado tanto en las cuestiones del impacto, como en las más tradicionales de la gestión.

Los estudios realizados por la OMT y otras muchas entidades han venido a corroborar que la planificación y la gestión del turismo en muchos destinos se ha producido sin suficiente información, en particular en lo que respecta al impacto del turismo en los destinos, las repercusiones en los cambios en el entorno social y natural en el turismo y el mantenimiento a más largo plazo de los principales activos que aportan su atractivo al destino. En este contexto, los indicadores constituyen para los gestores de estos lugares un sistema de alerta temprana que avisan de los riesgos potenciales y transmiten señales sobre las medidas posibles que cabe adoptar (OMT, 2005). Así, entre las ventajas de contar con un buen sistema de indicadores se pueden destacar, según la propia Organización Mundial del Turismo:

- Mejorar la adopción de decisiones.
- Detectar los problemas emergentes, con la posibilidad de prevenirlos.

- Identificar sus repercusiones, con la posibilidad de adoptar medidas correctivas en caso de necesidad.
- Evaluar los resultados de aplicación de planes y la realización de actividades de gestión.
- Reducir riesgos a la hora de ejecutar la planificación.
- Fomenta la responsabilidad y su prudente utilización en la adopción de decisiones.
- Permite implementar un proceso de mejora continua en la gestión, al poder ir incorporando soluciones a los problemas generados.

Hay muchos tipos de indicadores. Sin embargo, los más útiles son aquéllos que ayudan a predecir los problemas, ya que proporcionan la capacidad de anticipar los graves efectos negativos sobre los destinos o sobre la experiencia turística, permitiendo, por tanto, mejorar la gestión de los propios destinos turísticos. No obstante, existe una gran variedad de indicadores, los cuales pueden clasificarse en las siguientes tipologías:

- Indicadores de alerta temprana.
- Indicadores de presión sobre el sistema.
- Medidas de la situación del sector.
- Medidas del impacto del desarrollo turístico en los entornos biofísicos y socioeconómicos.
- Medidas de las actividades de gestión.
- Medidas de los efectos, resultados o rendimientos de la gestión o indicadores de respuesta.

No obstante, de una forma genérica, puede decirse que todos estos indicadores se convierten en instrumentos que contribuyen a mejorar la gestión de los destinos turísticos. En este sentido, el uso de indicadores hace una importante labor en la fase de control del proceso de planificación estratégica, anteriormente comentado, al permitir evaluar el resultado de los proyectos que se vienen implantando, el esfuerzo realizado y las previsiones de evolución de la actividad turística en el propio destino.

Una vez comentadas diferentes herramientas que permiten evaluar los impactos económicos del turismo con objeto de mejorar la gestión de los mismos, en el siguiente epígrafe se presentan algunas de las estrategias más usuales que los destinos turísticos vienen implementando con objeto de hacer esos impactos económicos negativos.

### 13.2.4. Impactos económicos negativos y estrategias

En el presente epígrafe se comentan algunos impactos económicos negativos, junto con algunas de las estrategias, que se pueden implementar desde los destinos para corregirlos.

#### **A. La estacionalidad**

Uno de los riesgos más importantes, que repercute sobre la rentabilidad económica del turismo, generando un impacto negativo en la economía local de los propios destinos, es la estacionalidad, tanto temporal como espacial. No en vano, la estacionalidad del turismo influye: en la estabilidad y calidad de los puestos de trabajo, en la rentabilidad de las inversiones, tanto privadas como públicas, en las subidas de precios o fluctuaciones de éstos y en la deficiente distribución de sus beneficios económicos en el territorio.

Entre los indicadores que permiten medir cómo evoluciona la estacionalidad de un destino turístico, cabe destacar: a) la evolución de las llegadas de turistas por meses a lo largo del año; b) la evolución de las tasas de ocupación al mes de los alojamientos hoteleros; c) el porcentaje anual de llegadas de turistas durante el mes o trimestre de máxima afluencia; y d) la evolución de las consultas mensuales en centros de información turística.

Por otro lado, entre las estrategias genéricas que se vienen implementando por parte de los destinos turísticos para corregir sus niveles de estacionalidad temporal y espacial o territorial, destaca la apuesta por diversificar el producto turístico con objeto de captar diferentes segmentos de turistas, los cuales visiten el destino en diferentes períodos del año. Para ello, es necesario poner en valor diferentes atractivos turísticos del destino, localizados a lo largo del territorio del mismo, y que, de una forma complementaria, puedan ser disfrutados a lo largo de todo el año. Todo ello contribuirá a corregir los impactos económicos negativos que genera la estacionalidad en los destinos turísticos.

#### **B. Las fugas de capital**

El término fuga, para un destino, puede definirse como la pérdida de divisas y otros costes ocultos como consecuencia de la actividad turística. Ello se debe, fundamentalmente, a la existencia de una

economía local débil o bien a la falta de control sobre el desarrollo turístico. Estos factores hacen posible que una parte significativa, o simplemente innecesaria, de los ingresos obtenidos por el turismo salga de la economía de forma visible o “invisible”, o que dichos ingresos se obtengan en detrimento de los recursos o el potencial turístico, o a un elevado coste social medible en términos económicos. Estas fugas suelen ser mayores cuanto menor es el nivel de desarrollo económico de un país. Así, algunos estudios han puesto de manifiesto fugas de hasta el 85 por 100 en los países menos adelantados de África, un 80 por 100 en el Caribe, un 70 por 100 en Tailandia y un 40 por 100 en India.

Reducir estas fugas es fundamental para mantener una economía local dinámica y para la sostenibilidad económica del destino, para lo cual es necesario proveerse de la mayor parte de bienes y servicios locales. Ello será posible cuando la estructura productiva local se diversifique en todas aquellas actividades productivas relacionadas, de una forma u otra, con la actividad turística, es decir, con su cadena de valor.

La medición de las fugas puede hacerse según diferentes metodologías: a) en paquetes turísticos, el método que se emplea con frecuencia consiste en comparar el precio pagado al operador turístico con el pago por los recursos y servicios generados en el destino. De esta forma se detectan las fugas externas. b) Por su parte, las fugas internas, dado que se producen primordialmente a través de importaciones que se pagan y contabilizan nacionalmente, se calculan mediante las cuentas satélites del turismo. c) Sin embargo, las fugas invisibles son difíciles de medir, ya que hacen referencia a pérdidas o costes de sustitución que no están documentados pero que pueden ejercer efectos acumulativos considerables. Una fuente primordial de fugas invisibles es financiera y tiene que ver con la evasión fiscal, las transacciones informales en divisa y los ahorros e inversiones en divisas. Otra fuente de fugas procede de la falta de sostenibilidad en el tiempo del patrimonio medioambiental, cultural e histórico y de otros recursos turísticos en desarrollos, mal planificados.

Entre las estrategias a implementar por los destinos turísticos para minimizar las fugas de capital, destaca el fomento del emprendimiento y la creación de empresas por parte de la población local en sectores relacionados con la cadena de valor del turismo, tales como: ocio, transporte, comercio (fundamentalmente, relacionados con bienes y servicios locales, hostelería, agencias de viajes, etc.). Ello hará que

la mayor parte de los ingresos por turismo se quede en el destino turístico, mejorando, por tanto, la economía local.

En definitiva, con la implementación de esta estrategia para minimizar las fugas de capital, se eleva el efecto multiplicador que tiene la actividad turística en la economía del destino.

### **C. Disminución de la estancia media e ingresos por turismo**

En las últimas décadas, como consecuencia de los altos niveles de competencia que se vienen dando entre destinos turísticos, otro de los impactos económicos negativos, o tendencias que experimenta la actividad turística sobre los mismos, se encuentra en una disminución de la estancia media de los turistas en destino, repercutiendo en una bajada de los ingresos por turismo y, por tanto, en una pérdida de rentabilidad económica de las inversiones turísticas, tanto públicas como privadas.

Para detener esta tendencia y corregir este impacto económico negativo sobre la economía local, los destinos deben aumentar su competitividad, no para atraer más turistas, sino para hacer que el turista que llega al destino se quede el mayor número de días posible en el mismo o, en su defecto, hacer que dicho turista repita su visita. Para ello, los destinos turísticos deben aumentar el valor añadido de la experiencia turística, para lo cual recurren a ampliar su oferta de ocio y su cartera de productos, haciendo que éstos sean, en la medida de lo posible, complementarios.

En definitiva, se trata de hacer que el turista alargue su visita en el destino, o bien la repita, lo cual aumentará los ingresos por turismo, así como la rentabilidad de las inversiones en infraestructuras turísticas.

Todas estas estrategias de mejora de la calidad de la experiencia turística y diversificación del producto, que aporta valor añadido a la misma, contribuyen, bajo un efecto sinérgico, a disminuir los impactos económicos negativos comentados anteriormente: la estacionalidad, las fugas de capital y la disminución de la estancia del turista y los ingresos por turismo.

### 13.3. Gestión de los impactos sociales del turismo

El siguiente apartado expone los impactos, sociales, positivos y negativos, del turismo, debatiéndose qué papel puede o debe jugar el turismo en este desarrollo del territorio desde el punto de vista social.

#### 13.3.1. El turismo como instrumento a favor de las economías campesinas

La expansión de las actividades turísticas en el ámbito rural ha abierto algunas discusiones sobre la relación entre el turismo y los distintos modos de concebir el desarrollo rural. Pero el debate sobre qué papel puede o debe jugar el turismo en este desarrollo, así como sus características, no puede plantearse sin tener en cuenta el conflicto existente entre dos modelos de entender el futuro de la agricultura y de la producción de alimentos.

Por una parte, el modelo agroindustrial, normalmente controlado por grandes empresas transnacionales y basado, fundamentalmente, en la producción para la exportación. La lógica de esta concepción es que cada territorio debe especializarse en aquellas actividades que le permitan aprovechar ventajas comparativas en relación a otras zonas del planeta en una economía fuertemente globalizada. La prioridad de la agricultura, por tanto, será el cultivo de productos sustituibles para mercados lejanos. Para ello, se requiere el uso intensivo de la tierra, el empleo de agroquímicos, de semillas híbridas y/o transgénicas, de maquinaria pesada, etc. En ocasiones, el apoyo público a la producción agropecuaria orientada a la exportación mediante subsidios y subvenciones permite que se vendan productos alimentarios en otros mercados por debajo de los costes de producción, hundiendo las economías locales; es el denominado dumping. Ante las situaciones de inseguridad alimentaria en una determinada zona o región, se considera que ésto no es un problema fundamental y que ya se obtendrían los alimentos necesarios de aquellas zonas donde sea más barato. En este modelo, la unidad familiar campesina se convierte en un anacronismo que tiende a la desaparición por ineficiencia.

La expansión del modelo agroindustrial y de la agroexportación ha supuesto, de hecho, una agresión frontal contra la agricultura familiar campesina (Moore Lappé et al., 2004). Para buena parte de la población rural no queda otra alternativa que buscar otras fuentes de empleo, aumentando los procesos migratorios hacia las ciudades o hacia otras



zonas donde puedan ser empleados como jornaleros en explotaciones ajenas. También pueden acabar trabajando en empresas maquiladoras o como empleados de enclaves turísticos, las principales industrias que se están impulsando en la actualidad en muchos países del Sur.

Durante décadas, esta visión que consideraba la desaparición del campesinado como una ley irreversible y una necesidad para el desarrollo fue dominante, tanto en el pensamiento capitalista como en el marxista ortodoxo (Giner & Sevilla Guzmán 1980). En plena Guerra Fría, pocos preceptos político-económicos generaban tanta unanimidad como éste. Las voces discrepantes eran poco significativas y marginadas en ambos bloques. La Revolución Verde aparecía como el paradigma de la nueva agricultura industrial, y era la estrategia universalmente aceptada para acabar con los incómodos e ineficientes campesinos que aún resistían.

Este planteamiento empezó a cambiar en la década de los 70. Propuestas surgidas de un marxismo revisado por la visión ecologista y de un anarquismo histórico revalorizado (la recuperación del Narodnismo) empezaron a cuajar en el ámbito de los estudios rurales. Se recuperaron investigadores hasta entonces considerados malditos, como Chayanov (Shanin, 1986), que habían defendido el papel del modelo campesino en una economía sostenible y equilibrada.

Como afirma Sevilla Guzmán (2006), fue entonces cuando se dejó de ver al campesino como una categoría histórica cuyo rol se circunscribía a un determinado periodo temporal, que, además, había pasado. El campesinado pasó a ser considerado un modelo específico de manejo y explotación de los recursos naturales y de los agrosistemas y que, por tanto, es intemporal (Ploeg, 2008). Una forma de explotar los agrosistemas, por cierto, ecológicamente sostenible y socialmente apropiado<sup>1</sup>.

Esta visión es la que defienden los movimientos sociales campesinos, como la plataforma internacional La Vía Campesina (Desamarais, 2007). Nos atreveríamos a decir que este planteamiento también es dominante actualmente en los estudios rurales; así lo evidencian las líneas editoriales de las principales revistas científicas del sector, como

---

<sup>1</sup> Una descripción de los debates entre los modelos agroindustrial y campesino, así como del proceso de cambio en los estudios rurales, se puede encontrar en: Shanin (1990) y Sevilla-Guzmán (2007).

Journal of Peasant Studies, Journal of Agrarian Change o International Journal of Sociology of Agriculture and Food. Incluso los principios de la Soberanía Alimentaria, paradigma que defiende el modelo de producción campesino, han sido asumidos, al menos formalmente, por los nuevos gobiernos nacionalistas latinoamericanos como principio rector de sus políticas agrarias (Gascón, 2011).

CUADRO 13.2  
*La Vía Campesina y el paradigma de la Soberanía Alimentaria*

La Vía Campesina es un movimiento internacional surgido en 1992 y conformado por organizaciones campesinas de medianos y pequeños agricultores, trabajadores agrícolas, mujeres y comunidades indígenas de Asia, África, América y Europa. Está integrada por organizaciones y sindicatos nacionales y regionales, cuya autonomía es respetada. Prioridades de La Vía Campesina son: articular y fortalecer sus organizaciones; incidir en los centros de poder y decisión de los gobiernos y organismos multilaterales para reorientar las políticas económicas y agrícolas que afectan a los pequeños y medianos productores; fortalecer la participación de las mujeres en los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales; y formular propuestas con relación a la reforma agraria, la soberanía alimentaria, la producción, la comercialización, la investigación, los recursos genéticos, la biodiversidad, el medio ambiente y el género. A nivel programático, la principal innovación de La Vía Campesina fue la creación y consolidación del paradigma de la Soberanía Alimentaria, que hoy es su bandera. En el Primer Foro Mundial de Soberanía Alimentaria (La Habana, 2001) se definió este concepto como: *“el derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sustentables de producción, distribución y consumo de alimentos que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, con base en la pequeña y mediana producción, respetando sus propias culturas y la diversidad de los modos campesinos, pesqueros e indígenas de producción agropecuaria, de comercialización y de gestión de los espacios rurales, en los cuales la mujer desempeña un papel fundamental”*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Para más información: [www.viacampesina.org](http://www.viacampesina.org). Soberanía alimentaria: un derecho para todos. Declaración política del Foro de las ONG/OSC para la Soberanía Alimentaria, Roma, 8 – 12 de junio de 2002.

Es en este contexto de revalorización de las economías campesinas en el que surge la idea de la multifuncionalidad. La multifuncionalidad considera que la función del espacio rural no sólo es la producción de alimentos y materias primas, sino que genera otros servicios esenciales para la sostenibilidad del territorio. Concretamente, se considera que el medio rural ofrece servicios:

- Económicos. Además del objetivo que tradicionalmente se le había encomendado como proveedor de alimentos y materias primas, también puede asumir otras actividades, entre ellas las vinculadas al ocio (turismo). El mundo rural se convierte en un generador de oferta de trabajo.
- Ecológicos. Los espacios rurales suponen algunos de los espacios naturales mejor conservados. Su preservación es un elemento esencial para la sostenibilidad medioambiental. Especialmente en el contexto del cambio climático, los espacios rurales se ven como sumideros de gases de efecto invernadero. El mantenimiento de un espacio rural “vivo”, además, permite combatir el desequilibrio geográfico poblacional.
- Socio-culturales. El medio rural contiene un patrimonio histórico y cultural, material y no material, que debe conservarse.

Una política de desarrollo rural sostenible, por tanto, ha de incorporar esta triple funcionalidad. Y el modelo campesino aparece como el modelo de producción más adecuado para el desarrollo de la multifuncionalidad rural, ya que hace un uso sostenible de los recursos naturales y permite el mantenimiento del espacio rural. Un espacio que ha sido humanizado (podríamos decir que es “artificial”) a lo largo de los siglos, pero que es equilibrado ecológicamente, si se aplica el trabajo necesario y las prácticas adecuadas. Y no olvidemos que el modelo campesino ha sido, en buena medida, el que a lo largo de los siglos ha moldeado ese paisaje rural.

La idea de la multifuncionalidad de lo rural coincide con el surgimiento de nuevos valores ligados a la cultura tradicional, la revalorización del paisaje y el cuidado del medioambiente. Estos valores se materializan en nuevos requerimientos sociales; entre ellos, el uso del espacio rural como espacio recreativo (turismo).

El desarrollo de las actividades turísticas en el ámbito rural, por tanto, no puede concebirse al margen del debate entre los dos modelos de desarrollo agrario y de la idea de la multifuncionalidad. Mientras

que el modelo agroindustrial tiende a romper el paisaje rural y lo hace “monótono” (producción en régimen de monocultivo, multiplicación de invernaderos, etc.), afecta negativamente los recursos naturales (sobrexplotación de las cuencas y acuíferos, contaminación por el uso de insumos industriales, etc.) y reduce el tejido social rural (requiere poca mano de obra por unidad de territorio), el modelo campesino actúa en sentido contrario: mantiene el paisaje por su tendencia a la diversificación productiva y a mantener un ciclo energético y de nutrientes cerrado; tiende a hacer un uso sostenible de los recursos naturales; y mantiene la cultura campesina, que el mismo ha forjado a lo largo de siglos y milenios. De hecho, los estudios en agroecología y ecología política desarrollados en las últimas décadas han ido demostrando cómo la supuesta mayor eficiencia de la agricultura industrial no es tal, sino que, en realidad, es más costosa en términos energéticos y un vector esencial en los procesos migratorios campo-ciudad y el aumento del hambre estructural (Pimentel y Pimentel, 1979; Altieri y Hecht, 1990; Netting, 1993; Patnaik, 2008; Rosset, 2010).

Desde este punto de vista, el turismo en las zonas rurales debería integrarse dentro de una estrategia a favor de la Soberanía Alimentaria, entendiendo como tal una propuesta que valoriza y defiende el modelo de producción (y el “uso del paisaje”) campesino.

#### **D. El turismo rural comunitario como estrategia para la consolidación de las economías campesinas**

Integrar el turismo en una estrategia de defensa del modelo campesino supone, por una parte, la crítica y denuncia de aquellas actividades turísticas que socaven la Soberanía Alimentaria de los pueblos y reduzcan el acceso de las comunidades campesinas a recursos básicos como la tierra, el agua o la mano de obra. En lugares con un interés turístico específico, ya sea por cuestiones de ubicación estratégica o de interés paisajístico, la puesta en marcha de actividades turísticas por la iniciativa privada puede entrar en conflicto con la población campesina. Es el caso de la presión que ejercen a menudo los inversionistas sobre la población local para la compra de tierras. O el desalojo de la población para la instalación de infraestructuras turísticas. O la privatización y concentración del suministro de agua en lugares donde ésta puede ser escasa, con el fin de abastecer actividades de ocio vinculadas al turismo (piscinas, campos de golf, jardines, etc.).

Sin embargo, el turismo también puede ser una buena herramienta a favor de las economías campesinas. Hay experiencias que muestran que es posible apostar por un turismo gestionado por unidades familiares campesinas, por cooperativas agropecuarias, por pueblos indígenas, que integran esta nueva actividad a las tradicionales de forma sostenible y coherente. En las dos últimas décadas, a estas propuestas se les ha venido a denominar turismo rural comunitario, turismo comunitario o turismo campesino. “El turismo rural comunitario es un turismo de pequeño formato, establecido en zonas rurales y en el que la población local, a través de sus estructuras organizativas, ejerce un papel significativo en su control y gestión. Esta definición es muy laxa, pero permite englobar toda la variabilidad de experiencias que se puede dar o estar dando. Y es que no hay un modelo de turismo comunitario aplicable universalmente. El modelo turístico siempre tendrá que adaptarse a las características del contexto y de la población local, por lo que una experiencia sostenible y exitosa en un determinado contexto puede ser tomado como referente, pero nunca como ejemplo a replicar. Igualmente, el turismo comunitario es destacable porque se dirige a los sectores más desfavorecidos de la sociedad, tiene voluntad de distribución equitativa de los beneficios y establece sinergias con otras políticas de desarrollo: económicas en el ámbito agropecuario, de patrimonio cultural, medioambientales, etc.” (Gascón y Cañada, 1995: 108).

Desde este punto de vista, el Turismo Rural Comunitario puede ayudar a fortalecer la economía campesina a dos niveles: por un lado, aumentando los ingresos campesinos; y por otro, diversificando las fuentes de ingreso (que es una estrategia de consolidación económica).

El turismo no puede concebirse como una actividad que pueda o tenga que sustituir la agropecuaria. Desde esta perspectiva, el turismo aparece como una actividad complementaria. De hecho, el futuro del campesinado está en su plurifuncionalidad. Condenado, como hemos visto, a la desaparición por los teóricos y políticos desarrollistas, el campesinado organizado en fincas familiares diversificadas se ha mostrado como un actor clave tanto en la producción de alimentos como en la protección del medio y en la reducción de la pobreza.

En ocasiones, desde sectores favorables al turismo convencional, se ha considerado que el turismo controlado y gestionado por el campesinado es una actividad económicamente marginal, que genera beneficios insustanciales dentro de la macroeconomía nacional. Esto

es resultado de un cálculo económico sesgado que sólo considera el rendimiento estricto de la actividad, sin valorar las sinergias que tiene con otros sectores productivos, así como a nivel social y medioambiental. Desde una visión holística, hay que valorar este tipo de turismo por lo que puede contribuir en la consolidación de una economía familiar campesina arraigada en un determinado territorio.

Este tipo de turismo, concebido como una actividad complementaria, permite la introducción de ingresos monetarios que contribuyen al sostenimiento de una economía doméstica siempre en riesgo de bancarrota por la falta de apoyos públicos y amenazadas por las políticas neoliberales a favor de la agroindustria. De hecho, probablemente, no sea tan importante la cantidad de ingresos generados por el turismo dentro de la economía familiar como la época del año en que se produzcan, teniendo en cuenta que pueden coincidir con momentos de escasos ingresos agrarios. O por el hecho de que estos ingresos sean en metálico, cuando a menudo la economía familiar campesina tiene dificultades para acceder a moneda. Ante las amenazas y riesgos que corre el campesinado de perder la propiedad de sus tierras en contextos en los que las políticas neoliberales han socavado sus posibilidades de desarrollo, el acceso a ingresos monetarios complementarios puede ayudar también a elevar el nivel de vida de los miembros de la familia, accediendo a bienes que necesariamente tiene que comprar en el mercado, y resistir así las tentaciones y presiones de venta de la tierra. En definitiva, el impacto de este tipo de turismo va más allá de los ingresos que genera, ya que puede ayudar a sostener las explotaciones familiares.

Por otra parte, la consolidación de la economía campesina a través de una estrategia de diversificación que pueda incluir las actividades turísticas implica otros beneficios para el conjunto de un país de enorme importancia social sobre los que, a menudo, no se presta la suficiente atención. Así, la diversificación productiva ayuda a mantener al campesino como productor de alimentos para el mercado local y nacional y, por tanto, disminuye la dependencia de las importaciones del extranjero. El campesino, a su vez, juega un papel fundamental en el mantenimiento del territorio y en la reducción de la vulnerabilidad ambiental. Un mundo rural vivo, con posibilidades de desarrollo, disminuye también las tendencias migratorias del campo a la ciudad y, por tanto, el surgimiento de bolsas de marginación en las zonas urbanas, así como la presión de los sectores urbano-marginales sobre sus servicios sociales e infraestructuras.

CUADRO 13.3  
*El turismo en una cooperativa de Nicaragua*

Ricardo Barahora es un campesino nicaragüense que forma parte de la Unión de Cooperativas Tierra y Agua. En 2003 su cooperativa, situada en las laderas del volcán Mombacho, puso en marcha un albergue turístico gestionado colectivamente. Desde entonces, recibe turistas y combina las actividades agropecuarias con el trabajo como guía turístico del entorno natural de las cooperativas. A principios de 2004, fue elegido como miembro de la Junta Directiva de la Red Nicaragüense de Turismo Rural y Comunitario. Desde su punto de vista: *“Jamás el turismo puede sustituir a la agricultura, porque ninguna cosa sustituye a otra. Supongamos que yo siembro una manzana (0,7 hectáreas) de chagüite (plátano) y a la par tengo otra manzana de frijol, otra de yuca y otra de papaya, pues la verdad es que ninguna sustituye a la otra, porque cada una tiene su función. Asimismo, el turismo no sustituye ningún cultivo ni es alternativa única de supervivencia. Digamos que me dedico al turismo, pero yo no vivo de eso nada más, tengo que obtener de otras cosas, porque no todo los días voy a “agarrar” turistas. La idea, definitivamente, es que el turismo sea complementario. Que nos compense lo que no nos da ahora la agricultura”*.  
Fuente: Documental “Turismos” (Félix Zurita. Nicaragua, 2004).

Desde la década pasada, pueblos indígenas y organizaciones campesinas latinoamericanas han tratado de dar un mayor contenido al turismo rural comunitario. En este sentido, cabe destacar la Declaración de Otavalo de turismo comunitario, sostenible, competitivo y con identidad (septiembre de 2001) o la Declaración de San José sobre turismo rural y comunitario (octubre de 2003). A través de estas declaraciones, las organizaciones firmantes expresaron el deseo de que el turismo pueda aportar mejoras a sus condiciones de vida y trabajo, en la medida en que se trate de una actividad “socialmente solidaria, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedora y económicamente viable”. Teniendo en cuenta que el turismo puede ser tanto una fuente de oportunidades como también de amenazas y riesgos para la cohesión social, la cultura y el hábitat natural, estas declaraciones señalan que es necesario que la comunidad asuma el control de todos los procesos de planificación, operación, supervisión y desarrollo del turismo. Se reafirma así la reivindicación del derecho a la propiedad y uso de las tierras y territorios en manos de las comunidades campesinas y pueblos indígenas: “Consideramos que al emprender cualquier actividad

económica, y el turismo en particular, ha de adoptarse una política de planificación y gestión sostenible de los recursos naturales. Queremos ser cautos a la hora de construir infraestructura nueva o de ampliar la existente. Declinamos vender o ceder en concesión nuestras tierras a personas que no sean de nuestras comunidades. Desaprobamos toda decisión que contravenga este principio” (Declaración de San José sobre turismo rural y comunitario. Octubre de 2003).

En definitiva, el turismo comunitario sostiene la propuesta de que el turismo pueda ayudar a complementar la economía comunitaria y familiar, “potenciando el desarrollo de la agricultura, la pesca, la artesanía, la pequeña agroindustria, el transporte y otros servicios”(Ibdem).

### 13.3.2. Turismo rural comunitario: algunos factores a considerar

Pero el turismo rural comunitario también presenta limitaciones, algunas de los cuales ya se consideraron en el capítulo 5. A continuación, se valoran algunos de esos factores y como se están afrontando sus riesgos.

#### **A. El acceso a la cadena de valor**

Al igual que sucede en el comercio justo, el ámbito de actuación de un proyecto de turismo comunitario no se circunscribe a la comunidad o a su espacio regional. El turismo es una actividad de comercialización de servicios que termina en la comunidad anfitriona, pero que nace donde se encuentra el posible consumidor, en ocasiones a miles de kilómetros de distancia. Y, entre ellos, se sucede una compleja cadena de procesos (cadena de valor).

La participación de la comunidad en la gestión del turismo es una condición del turismo comunitario. Ahora bien, ningún agente puede controlar toda la cadena de valor. Así, la obtención de clientes, la primera fase del proceso, suele quedar lejos de la supervisión de la población local. Restan para la comunidad los últimos eslabones de la cadena: la recepción y atención al turista.

Esto obliga a una negociación entre los agentes que participan en la cadena de valor. Y eso no siempre es fácil para la comunidad local, que, por diversas razones, suele jugar con desventaja. Así, el que la obtención de clientes dependa de agentes foráneos disminuye su capacidad de negociación. Si las condiciones no se adaptan a los



intereses de los turoperadores, éstos pueden desviar a los turistas hacia otros lugares de destino con una oferta similar y menos exigencias. La escasa o nula formación de una actividad tan compleja como es el turismo también facilita la dependencia de la comunidad local de los agentes intermediarios. La dificultad de controlar el sector turístico por parte de la población anfitriona se ha reflejado en diferentes estudios etnográficos (Liu, 2006; Pastor Alfonso, 2011; ver Cuadro 13.4).

Para disminuir esta dependencia, un proyecto de desarrollo en turismo comunitario debería considerar estrategias que permitiesen a la comunidad mejorar sus posibilidades de negociación. Una de ellas es la identificación de los turoperadores más adecuados a las características del turismo comunitario: no todos son del mismo tamaño, ni tienen la misma oferta y se dirigen al mismo público, ni establecen los mismos criterios. En estos casos, la participación de aliados que actúen en las zonas de origen de los turistas (las organizaciones no gubernamentales, por ejemplo) es importante.

Otra línea de actuación estratégica es la de aumentar la participación de la comunidad en la cadena de valor, en concreto en los procesos de promoción y comercialización de la oferta.

*CUADRO 13.4*  
*El turismo en Taquile y el papel de los turoperadores regionales*

Durante las décadas de los '80 y los '90, la isla de Taquile (Lago Titicaca, Perú) fue un ejemplo de “buena práctica” (por utilizar un concepto recurrente en el sector de la cooperación internacional) de turismo autogestionado (Healy y Zorn, 1994; Mitchell y Reid, 2001; Zorn, 2004; Ypeij y Zorn, 2007). Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar en los '90. Desde el inicio de la actividad, se había dado una situación de conflictividad, en algunos momentos más abierta que en otros, entre taquileños y agencias de viajes foráneas por el control del turismo y el reparto de los beneficios. Con el tiempo, se había llegado a un equilibrio beneficioso para los taquileños, que controlaban la cadena turística de valor desde la ciudad de Puno, punto de partida de los tours que visitan la isla. Y los beneficios se distribuían dentro de la isla con cierta equidad. Pero esto se había conseguido gracias al papel jugado por otros agentes foráneos (investigadores, sacerdotes y miembros de ONG), que habían pasado largos periodos en Taquile.

*CUADRO 13.4 (Conclusión)*  
*El turismo en Taquile y el papel de los turoperadores regionales*

Un contexto poco favorable al mantenimiento de este status quo (políticas neoliberales que defienden los derechos empresariales sobre los comunitarios-consuetudinarios), sumado a la marcha de estos mediadores, supuso una ruptura, a favor de las agencias de viajes puneñas, del equilibrio históricamente conseguido. Y también entraron en crisis los mecanismos de regulación comunitaria sobre la actividad, lo que supuso un incremento de la concentración de los beneficios en unos pocos isleños (Zorn y Farthing, 2007).

En resumidas cuentas: cuando el contexto fue desfavorable, tres décadas de inmersión en el turismo de manera exitosa por parte de una comunidad cohesionada no fueron suficientes para que los taquileños fueran capaces de imponer sus intereses frente a agentes foráneos y de mantener el capital social alcanzado.

Uno de los factores que mayor poder de negociación otorgan a los turoperadores es el desconocimiento del cliente de los lugares de destino de turismo comunitario. Una buena acción de difusión y promoción de esta oferta, que permita al turista conocer previamente el lugar de destino e incluirlo en la planificación de su viaje, puede ayudar a contrarrestar este desequilibrio. En este sentido, los medios de acceso de la comunidad al turista de una manera directa, sin intermediarios, han mejorado mucho en las últimas dos décadas, especialmente en relación al segmento de mercado al que puede interesar una oferta de turismo comunitario: turistas que, en muchos casos, diseñan parte o la totalidad de sus propios viajes a través de publicaciones especializadas e Internet.

Una política dirigida a favorecer esta promoción es la creación de redes de turismo comunitario, que ofrecen la oferta de manera conjunta, ya que reducen costes y aumentan la facilidad de acceso a estos medios de relación directa con el cliente. Este nivel de organización también puede facilitar la interrelación con los poderes públicos, de cuyos recursos se nutre una importante parte de las acciones de promoción turística de una región o país.

El establecimiento de redes también es una estrategia oportuna para facilitar la participación de la comunidad en el proceso de comercialización. Las redes pueden aumentar la capacidad de negociación frente a los turoperadores, e incluso facilitar acciones de comercialización directa como, por ejemplo, el establecimiento de agencias de viajes comunitarios.

## **B. La distribución de los beneficios y el riesgo de replicar “modelos exitosos”**

El tema de los problemas que puede generar la distribución de los beneficios del turismo fue tratado en el capítulo 5.

La distribución de los beneficios del proyecto dentro de la comunidad es uno de los elementos peor resueltos por la cooperación al desarrollo, y en el caso del turismo no es una excepción. El diseño del proyecto debe considerar la diferenciación dentro de la comunidad: aún en aquellas que parecen más homogéneas, se da siempre un acceso diferenciado a los recursos, ya sea como resultado de diferencias socioeconómicas (un sector de la población controla mejor o mayor cantidad de recursos) o en la actividad productiva (sectores de la población usufructúan recursos diferentes, como sucede en las comunidades de costa donde una parte de los habitantes tiene la pesca como principal fuente de ingresos y otra la agricultura). Entre las diferencias socioeconómicas, cabe señalar que éstas se dan tanto entre unidades domésticas como en su seno, donde siempre encontramos diferencias en el acceso y la aplicación de los recursos familiares en base al género y la edad.

Conocer la estructura socioeconómica y el uso diferenciado de los recursos es esencial para planificar la distribución de los beneficios del turismo, ya que, según cómo se establezca su gestión o cuál sea la oferta, entre otros factores, la población más beneficiaria de la actividad puede no acabar siendo la población identificada inicialmente como “grupo meta”. Por tanto, no sólo es necesario fijar adecuadamente los criterios de selección de la población beneficiaria, sino establecer los mecanismos que le permitan acceder a los beneficios. Así, un proceso de gestión demasiado complejo puede apartar involuntariamente a la población con niveles inferiores de educación formal. O requerimientos de inversión inicial para, por ejemplo, acondicionar la casa para la recepción de turistas, puede marginar del proyecto a sectores con nula capacidad de capitalización que no pueden afrontar ese gasto previo.

Los modelos de distribución de beneficios pueden ser diversos, y dependerán de las características de la sociedad local y de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, el grupo meta puede ser un sector de la población cuya actividad principal se encuentre en una situación de crisis. En la comunidad de El Limón (Costa Rica), se planteó un proyecto de turismo rural comunitario cuyos principales beneficiarios debían ser los cazadores de tortugas, una especie en vías de extinción. En otros casos, el sector favorecido también puede ser un grupo

concreto de la comunidad, normalmente considerada especialmente pobre o marginada; en el distrito masai de Loliondo (Tanzania), se dio a las mujeres el control y gestión de parte de las actividades turísticas, lo que actuó como un factor de empoderamiento y de superación de su rol tradicional.

*CUADRO 13.5*  
*Desarrollo turístico en el Valle de Manduriacos, Ecuador*

Cubierto de bosques tropicales primarios y atravesado por numerosos ríos, el Valle de Manduriacos (Imbabura, Ecuador) es una zona recientemente poblada por una amalgama de campesinos afro-ecuatorianos, indígena-amazónicos, indígena-andinos, mestizos y criollos de Ecuador y el Sur de Colombia. La *Corporación Talleres del Gran Valle* nació como una apuesta de esta población en 1998, con el objetivo de crear talleres artesanales sociales y favorecer la comercialización de sus productos en el mercado local, nacional y en el internacional a través del comercio justo. Por su parte, la *Xarxa de Consum Solidari* nació en el 1997, como una iniciativa de diferentes organizaciones y entidades catalanas interesadas en el desarrollo del movimiento del comercio justo en Catalunya.

La relación entre ambas organizaciones, que se remonta a 1999, es muy intensa, hasta el punto de que se podría decir que han crecido juntas. Para la *Corporación*, la *Xarxa* es su principal socio del Norte, e igualmente, la mayor parte de los esfuerzos de la *Xarxa* en sus años de vida ha ido dedicada al fortalecimiento de la *Corporación* y a la mejora del nivel de vida de la población del Valle de Manduriacos.

La relación entre las dos organizaciones se estableció a través de tres vías. Una fue la importación y comercialización de productos de comercio justo en España producidos en Manduriacos. Otra fue la cooperación internacional: implementación de talleres de manufacturas, capacitación, creación de infraestructuras de comercialización en Ecuador y empoderamiento político, especialmente en temas municipalistas, medioambientales y de género.

*CUADRO 13.5 (Conclusión)*  
*Desarrollo turístico en el Valle de Manduriacos, Ecuador*

El tercer ámbito de trabajo conjunto fue el del turismo comunitario. En un principio, exclusivamente a través de viajes organizados en España por la *Xarxa de Consum Solidari*, a lo que se añadió posteriormente un programa de desarrollo turístico más integral que, entre sus componentes, considera la formación de agentes turísticos (guías y personal de restauración y administración), la dotación de equipos (vehículos, material de campaña, etc.) y la implementación de infraestructuras (albergues comunitarios y centro de guías). Este tercer ámbito de trabajo nació con un doble objetivo: por un lado, ayudar a consolidar la economía del Valle, mediante la diversificación de las actividades y el aumento de los ingresos; por otro, sensibilizar y formar a la ciudadanía del Norte.

Los beneficios de los viajes se destinan al denominado Fondo Social, caja que también se alimenta de los beneficios que se obtienen de los diferentes talleres y de las acciones de comercialización que gestiona la *Corporación*. El Fondo Social se destina a acciones comunitarias: rehabilitación de los caminos y puentes que comunican las diferentes comunidades, mejora de las infraestructuras educativas y sanitarias, construcción de espacios de ocio o culturales, ampliación de almacenes y talleres, actividades lúdico-culturales, etc. El Fondo es gestionado por la Junta Directiva de la *Corporación*, que está formada por dos líderes de cada comunidad elegidos en asamblea comunitaria. Si bien el número de turistas que llega a Manduriacos no es muy grande (una cincuentena al año), los beneficios que dejan suponen una parte muy sustancial de esta caja comunitaria.

Otros modelos de distribución de los beneficios, en cambio, pueden buscar su reparto equitativo entre todos los habitantes de la comunidad. En la Isla de Taquile (Lago Titicaca) se estableció un sistema de reparto por turnos para el alojamiento de turistas similar al de la vecina Amantaní, explicado anteriormente. Pero, a diferencia de ésta, aquí el modelo permitió una distribución bastante equitativa de los beneficios, ya que la cantidad de turistas que es capaz de atraer la isla (Taquile, tras una exitosa campaña de promoción, es un punto de referencia en las guías más importantes sobre el Perú) y su número de pobladores, relativamente bajo, permitió durante décadas que hubiera turistas para todos y que el sistema de turnos fuera efectivo. Pero, cuando se busca una distribución generalizada de los beneficios, este

sistema pocas veces es aplicable, ya que, por lo general, el turismo que es capaz de atraer las comunidades es escaso y la distribución de los beneficios entre toda la población no cunde lo suficiente para ser significativa en la economía doméstica. El modelo más eficiente es, por tanto, la colectivización de los principales beneficios. En el caso de la Unión de Cooperativas Agrarias “Tierra y Agua”, en el departamento nicaragüense de Granada, el alojamiento y la alimentación de los turistas, que supone la principal entrada de ingresos que éstos generan, se hace utilizando infraestructuras comunitarias multiusos que, en temporada alta, funcionan como albergues. En estos casos, los beneficios son gestionados por órganos comunitarios ya existentes o establecidos “ad hoc”, que deciden su aplicación (UCA Tierra y Agua y Zubiak Eginez, 2009).

No obstante, no se puede olvidar que la existencia de órganos comunitarios de decisión no implica una aplicación equitativa de los recursos. Hay que considerar, por tanto, cual es la representación real de la comunidad en los órganos de decisión, y especialmente la de los sectores más marginados.

Cuando los beneficios del turismo son monopolizados por una parte de la población gracias a su capacidad de iniciativa o la posesión del capital económico necesario para hacer frente a la inversión inicial, es fácil que aparezcan situaciones de conflicto, e incluso que el turismo incentive procesos de diferenciación socioeconómica. En estos casos, es bueno recordar que los principales atractivos de la zona para el turismo son recursos colectivos, como el paisaje y la cultura local, razón por la cual se habría de considerar si parte de esos beneficios particulares no se tendrían que destinar a intereses comunitarios. Valga como referente que éste es un criterio ya establecido por el movimiento del comercio justo.

### **C. El control de los factores de riesgo**

El turismo no es una actividad inocua: allá donde se establece promueve cambios, y muchas veces nada positivos. Identificar los factores de riesgo para establecer un modelo de planificación viable es una tarea esencial.

El concepto de capacidad de carga surgió en el ámbito medioambiental para señalar el uso que se puede hacer de los recursos naturales sin poner en riesgo su sostenibilidad. Pronto fue adaptado por los

estudios en turismo, quienes lo definieron como el número máximo de turistas y de infraestructuras para uso turístico que puede absorber el lugar de destino sin alterar el medio físico ni reducir la calidad de la experiencia del visitante. Posteriormente, la definición se amplió a todos los aspectos factibles de ser influenciados por el desarrollo turístico: el ámbito económico, social y cultural.

Como se verá más adelante, el de capacidad de carga es un concepto interesante, que evidencia la necesidad de controlar los impactos para establecer modelos de desarrollo turístico sostenible. El problema se encuentra a la hora de plantear su aplicación, especialmente a la hora de establecer algunos de sus indicadores de ejecución. ¿Cómo calcular, antes del desarrollo de una actividad productiva de naturaleza totalmente nueva, los ingresos que pueden entrar en la comunidad sin que su economía padezca procesos inflacionarios importantes? ¿O cómo establecer previamente el tipo y número máximo de visitantes sin que distorsione el funcionamiento correcto de las actividades agrícolas tradicionales? Y también puede ser difícil establecer los indicadores de impacto o de evaluación. ¿Hasta qué punto un cambio cultural puede haber sido consecuencia de la interrelación con foráneos o de otros factores como la emigración o los medios de comunicación? Está claro que cualquier nuevo uso de los recursos produce cambios, pero ¿cómo establecemos el límite admisible de estos cambios?

El concepto de capacidad de carga no puede ser un límite absoluto, sino una manera de establecer los umbrales críticos a partir de los cuales los cambios no son admisibles (Echamendi, 2001). Por ello, el establecimiento de los indicadores se debería basar en dos criterios: principio de precaución y evaluación continuada. El principio de precaución debería llevar a adoptar indicadores iniciales restrictivos, de perfil bajo. La evaluación continuada debería permitir valorar si es posible aumentar los valores de los indicadores y cuándo es oportuno hacerlo. En todo caso, el establecimiento de indicadores de capacidad de carga no sólo se puede basar en factores objetivos, sino que también es necesaria la negociación para llegar a consensos y gestionar los conflictos.

Finalmente, cabe señalar que, a lo largo de la década pasada, se ha ido generando una bibliografía especializada dirigida a establecer indicadores de sostenibilidad en turismo, como los desarrollados por la *World Wildlife Fund* (Cifuentes Arias et al., 1999) o la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2004a).

### 13.3.3. ¿Turismo internacional o turismo local?

#### A. El transporte aéreo como vector del cambio climático

El impacto del cambio climático sobre la producción de alimentos va a ser, si no lo está siendo ya, dramático en el corto y medio plazo. Los resultados de las investigaciones que buscan establecer proyecciones de sus impactos a nivel global y regional identifican con un elevado nivel de seguridad numerosos efectos que impactarán gravemente en la producción agrícola. Por ejemplo, una agudización de las características hídricas de cada territorio provocará que en las zonas húmedas tiendan a aumentar las inundaciones, y en las secas se favorezca la desertización. La desaparición de glaciares y coberturas perennes de nieve supondrá drásticas reducciones del caudal de ríos y acuíferos. Las costas tenderán a degradarse o desaparecer, con la consiguiente pérdida de recursos para millones de pescadores artesanales. Estas estimaciones han sido corroboradas por diversas investigaciones (Altieri y Nicholls, 1999; Howden et al., 2007; IPCC, 2007).

Paradójicamente, uno de los sectores que mayor responsabilidad tiene en el cambio climático es la agricultura. Pero la agricultura industrial y de vocación exportadora. La responsabilidad de la agroindustria en la emisión de gases de efecto invernadero se cifra en casi un 31 por 100 (IPCC, 2007), pero aumenta hasta un 50 por 100 si se considera todo el modelo de alimentación actual (GRAIN, 2009). Las razones son múltiples: el uso de combustible fósil utilizado en la producción, procesamiento y transporte; la elaboración industrial de insumos químicos; el uso de estos insumos (fertilizantes, pesticidas, herbicidas) y de maquinaria pesada que empobrecen el suelo; la producción animal intensiva; la roturación de bosques; o el aumento de depósitos de basura resultado de compra de alimentos envasados.

El turismo, y concretamente el transporte aéreo, es otro sector que influye en el cambio climático y, por tanto, incide negativamente en el mundo rural-campesino. Hasta la segunda mitad de la década de '00, el interés sobre la sostenibilidad medioambiental del turismo se centraba en sus consecuencias en el territorio de recepción. La sostenibilidad turística se medía sólo por su impacto en lo local, y no en lo global (Viner, 2006). La gestión de los residuos hoteleros, la presión sobre los recursos hídricos o la urbanización de espacios naturales, entre otros, eran los temas recurrentes de la literatura académica y técnica sobre turismo y sostenibilidad. No se consideraba el coste energético y medioambiental que supone el desplazamiento del turista hasta su



destino. De hecho, este coste quedaba externalizado e invisibilizado cuando se valoraba la sostenibilidad de un determinado proyecto turístico (Gössling y Hall, 2006).

Pero, en los últimos años, la preocupación por el coste medioambiental del desplazamiento del turista ha ido ganando terreno. Ya en 1999, en un informe específico sobre transporte aéreo, el IPCC estableció que en 1992 su responsabilidad en la emisión de CO<sub>2</sub> era aún de sólo un 2 por 100, pero con una clara tendencia a aumentar (IPCC, 1999). Según un estudio del gobierno británico, entre 1990 y 2003 la emisión de gases invernadero en Gran Bretaña por parte de la aviación aumentó casi un 90 por 100, mientras que las emisiones industriales y domésticas se redujeron en un 21 por 100 y 3 por 100 respectivamente (Nowicka, 2008). Fundamentalmente, tres factores explican esta tendencia: su curva de crecimiento, mucho más expansiva que la de los otros sectores económicos emisores de gases invernaderos; su mayor dificultad a la hora de cambiar el paradigma energético basado en el combustible fósil; y el mayor desinterés (o un menor esfuerzo) a la hora de establecer políticas de reducción de emisiones. A lo largo del presente capítulo se irán analizando estos factores.

Aparte de la emisión de CO<sub>2</sub>, el citado informe del IPCC señalaba que otras características específicas del transporte aéreo también contribuyen al calentamiento global. Este es el caso de la emisión de óxido de nitrógeno y dióxido de nitrógeno (NOx), el aumento de nubes cirrus o la formación de estelas de condensación. Posteriores investigaciones han evidenciado otras peculiaridades del transporte aéreo que también inciden negativamente en el cambio climático. Por ejemplo, se ha descubierto que la emisión de NOx directamente en la troposfera superior y en la estratosfera inferior, como hacen los aviones, tiene un comportamiento diferente que el emitido a nivel del suelo: la reacción química que genera ozono es más virulenta y sus efectos más duraderos (Becken y Hay, 2007).

Si bien la relación entre transporte aéreo y factores de efecto invernadero no se puede poner ya en duda, su grado de contribución al cambio climático sí que es tema de debate. En buena medida, esto se debe a que los conocimientos sobre esa relación aún son muy rudimentarios. Weaver (2011) especifica algunas de las causas de esta situación; entre otros, que se trata de un campo de estudio novedoso, que los impactos del cambio climático son impredecibles, o que las políticas y recursos institucionales se destinan más a la adaptación que a la mitigación del cambio climático (más caro en términos crematísticos). El Cuarto Informe del IPCC, si bien da una mayor relevancia al papel

del turismo y del transporte que en los anteriores, es deficiente a la hora de ofrecer datos específicos o mostrar la relación turismo-cambio climático en ejemplos regionales concretos (Amelung, Moreno y Scott, 2008). Resultado de esta situación, a mediados de la década de los 2000, las estimaciones de la contribución del turismo al calentamiento global se movían en una horquilla muy amplia: entre el 5 por 100 y el 14 por 100 (Simpson et al., 2008).

## **B. El transporte aéreo y los mercados de carbono**

Esta indefinición permite al sector del transporte aéreo (y también a organismos multilaterales y gubernamentales) ampararse en discursos retóricos que minimizan su papel en el cambio climático. De hecho, el discurso y las políticas medioambientales del sector empresarial han sido acusadas, por un lado, de aprovechar la indefinición científica para crear falsos mitos y equívocos. Y por otra, de plantear soluciones no factibles.

En relación a la primera crítica, Gössling y Peeters (2007) identifican cuatro discursos sobre el cambio climático por parte de la industria: a) el transporte aéreo es económico en energía y sólo supone una parte marginal del CO<sub>2</sub> emitido; b) el transporte aéreo es demasiado importante económica y socialmente para ser restringido; c) el uso de combustible se minimiza constantemente y la nueva tecnología solucionará el problema, y d) hay un trato injusto del transporte aéreo con respecto a otros medios de transporte. Los autores demuestran que estos discursos no son ciertos y que están encaminados a vender una imagen verde (greening) sin asumir responsabilidades.

En relación a la segunda crítica (la de plantear soluciones no factibles), una de las que más debate genera es la de participar en los denominados “mercados de carbono”<sup>3</sup>.

Existe un programa gestionado por NNUU sobre mercado de carbono es el Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation (REDD), destinado a la creación de derechos de emisión de carbón

---

<sup>3</sup> Los mercados de emisiones de carbono (Carbon Trading) se basan en el principio de que, aplicando los mecanismos apropiados, el mercado puede orientar la reducción de las emisiones de gases invernadero. Por tanto, lo que se pone a la compra y venta son derechos de emisión de esos gases. Una manera de generar derechos de emisión es realizando proyectos que, se supone, combaten esta emisión, como puede ser la construcción de sistemas de energía renovable, que sustituye otras dependientes del petróleo.

mediante la repoblación forestal. En 2010, REDD estaba ejecutando proyectos en doce países de África, América Latina, Oceanía y Asia por un valor de más de 75 millones de dólares en programas de ámbito nacional, sin considerar los de carácter subnacional (UN-REDD, 2011). Existen serias dudas sobre la viabilidad de estos proyectos, tanto desde el punto de vista financiero como de los cálculos en la compensación de emisiones (Estrada, Corbera y Brown, 2007). Pero más destacable es la acusación al programa REDD de que incentiva la mercantilización de tierras, con graves consecuencias para las comunidades campesinas e indígenas del Sur (Buades, 2010; Cabello y Gilbertson, 2010). De hecho, el programa CDM cataloga como reforestables las tierras que están siendo utilizadas por la agricultura y ganadería si se considera que están degradadas o abandonadas. La Vía Campesina ha acusado directamente al programa REDD de incrementar los procesos de acaparamiento de tierras o landgrabbing, actualmente unos de los principales vectores de descampesinización en los países del Sur (La Vía Campesina 2010; CLOC-VC, 2010). La población local ve cómo aumenta la presión sobre sus tierras tanto por sectores empresariales como gubernamentales, deseosos de enajenarles sus bosques y otras áreas factibles de ser reconvertidas en plantaciones forestales. Muchas veces esta práctica viene facilitada porque esta población no tiene formalizados los derechos sobre sus propiedades (Adams y Hutton, 2007; Gerber, Veuthey y Martínez-Alier, 2009).

Curiosamente, el documento marco por el que se creó el programa REDD reconoce que este tipo de riesgos existen. En concreto, acepta que los proyectos pueden favorecer la expulsión de campesinos de sus tierras, o sustituir sistemas tradicionales y sostenibles de manejo forestal (FAO, UNDP y UNEP, 2008). Sin embargo, no establece ningún sistema de control de estos riesgos (Gilbertson y Reyes 2009). Esta advertencia no ha sido asumida por las empresas y organizaciones participantes, ni por el mismo sistema de gestión y control de Naciones Unidas. De hecho, las denuncias de violaciones de los derechos de la población campesina e indígena a raíz del programa REDD se han multiplicado en los últimos años (Springate-Baginski y Wollenberg, 2010).

*CUADRO 13.6  
Programa REDD en Madagascar y compañías aéreas (Ferguson, 2010)*

Un ejemplo paradigmático relacionado con el sector del transporte aéreo lo encontramos en Madagascar, donde Continental Airlines y United Airlines, con la aportación voluntaria de sus pasajeros y a través de organizaciones no gubernamentales (Sustainable Travel International y Conservation International), están invirtiendo en proyectos REDD. Además de problemas de gestión, los proyectos REDD en Madagascar padecen la situación denunciada. Los programas REDD se han convertido en una importante fuente de ingresos para el país, por lo que el gobierno tiene mucho interés en controlarlos. Para ello, se opone a titular los derechos de propiedad comunitaria de las tierras y bosques de la población indígena local, aun cuando ha firmado acuerdos internacionales que le obligan a ello (Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, y Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas de 2007). En la misma estrategia, se niega a reconocer como indígenas a muchos grupos étnicos del país para impedir posibles reclamaciones territoriales. El resultado es que la conservación del bosque puede verse afectada, así como los derechos indígenas y su medio de vida.

También se critica que el mercado de carbono aparece como un mecanismo que reduce los costes de funcionamiento de las industrias del Norte, ya que les permite escoger la opción más barata entre introducir medidas de reducción de sus emisiones o comprar derechos de contaminación. O que genera beneficios financieros para las empresas que gestionan el mercado (como la JPMorgan Chase & Co, a través de su compañía Climate Care). Y todo esto con consecuencias no siempre positivas o neutras para los ecosistemas y la población campesina e indígena local, que ve cómo los insumos básicos para la producción (tierra, agua, bosques, etc. o ¡la cascarilla de arroz!) se convierten en mercancías de un mercado que funciona con precios occidentales, inalcanzables para su economía.

Ante esta situación, empieza a surgir un interés por revalorizar el turismo de proximidad. La reducción de los impactos medioambientales del turismo sólo se pueden dar por un cambio sustancial en el patrón de consumo a favor de un turismo de corta distancia (Nawjin, Sterren y Peteers 2008; Dickinson, 2009, Scott, Peeters y Gössling, 2010). Cabe

destacar que la viabilidad financiera del turismo rural comunitario parece estar pasando más por el turismo local/nacional de ingresos medios-bajos que por el turismo internacional de ingresos altos (Cañada, 2012). De hecho, el turismo de proximidad es el mayoritario, aunque la industria turística valore especialmente el internacional (y minoritario).

#### 13.4. Gestión de los impactos ambientales del turismo

Los distintos *stakeholders* de un destino deben colaborar desde el inicio en el proceso de desarrollo turístico. Con respecto a la gestión del turismo y el medio ambiente, hay dos etapas principales a seguir:

1. Planificación: la preparación de la estrategia, establecimiento de objetivos, participación de las partes interesadas, etc., y
2. Gestión: utilizando herramientas de seguimiento, evaluación, y soporte al proceso de toma de decisiones.

La planificación es necesaria en el desarrollo del turismo, no solo para maximizar beneficios, sino también para reducir al mínimo los costes de los impactos negativos. Y, en este proceso es muy importante la colaboración organizada entre las partes interesadas y afectadas por el proceso de desarrollo.

En el Cuadro 13.7 se resumen los principales temas y cuestiones teóricas en el proceso de planificación (Sharpley, 2006: 114-116). Después de la fase de planificación viene la fase de gestión, en la que todas las cuestiones relevantes relacionadas con el destino turístico –incluyendo las relativas al medio ambiente– deben ser manejadas teniendo en cuenta los objetivos planteados en el plan de turismo. Por ejemplo, si en el plan de turismo uno de los objetivos es la conservación y protección de flora, fauna y calidad ambiental, aspectos que influyen en la calidad de la oferta turística, la gestión deberá poner en marcha estrategias para utilizar herramientas como capacidad de carga, gestión de visitantes, y así sucesivamente, para lograr dichos objetivos.

*CUADRO 13.7  
Características de la planificación, tipos y etapas*

La planificación es:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de trazar las futuras decisiones o acciones con el fin de lograr los resultados deseados de una manera adecuada.</li> <li>2. Por lo tanto, una planificación eficaz depende de la existencia de metas, objetivos o políticas.</li> <li>3. La planificación es un proceso continuo; un plan es el resultado de planificación en un punto determinado en el tiempo.</li> </ol>
Dos tipos de objetivos en planificación:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos del desarrollo, que son: mejora en la economía (crecimiento económico), integración de la comunidad y gestión de la experiencia del visitante.</li> <li>2. Objetivos del manejo, cuyo propósito es proteger y mejorar los recursos de los que depende el turismo.</li> </ol>
Etapas del proceso de planificación:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de políticas. Selección del turismo como factor que contribuye a un mayor desarrollo local u regional.</li> <li>2. Identificación de las metas u objetivos (por ejemplo, conservación de la zona).</li> <li>3. Recopilación de datos relevantes para el desarrollo del turismo (datos primarios y secundarios).</li> <li>4. Análisis de los datos (es decir, evaluación de impactos y análisis).</li> <li>5. Elaboración de planes.</li> <li>6. Aplicación de los planes.</li> <li>7. Seguimiento y evaluación de los resultados y revisión del proceso de planificación con respecto a los objetivos originales.</li> </ol>

Dado que, tanto los escenarios de turismo como las situaciones ambientales se caracterizan por el cambio, es más apropiado abordar estas situaciones mediante procesos de gestión adaptativa, ya que potencia la flexibilidad y el aprendizaje (Reed, 1999). El concepto de turismo sostenible, en sí mismo, debería ser considerado como un paradigma de adaptación (Hunter, 1997) porque los sistemas ecológicos y sociales son dinámicos y la colaboración es una herramienta del turismo sostenible que necesita de un proceso de aprendizaje continuo (Reed, 1999).

Segun Sharpley (2006), las principales dificultades que pueden aparecer en la gestión de turismo y ambiente son:

- Puede ser difícil entender con claridad si una alteración ambiental ha sido causada directamente por el turismo o por otras actividades humanas.
- Los impactos ambientales del turismo pueden no ser inmediatos.
- Puede haber impactos ambientales indirectos o inducidos, incluso en lugares que no sean el destino.
- Pueden no existir herramientas para medir las consecuencias ambientales del turismo o de actividades específicas.
- El mismo medio puede ser utilizado por la comunidad local, turistas y la fauna silvestre. En consecuencia, la gestión también debe incluir y tener en consideración estos aspectos.

Por tanto, todos estos temas deben considerarse para poner en marcha una gestión adecuada que supere estas limitaciones. Sharpley (2006) describe cinco perspectivas potenciales de gestión que pueden ser escogidas (o mezcladas) para gestionar impactos ambientales del turismo, siendo éstas:

1. Gestión de los recursos físicos. Los recursos físicos, naturales o artificiales, de los que el turismo depende pueden ser gestionados en diferentes niveles:
  - Designación especial de territorios: por ejemplo, la creación de áreas protegidas (como parques nacionales o reservas naturales), donde las necesidades de conservación y turismo pueden ser equilibradas.
  - Estrategias de ordenación del territorio: incluyendo métodos, tales como la zonificación, de emparejar el desarrollo y actividad turística a las características del territorio o medio ambiente.
  - Técnicas de gestión de sitio: técnicas a nivel local, tales como la definición del tipo y ubicación de instalaciones o infraestructuras para los visitantes.
2. Gestión de visitantes. Los impactos del turismo están, en gran medida, relacionados con el comportamiento y actividad del turista. Por tanto, una variedad de técnicas de gestión de visitantes se pueden emplear para minimizar impactos inducidos por los mismos.
3. Principios del desarrollo sostenible de turismo. El desarrollo del turismo sostenible pretende responder a las necesidades de todas las partes interesadas en el destino turístico, y los objetivos de desarrollo turístico sostenible están normalmente incorporados en

diferentes conjuntos de principios, que actúan como un modelo para el desarrollo. Sin embargo, este abordaje de conjuntos de principios generales ha sido criticado como un abordaje que puede ser muy normativo, y que no permite la consideración de temas como:

- La diversidad de actitudes locales hacia la explotación de recursos.
  - La diversidad de percepciones de los límites de cambio aceptable.
  - Las necesidades específicas locales sociales y económicas de desarrollo.
  - El derecho de las comunidades locales para gestionar, o para tener un papel en la gestión de su propio entorno.
4. Regulaciones y normativas. Los impactos ambientales del turismo pueden ser gestionados por regulaciones y normativas regionales o nacionales, o como planes de acción o programas ambientales específicos, tales como el régimen de bandera azul europea<sup>4</sup>. El desarrollo de turismo también puede ser objeto de evaluaciones de impacto ambiental.
5. Enfoque de sistemas. Más recientemente, se han propuesto sistemas de gestión ambiental como un medio de planificación y gestión de los entornos turísticos. Implícito en éstos están los conceptos de gobernanza ambiental a nivel local (donde las comunidades locales son artífices del desarrollo ambiental local) y de dinamismo ecológico, que reconoce que todos los ambientes se encuentran en un continuo estado de cambio. Por tanto, la planificación del medio ambiente comienza no con las necesidades de los turistas o de la industria del turismo, sino con las actitudes y conocimientos ambientales locales y las necesidades locales de desarrollo.

Estas diferentes perspectivas de la relación entre turismo y medio ambiente van a necesitar de herramientas de planificación, monitorización y gestión de impactos, que no son necesariamente específicas para cada una, pero que se pueden considerar de modos diversos en todas ellas. Los próximos apartados revisan algunas de las herramientas más comunes para la gestión ambiental turística.

---

<sup>4</sup> Consultar: [www.blueflag.org](http://www.blueflag.org) (Último acceso 15 mayo 2012).



### 13.4.1. Capacidad de carga

Teniendo en cuenta que, a nivel local, el turismo no puede crecer constantemente sin causar daños irreversibles en el sistema local, el concepto de capacidad de carga turística es un instrumento que puede utilizarse para determinar “¿cuánto es suficiente?” para un contexto ambiental específico. Coccossis y Mexa (2004: 5) argumentan que, en general, “la capacidad de carga turística puede ser el número máximo de personas que pueden utilizar un sitio sin causar una alteración inaceptable para el medio ambiente físico (natural y artificial) y sin un declive inaceptable en la calidad de la experiencia adquirida por los visitantes”. Estos autores también especifican que, cuando este concepto se aplica a una zona geográfica amplia, como una isla o una región, puede también tener una interpretación más amplia, como la de expresar el máximo desarrollo turístico aceptable (por ejemplo, número de hoteles) sobre la base de la capacidad de los recursos clave existentes (por ejemplo, agua, playas) o infraestructuras (por ejemplo, pistas de esquí) (Coccossis y Mexa, 2004: 5).

Se pueden considerar cinco tipos principales de capacidad de carga, resumidos en el Cuadro 13.8 (Page y Connell, 2006: 400; Sharpley, 2006: 136).

CUADRO 13.8  
Tipos de capacidad de carga

FÍSICA	PERCEPCIÓN/ PSICOLÓGICA	SOCIAL	ECONÓMICO	ECOLÓGICA
Mide el número de turistas que pueden ser alojados en un sitio	Mide el número de turistas que pueden ser alojados en un sitio, antes de que la experiencia del turista sea perjudicada	Punto a partir del cual la vida socio-cultural de las comunidades locales se dificulta	Mide el número de turistas que pueden ser recibidos en un lugar antes de que la economía de la zona se vea afectada negativamente	Mide el número de turistas que pueden ser acomodados en un sitio antes de que dañe el medio ambiente

En relación con la capacidad de carga ecológica, el tipo de cuestiones que deben ser consideradas son la pérdida de la biodiversidad, la

degradación de los recursos naturales, las amenazas a las especies y así sucesivamente.

La utilidad en la aplicación de estos conceptos es que pueden orientar la toma de decisiones sobre el uso del suelo, restricciones de actividades, normas ambientales, planificación de infraestructuras, gestión de visitantes y estrategias de conservación.

Por tanto, el concepto de capacidad de carga es polivalente y flexible que se puede utilizar en una variedad de contextos en la planificación y la formulación de políticas. Sin embargo, al mismo tiempo que es muy satisfactorio desde un punto de vista teórico, este concepto es también muy criticado por sus dificultades de aplicación práctica. El Cuadro 13.9 presenta algunas de estas críticas (Coccossis y Mexa, 2004; Newsome et al., 2002; Swarbrooke, 1999).

Sin duda alguna, la idea de la capacidad de carga tiene una importancia política y de gestión, poniendo en relieve la relación entre crecimiento y presión (Seidl y Tisdell, 1999). Pero, por otro lado, debido a que el concepto fue desarrollado originalmente en el ámbito de la ecología y temas de pastoreo de ganado (Hausser et al., 2006), es un concepto muy limitado cuando se trata de manejar la complejidad y subjetividad múltiple inherente a contextos de turismo y recreación, que tienen múltiples tipologías de actores, comportamientos, percepciones y objetivos (McCool y Lima, 2001; Farrell y Marion, 2002; Lindberg et al., 1997). Por tanto, siempre se debe tener en cuenta que los turistas deben ser considerados como una amplia gama de grupos de usuarios con diferencias de valores (Coccossis y Mexa 2004: 11) y la “capacidad” debería expresar la condición de ubicación turística específica, teniendo en cuenta no sólo datos cuantitativos, sino también evaluaciones cualitativas.

*CUADRO 13.9*  
*Principales críticas al concepto de capacidad de carga*

- Dificultades metodológicas en la medición y acceso a temas complejos: dificultades políticas en la aceptación de límites al desarrollo, fragmentación de los procesos de toma de decisiones y dificultades en la coordinación de políticas (Coccossis y Mexa, 2004).
- Diferentes actividades o experiencias de turismo y recreación tienen diferentes capacidades de carga, aun siendo el territorio el mismo.

*CUADRO 13.9 (Conclusión)  
Principales críticas al concepto de capacidad de carga*

- Los impactos sobre los recursos biológicos y físicos no ayudan necesariamente a establecer la capacidad de carga.
- No existe necesariamente una fuerte relación causa-efecto entre la cantidad de uso y los impactos.
- La capacidad de carga es un producto de “juicios de valor” y no es puramente un producto de las características base de los recursos naturales y, por tanto, no es necesariamente determinable a través de la cuidadosa observación e investigación
- La capacidad de carga no ayuda a determinar el equilibrio entre la protección de las cualidades prístinas de una área natural y la permisión de uso por visitantes (Newsome et al., 2002:154-55)

Algunos tipos de capacidad de carga son subjetivos:

- Técnicas de medición que consideran el tipo de destino y la naturaleza del medio ambiente y de la comunidad.
- Puede ser un concepto demasiado simplista, ya que no aborda la cuestión de situaciones o comportamientos aceptables/inaceptables y las mediciones de capacidad de carga no tienen en consideración los costes de la reducción de la capacidad, tales como puestos de trabajo e ingresos (Swarbrooke, 1999).

#### **13.4.2. Límites de Cambio Aceptable (LCA)**

Un enfoque diferente y más reciente a las cuestiones relativas a la capacidad de carga es el concepto de límites de cambio aceptable (LCA), que tiene una visión más holística y en el que, como el nombre indica, los límites se establecen de acuerdo a la cantidad de cambios en el medio ambiente que se consideran aceptables. De hecho, los LCA proporcionan un proceso para decidir qué condiciones ambientales y sociales son aceptables y ayuda a identificar las acciones de gestión para lograr estas condiciones (Newsome et al., 2002: 162). La diferencia entre capacidad de carga y LCA es que, básicamente, la cuestión que se plantea es diferente: la pregunta “¿cuánto es suficiente?” (o “¿cuánto uso es demasiado?” o “¿cuántos turistas son demasiados?”) se sustituye por “¿cuánto cambio es aceptable?” o “¿cuáles son las condiciones adecuadas o aceptables?” (McCool y Lime 2001: 372). Por tanto, la participación de los *stakeholders* en el

proceso de establecer los LCA es fundamental, ya que éstos pueden proporcionar sus opiniones acerca de la aceptabilidad de impactos del turismo en un contexto ambiental específico.

Los LCA se utilizan, generalmente, como un proceso para la toma de decisiones de gestión y hay nueve pasos (Cuadro 13.10), que se identifican generalmente como fundamentales para su evaluación (adaptado de Stankey et al., 1985; referido en Newsome et al., 2002: 162).

*CUADRO 13.10  
Procesos para la aplicación del marco de planificación de LCA*

TEORÍA	PRÁCTICA
1. Identificar los problemas y preocupaciones de la zona	Estos pasos se refieren a la etapa de planificación, en la que se consideran el potencial y debilidades del medio ambiente y se establecen metas.
2. Definir y describir tipos de oportunidad	
3. Seleccionar indicadores de recursos y condiciones sociales	Para medir los recursos existentes, se seleccionan indicadores y se determinan estándares o normas. Posibles indicadores físicos pueden ser: la calidad del agua, la compactación y erosión del suelo y la contaminación del aire. Los indicadores biológicos incluyen la cubierta vegetal y la fauna. El número de personas atendidas es un indicador de condiciones sociales.
4. Inventario de los recursos existentes y condición social	
5. Especificar normas para las condiciones de los recursos y la parte social	
6. Identificar clases de oportunidad de alternativas	Desarrollo de esquemas de zonificación alternativos.
7. Identificar acciones de gestión para cada alternativa	
8. Evaluación y selección de alternativas	
9. Implementar las acciones y supervisar las condiciones	Este último paso se refiere a la aplicación acompañada de monitorización y evaluación de la eficacia de las acciones de gestión.

Como se puede comprobar en los nueve pasos que se indican en el Cuadro 13.10., el proceso de los LCA debe considerar las características específicas del destino turístico y, a su vez, debe ser integrado con otras herramientas de gestión, tales como los indicadores. Siguiendo estos pasos, los LCA deben establecerse cuando el “suficiente” cambio ha tenido lugar, y esta es la principal

fortaleza como herramienta de gestión (Newsome et al., 2002). Por otro lado, McArthur (2000) (en Newsome et al., 2002) ha puesto de relieve dos debilidades principales del método: 1) dificultades en la selección de estándares o normas, y 2) dificultades para obtener el apoyo de los stakeholders. Esta última, en particular, es un aspecto tan fundamental en la planificación turística y en la aplicación de los LCA que, si las partes interesadas no pueden ponerse de acuerdo, en particular en materias de zonificación y de indicadores, el sistema mismo está condenado al fracaso (Newsome et al., 2002).

Pero, en general, esta herramienta de gestión es eficaz, sobre todo para mantener el apoyo de *stakeholders* y como método de control en la cantidad de cambio que es tolerable, más que tratando de establecer el grado máximo de utilización.

Además, la UICN (2002: 81) subraya que los LCA “no se centran tanto en las relaciones entre los niveles de uso y el impacto, pero si en la determinación de las condiciones ambientales y sociales deseables para la actividad de los visitantes, y las acciones de gestión necesarias para lograr estas condiciones. Utiliza un proceso que es sistemático, explícito, defendible y racional, e implica la participación del público”.

### 13.4.3. Gestión de visitantes

La gestión de visitantes, y en particular la gestión de congestión de visitantes, es parte fundamental en la práctica del turismo sostenible, porque el medio ambiente debe ser protegido mientras se proporciona al visitante el disfrute del mismo. Según sugiere Sharpley (2006: 136), la gestión de visitantes debería ser:

- discreta,
- no reglamentaria,
- mejorar la experiencia del visitante.

La gestión de visitantes abarca un amplio espectro de estrategias y herramientas, pero en general, hay tres áreas principales, como se muestra en el Cuadro 13.11 (adaptado de Sharpley, 2006: 137).

*CUADRO 13.11*  
*Estrategias de gestión de visitantes*

Influir en el comportamiento del visitante	Redistribución de la demanda	Racionamiento de la demanda
El objetivo es aumentar la concienciación de los visitantes para los efectos de su comportamiento y fomentar la modificación de estos.  Ejemplos: códigos de conducta, señalización.	Intenta redistribuir la demanda de sitios frágiles a sitios o atracciones más robustos.  Ejemplos: creación de senderos alternativos o con superficies resistentes alternativas; zonificación.	Este es el nivel más regulador, restrictivo, con técnicas destinadas a limitar la demanda en cualquier momento dado.  Ejemplos: limitación de números de visitantes, fomento de tiempos o lugares de visita alternativos.

Según Grant (1994), las medidas de gestión de visitantes se pueden dividir en dos tipos:

- Medidas duras: restricciones físicas y financieras sobre el acceso. Ejemplos de ello son las tarifas de estacionamiento, cierres de carreteras, gastos de entrada, acordonamiento, zonificación y restricción del tamaño del vehículo.
- Medidas blandas: deben alentar el comportamiento deseado en lugar de restringir las actividades no deseables. Ejemplos son el marketing y material promocional, los señales de información y visitas guiadas.

En general, se considera apropiada una combinación de estos dos tipos de medidas en la mayoría de los casos, considerando que las medidas duras se utilizan para influir en las blandas.

Los turistas y visitantes también pueden ser distribuidos a lo largo del año para reducir las presiones ambientales de la estacionalidad. Las herramientas más comunes que se utilizan para la distribución turística temporal son: venta de entradas controladas y distribuidas por el año, la promoción de paquetes fuera de la temporada, eventos especiales, etc.

Si un destino turístico ha llegado a su capacidad máxima de visitantes y/o hay preocupaciones sobre impactos en el medio ambiente, también se pueden considerar estrategias de “de-marketing”, poniendo en marcha políticas activas de no incrementar el atractivo de la ubicación (Page y Connell, 2006).

## **A. Códigos de conducta ambiental para el turismo**

En los últimos años, se han desarrollado varios códigos de conducta voluntarios para mitigar los impactos negativos del turismo y mejorar la calidad ambiental, tratando de influir y modificar los comportamientos de los turistas. Estos han sido desarrollados por los gobiernos, el sector privado y organizaciones no gubernamentales.

En cuanto a turismo y medio ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), por ejemplo, elaboró códigos de conducta ambiental para la industria turística (PNUMA, 1995). La WWF también preparó varios códigos de conducta, en particular, para los turistas en el Mediterráneo (WWF, 2012a) y en el Ártico (WWF, 2012b).

En general, estas directrices aconsejan: el uso sostenible de los recursos, la reducción de impactos ambientales, reducción de residuos, respeto por la vida silvestre y la cultura local, la utilización de proveedores locales siempre que sea posible, etc.

### **13.4.4. Zonificación**

La zonificación es una herramienta de gestión de espacio, que puede tener una aplicación temporal o permanente, y también puede ser utilizada en combinación con otras herramientas de gestión de visitantes. Es especialmente popular como herramienta de gestión en espacios protegidos.

La zonificación está definida por la UICN (2002: 98) como “el principal método utilizado para organizar visitantes y, por lo tanto, es fundamental para lograr la combinación adecuada de la concentración y la dispersión. Está diseñado para asignar a las áreas geográficas niveles e intensidades específicas de actividades humanas y de conservación. Incluye una serie de zonas espaciales con diferentes niveles de intensidad de actividad humana (y por lo tanto de desarrollo). En un extremo están las áreas desarrolladas, tales como centros de servicios o, como en el caso de paisajes protegidos, pueblos o ciudades con un fuerte énfasis en la oferta turística; en el otro extremo se encuentran áreas silvestres o alejadas sin desarrollo efectivo”. Siguiendo las directrices de UICN (2002), hay dos pasos para implementar la zonificación:

1. Una fase descriptiva, que identifica los valores importantes y oportunidades de recreación y que requiere un inventario de estas oportunidades y de las características de los recursos existentes.
2. Una fase prescriptiva, en la cual se toman decisiones sobre cuáles son las oportunidades y los valores que deben protegidos o promovidos en la área. Esta fase requiere la colaboración entre los gestores del área con los operadores turísticos, visitantes y otros stakeholders para determinar lo que debe ser protegido, qué instalaciones serán proveídas, qué programas deben ser creados, dónde y cuándo.

Por tanto, la zonificación debe tener en cuenta cuáles son las mejores áreas para ofrecer actividades recreativas, y dónde se debe limitar o restringir el acceso para ayudar a mantener la calidad ambiental del destino o promover la conservación de recursos. La UICN destaca como principales beneficios del uso de la zonificación:

- Ayuda a los administradores, operadores, visitantes y comunidades locales a conocer el medio ambiente local y dónde se encuentran los valores.
- Ayuda a controlar la propagación de los efectos indeseables.
- Proporciona una mejor comprensión de la distribución y naturaleza de distintas oportunidades de turismo y recreación dentro y alrededor de un espacio protegido.

#### 13.4.5. Agenda 21

En 1992, la Cumbre de la Tierra (o Rio 92), organizada por las Naciones Unidas, propuso la Agenda 21 como una herramienta para promover la concienciación y estimular la acción en temas sociales y ambientales por los responsables políticos locales en todo el mundo. Cerca de dos tercios del plan de acción de la Agenda 21 se enfocan a los temas de implementación a nivel local, suscitando la colaboración entre autoridades locales y las comunidades para trabajar juntos y lograr los objetivos del programa.

La Agenda 21 es, en efecto, un marco o plan de acción internacional para el desarrollo sostenible, que invita y compromete de modo voluntario a los gobiernos nacionales a considerar el desarrollo sostenible en diferentes actividades, incluyendo el turismo.

Aplicando los principios de la Agenda 21, algunos territorios han sido exitosos en organizar planes de acción local para revitalizar la actividad



turística y sus características como destinos turísticos, como es el case de Calvià en Mallorca, presentado en el Cuadro 13.12 (Aguiló et al., 2005).

CUADRO 13.12

*Calvià: de destino en decadencia hasta la aplicación de la Agenda 21*

El municipio de Calvià es una de las mayores áreas receptoras de turistas en la isla de Mallorca, representando alrededor de un tercio del total del flujo de turistas a las Islas Baleares. Casi 1,6 millones de visitantes al año llegan a esta ciudad. El desarrollo del turismo en Calvià se disparó en la década de 1960, basado en conseguir beneficios económicos a corto plazo a partir del máximo desarrollo urbano y consumo de recursos naturales. Como destacan Aguiló et al. (2005), la calidad del medio ambiente (natural y construido) era, con el clima, el principal atractivo turístico. Sin embargo, hacia el final de la década de 1980, los efectos de la estrategia de desarrollo comenzaron a tener consecuencias negativas y Aguiló et al. (2005) señalan que Calvià fue uno de los primeros municipios en notar los efectos negativos del turismo de masas.

La falta de regulaciones de planificación acabó en el colapso urbano y la falta de respecto por el medio ambiente, como estaba pasando, o iba a pasar, en muchos centros turísticos del Mediterráneo. La calidad del agua, deforestación, estilos de construcción y densidad del desarrollo eran algunos de los principales problemas del destino, atrayendo cada vez más turistas de bajo gasto que no se preocupaban tanto por la mala calidad de las infraestructuras y el medio ambiente. Por tanto, el Ayuntamiento de Calvià, preocupado por los problemas de gestión de un destino turístico “maduro” o “en envejecimiento”, propuso una serie de políticas y acciones para ayudar al desarrollo sostenible del turismo en la localidad.

La estrategia fue publicada en 1995 y tuvo como referencia el marco de la Agenda 21 Local. Los objetivos principales de la estrategia fueron los siguientes:

1. Mejorar la calidad del medio ambiente, teniendo en cuenta el hecho de que es una de las principales demandas formuladas por el mercado internacional.
2. Limitar el desarrollo desproporcionado de la construcción.

### CUADRO 13.12 (Conclusión)

*Calvià: de destino en decadencia hasta la aplicación de la Agenda 21*

3. Modernizar la oferta turística mediante la adaptación y renovación de lo que ya ha sido construido, sin aumentar el número de plazas hoteleras, mejorando simultáneamente los niveles de calidad.
4. Renovar y diversificar la oferta turística.
5. Mejorar los servicios urbanos y los procedimientos institucionales y de gestión empresarial, incluyendo la gestión medioambiental de los servicios.

Como Aguiló et al. (2005:228) han explicado, “la clave para un proceso de reestructuración sostenible no está apenas en aumentar la calidad de los hoteles y sus servicios asociados, sino mejorar la infraestructura local y garantizar un deterioro mínimo del medio ambiente local”. O sea, el medio ambiente se considera como un aspecto clave de la competitividad del destino y es un factor que determina su atraktividad a largo plazo. Aguiló et al., por tanto, reconocen que, gracias a los cambios en el enfoque de la gestión, “la crisis experimentada por las Islas Baleares a finales de los 80s no significo el comienzo de una decadencia, sino todo lo contrario. Fue seguida por un fuerte aumento tanto en el número de turistas y como en el gasto de los turistas en términos reales “(2005: 221). De hecho, los turistas fueron reorientados hacia una mejor calidad y productos vacacionales más variados, para contrariar la tendencia a la estacionalidad.

El uso de la sostenibilidad como referencia en la política y gestión de turismo sigue siendo la principal característica que diferencia a este municipio de otros de las Baleares, y su compromiso hacia la calidad de la oferta turística y de servicios están subrayados en el sitio web del destino ([visitcalvia.com](http://visitcalvia.com)).

#### 13.4.6. La huella de carbono turística

Como se señalaba en páginas anteriores, turismo y cambio climático existe una fuerte correlación: el clima afecta de manera significativa a la capacidad de competitividad de un destino, su flujo de turistas, gasto y atractivo general y, por otro lado, el turismo es uno de los principales contribuyentes al cambio climático a través del uso de combustibles fósiles y emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), principalmente

CO<sub>2</sub>. La mayoría de las actividades relacionadas con el turismo necesitan de energía, directamente, en forma de combustibles fósiles, o indirectamente, en forma de electricidad generada, por lo general, a partir del petróleo, carbón o gas. De hecho, el turismo requiere energía en todo su proceso o “ciclo de vida”, es decir, desde la preparación hasta la aplicación de paquetes turísticos, y la utilización de éstos. Por otra parte, los destinos turísticos también son dependientes de cantidades significativas de energía para la importación de alimentos y otros bienes, transporte de agua y eliminación de residuos.

Una de las maneras de calcular los impactos ambientales del turismo es a través de su huella de carbono. Dwyer et. al. (2010) explican que el término abreviado “huella de carbono” se utiliza para referirse a la cantidad de emisiones de GEI asociadas a la producción y consumo de bienes y servicios en el ámbito de una empresa individual, industria o la economía en su conjunto. Por tanto, un negocio individual o una industria pueden calcular su huella de carbono y monitorizar la cantidad de emisiones que generan y con estos datos tomar decisiones sobre cómo disminuirlas. Sin embargo, el principal problema para calcular la huella de carbono del turismo es que no se trata de una industria típica o bien definida, ya que hay diferentes servicios y actores involucrados en la creación de los productos finales.

Algunos intentos se han realizado recientemente para medir la huella de carbono total del turismo, teniendo en cuenta tres sectores principales: transporte, alojamiento y actividades, y se estima que la huella de carbono total del turismo mundial (incluyendo emisiones de turismo nacionales e internacionales) representa entre el 4 por 100 y 6 por 100 de las emisiones globales en 2005 (Dwyer et al., 2010). Estas cifras dan una idea de la implicación del turismo en el ambiente de modo global, pero no consideran que cada destino tiene condiciones ambientales específicas. Como Dwyer et. al. (2010: 358) refieren, “cada destino debería ser tratado individualmente. Desafortunadamente, el desarrollo de una huella de carbono aplicable a cada destino no es sencillo, ya que hay varias interpretaciones sobre lo que la huella de carbono es y lo que debe abarcar”.

Como herramienta de gestión, la huella de carbono puede representar un punto de partida para evaluar los impactos del turismo sobre el medio ambiente, pero, como se ha expuesto, la principal dificultad es definir la industria del turismo, debido a la variedad de servicios que se encuentran involucrados en esta actividad de un modo u otro. Sin embargo, la metodología puede tener futuro, si se desarrollan

métodos capaces de considerar las diferencias y peculiaridades de cada destino, y es capaz de tener en cuenta las diferencias entre las fuentes de energía, tecnología disponible, los países de origen de los turistas, etc. Esta es un área de investigación en fuerte desarrollo en los últimos años, y seguro que el futuro va a traer herramientas mucho más refinadas para una aplicación más sencilla en su gestión.

#### 13.4.7. Huella ecológica

Además de la huella de carbono, otra técnica que se está desarrollando para el cálculo de los impactos ambientales del turismo es la huella ecológica (HE). La HE es la suma del consumo de recursos y residuos generados por una actividad económica (como el turismo) en un área específica. Hunter y Shaw (2007:47) sostienen que “la HE proporciona una estimación agregada de las demandas impuestas por estilos de vida humanos sobre la productividad biofísica y la capacidad de asimilación de residuos de la naturaleza”. Por tanto, la HE calcula el consumo de energía, materias primas, agua, impactos relacionados con el transporte, residuos generados y la pérdida de tierra para el desarrollo.

La característica o unidad de análisis utilizada en HE es la expresión del uso de recursos naturales consumidos y residuos generados en términos de su correspondiente área de tierra/mar, medida en hectáreas globales, o gha (“global hectares”). Por eso, las evaluaciones de impactos ambientales pueden ser más simples, ya que la HE es un indicador acumulado de los impactos ambientales, o sostenibilidad ambiental, que utiliza gha para expresar la cantidad de impacto a través de todos los componentes (Hunter y Shaw, 2007). Esto se puede interpretar, por ejemplo, como el área de tierra necesaria para producir ‘x’ toneladas de un determinado recurso natural, como vegetación, o área/volumen de mar necesario para producir ‘y’ toneladas de pescado. Otra ventaja de la HE es que, al utilizar gha, permite la comparación cuantitativa directa entre componentes diferentes, como, por ejemplo, entre la HE de la zona de tránsito y el destino turístico.

Pero, tal como en el caso de la huella de carbono, el cálculo de la huella ecológica para el total de la industria turística es difícil de evaluar, debido a los diferentes productos y otros oficios e industrias que están involucrados, como las aerolíneas, trenes, alojamiento e industrias de servicios alimenticios. Por otra parte, los residentes locales también usan muchos servicios necesarios para el turismo, tales como la restauración y los servicios de transporte.

Por tanto, para calcular la huella ecológica de una actividad o destino turístico, es necesario preestablecer qué servicios turísticos y qué límites se van a considerar. Por ejemplo, Hunter (2002) ha considerado la huella ecológica de un “producto turístico individual”, en el caso un turista residente del Reino Unido en un resort con “todo-incluido” durante dos semanas en un destino de masas en la Costa del Sol, España. En este contexto, “los impactos ambientales y consecuentes contribuciones a la HE general se originan tanto en las zonas de origen, tránsito y destino a través de diversas formas de consumo de recursos naturales y generación de residuos” (Hunter 2002: 13), como se indica en Cuadro 13.13.

*CUADRO 13.13  
Un ejemplo de las contribuciones a la HE asociada a un “típico” paquete de vacaciones en el extranjero*

ZONA TURÍSTICA	Ejemplos de contribuciones a la HE total del producto turístico
ÁREA DE ORIGEN	Compras en el área de origen hechas específicamente para las vacaciones (por ejemplo, ropa, cámara fotográfica, etc.) Viaje hasta el aeropuerto
ÁREA DE TRANSITO	Viaje en avión (ida y vuelta) Alimentos y bebidas consumidos durante el vuelo (ida y vuelta)
ÁREA DE DESTINO	Viajes durante las vacaciones (por ejemplo, giras organizadas, viajes en coche de alquiler, etc.) Compras realizadas (ropa, regalos) Alimentos y bebidas consumidos (refecciones en el hotel, restaurantes) Agua consumida (agua potable, piscina) Desechos o productos de desecho (alcantarillado, envases de alimentos, etc.) Requerimientos de energía (iluminación, aire acondicionado, calefacción, etc.)

Hunter (2002:14) sugiere que “podría parecer lógico suponer que las demandas ecológicas impuestas por el producto en el destino siempre constituyen la mayoría del producto total TEF. Sin embargo, esto puede no ser el caso de los productos más ‘exóticos’, con la participación de vuelos de largo recorrido a destinos donde los servicios y estilos de vida son básicos, como es el caso de algunos tipos de experiencia

de ecoturismo, donde los turistas se quedan con, y a vivir como, los residentes”. Consecuentemente, también el ecoturismo tiene la necesidad de abordar el tema de los viajes aéreos, ya que podría ser sostenible en el nivel local, con un mínimo impacto ambiental, pero, por otro lado, puede no ser sostenible debido al gran impacto producido para llegar al destino (Göbbling et al., 2002). Por tanto, la ventaja de utilizar el cálculo de la huella ecológica es que ofrece una visión más holística del impacto del turismo sobre el medio ambiente.

Mientras que puede parecer lógico que la HE de unas vacaciones en el extranjero va a ser siempre comparativamente grande, por el impacto de los vuelos y el consumo normalmente asociado, también es posible que, para algunos tipos de vacaciones, el total de la HE puede ser inferior a la que el turista iba a tener si se quedaba en casa o en su país (Hunter 2002). Esto puede suceder, en especial, en los casos en que el destino y el tipo de vacaciones se basan en una experiencia y estilo de vida con servicios básicos sin gran consumo energético o de recursos, como es el caso de algunos tipos de experiencia de ecoturismo en países en desarrollo, donde los turistas se quedan con comunidades locales viviendo su estilo de vida. Pero esto dependerá mucho del tipo de viaje aéreo, que puede hacer esta opción más sostenible en el caso de vuelos más cortos, pero más impactante (o sea con una HE mayor) en el caso de necesidad de vuelos de largo recorrido que terminan consumiendo los eventuales ahorros energéticos y de recursos que vendrían de tener un estilo de vida más simple en el destino (Gössling et al., 2002).

#### 13.4.8. Evaluación de impacto ambiental

La evaluación de impacto ambiental (EIA) se puede definir como la estimación de los efectos previstos de desarrollo sobre el medio ambiente, proporcionando información a los agentes responsables (gestores, administradores o políticos) sobre las probables consecuencias ambientales de la decisión de proceder o no con un proyecto de desarrollo (Holden, 2000). Holden sugiere que el proceso de EIA debe ser dividido en cinco etapas:

1. Identificación de impactos.
2. Su medición.
3. Interpretación de la importancia del impacto.
4. Presentación de los resultados de la evaluación.
5. Identificación de sistemas de monitorización y control adecuados.

En un proceso de EIA, los impactos deben ser supervisados durante las etapas de construcción, ejecución y funcionamiento de un proyecto turístico, abarcando el período comprendido desde la planificación inicial hasta el pos-desarrollo, y comparando los impactos inicialmente previstos con los impactos reales del desarrollo del proyecto. Sin embargo, no es inaudita la situación en que proyectos de desarrollo hacen un estudio EIA de impactos previstos en la fase de planificación y aprobación, pero después el seguimiento de los impactos reales ya no tiene la misma atención por parte de los promotores del proyecto.

Los tipos de proyectos de desarrollo turístico que normalmente requieren una EIA son, por ejemplo, resorts y complejos turísticos de gran escala, complejos hoteleros, puertos deportivos, aeropuertos, complejos de tratamiento de residuos, estaciones de esquí, etc. Se reconoce, en general, que la EIA puede ser muy útil, pero hay varias críticas que deben ser consideradas (Page y Connell, 2006; Holden, 2000):

- Una EIA puede tener altos costes de preparación, ya que requerirá una variedad de especialistas como geólogos, hidrólogos, geógrafos, biólogos y/o otros expertos en medio ambiente.
- Si la EIA es pagada por el promotor del proyecto de desarrollo, se puede poner en tela de juicio su objetividad e imparcialidad.
- Existen dificultades en predecir cuándo los impactos se van a producir. Por tanto, es necesario distinguir lo más posible entre los impactos que se producen durante la construcción, operación y posible cierre del proyecto.
- La mayoría de los desarrollos turísticos consisten en pequeñas empresas o iniciativas que no están sometidas legalmente a un proceso de EIA, pero en las que la naturaleza del daño ambiental subsecuente es de carácter progresivo y acumulativo.
- La EIA es aplicable únicamente a nuevos desarrollos, pero muchos impactos en turismo vienen de proyectos ya existentes.

#### 13.4.9. Auditoría ambiental

El objetivo de la auditoría ambiental es analizar el desempeño ambiental de las empresas turísticas ya existentes. De hecho, la diferencia entre auditoría ambiental y EIA es que la primera evalúa el desempeño o impacto ambiental del negocio o proyecto existente, en lugar de los problemas potenciales (Page y Connell, 2006). Muchos de los límites del uso de la EIA, descritos en el apartado anterior, se pueden resolver

mediante la aplicación de los dos procesos juntos: la aplicación de un estudio EIA antes del proyecto de desarrollo y, luego, un proceso de auditoría después del desarrollo.

Este tipo de evaluación ambiental es normalmente de carácter voluntario, pero las empresas pueden ser animadas a participar por sus beneficios en potenciales reducciones de costes y de contaminación ambiental.

Un proceso de auditoría ambiental puede abarcar un gran variedad de aspectos de gestión ambiental. Estos incluyen: apreciación de los impactos de la compañía, su operación y actividad sobre el medio ambiente físico que la rodea, incluyendo efectos en características tales como el aire, agua, suelo y aguas subterráneas, ruido y estética, uso de energía y gestión de residuos, etc. Pero un proceso de auditoría también puede incluir una evaluación más amplia, como considerar si la empresa tiene una política ambiental o de compras según criterios ambientales, y la calidad de estas políticas o directrices; el nivel de formación ambiental de su personal; adecuación de sus prácticas de comunicación ambiental; educación ambiental dirigida a los clientes, etc. (Holden, 2000).

#### 13.4.10. Indicadores

Se puede argumentar que el elemento más omnipresente de los marcos presentados antes es la presencia y uso de indicadores, ya que son una parte esencial de cualquier metodología de gestión de impactos. La lógica, que está detrás de ello, es que sólo se puede gestionar lo que se puede medir, por tanto, los indicadores son fundamentales para los procesos de planificación, monitorización y gestión. Para la OMT, “los indicadores son medidas de la existencia de dificultades o de la gravedad de las ya conocidas, indicios de situaciones o problemas por venir, medidas del riesgo y de la necesidad potencial de acción, y medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones” (OMT, 2004a: 10).

Los indicadores deben ser herramientas capaces de reducir la complejidad del contexto, variable, cuestión o problema analizado, y deben, igualmente, ser de fácil comprensión. Por tanto, en general, la función de los indicadores es la de representar un aspecto de la realidad en una forma simplificada para permitir monitorizar el grado de cambio de esa realidad. En este sentido, los indicadores son “por excelencia” las herramientas principales del gestor del destino.



Algunas de las ventajas de contar con buenos indicadores son las siguientes (OMT, 2004a):

1. Mejora de la adopción de decisiones y disminución de riesgos o costes.
2. Detección de problemas emergentes y posibilidad de prevención.
3. Identificación de repercusiones y posibilidad de adoptar medidas correctivas en caso de necesidad.
4. Evaluación de la aplicación de planes y realización de actividades de gestión.
5. Reducción del riesgo de errores en la planificación, determinación de límites y oportunidades.
6. Mayor responsabilidad, a través del suministro de información fidedigna al público y otras partes interesadas.
7. Una monitorización constante puede permitir una mejora continua, y la incorporación de soluciones en la gestión.

Normalmente, los indicadores se eligen de entre una serie de conjuntos de datos ya disponibles de fuentes de información diversa, pero los stakeholders de un destino pueden (y deben) tener también un papel importante en la elaboración y selección de indicadores. En este sentido, el próximo apartado va a analizar las etapas que se deben seguir para este proceso colaborativo.

### **A. Proceso de elaboración y selección de indicadores**

En el Cuadro 13.14 se listan doce pasos para el proceso de elaboración de indicadores, según un modelo participativo propuesto por la OMT (2004a: 25).

CUADRO 13.14  
*El proceso de elaboración de indicadores*

**Investigación y organización**

- Etapa 1. Definición/delimitación del destino.
- Etapa 2. Utilización de procesos participativos.
- Etapa 3. Identificación de los atractivos, recursos y riesgos del turismo.
- Etapa 4. Visión a largo plazo de un destino.

**Elaboración de indicadores**

- Etapa 5. Selección de asuntos prioritarios y cuestiones de política.
- Etapa 6. Identificación de los indicadores deseados.
- Etapa 7. Inventario de las fuentes de datos.
- Etapa 8. Procedimientos de selección.

**Aplicación**

- Etapa 9. Evaluación de la viabilidad/aplicación.
- Etapa 10. Recolección/recopilación y análisis de datos.
- Etapa 11. Rendición de cuentas, comunicación y presentación de informes.
- Etapa 12. Supervisión y evaluación de la aplicación de los indicadores.

En las primeras etapas (en la fase de investigación y organización), un enfoque participativo es fundamental, ya que es extremadamente importante involucrar a las personas que, probablemente, más se vean afectadas por los cambios. A partir de la organización de foros, reuniones y debates en los que todas las partes interesadas afectadas puedan manifestar sus intereses e inquietudes, los gestores de destinos deberán crear una visión y una respuesta o plan que deje de manifiesto que se han tenido en cuenta las contribuciones de los *stakeholders* relevantes.

Para las etapas de elaboración, propiamente dicha, de los indicadores, la consulta a los *stakeholders* es también importante para ayudar a establecer prioridades, pero el papel y conocimiento técnico de los gestores de destino aquí es muy importante, ya que deben ser capaces de proponer e identificar cuál es la información que mejor capta los cambios e impactos que van a afectar a las prioridades identificadas por los *stakeholders*.

Finalmente, en la fase de aplicación, la existencia de una estructura o equipo técnico de gestión se vuelve realmente importante, ya que esta fase debería incluir un programa permanente de vigilancia y apoyo al desarrollo sostenible del destino. La OMT (2004a) recomienda que, a la hora de escoger los indicadores para un destino, se deben considerar cinco criterios-clave (Cuadro 13.15) para que su validez y utilidad sea la máxima posible.

*CUADRO 13.15*  
*Criterios para la selección de indicadores*

1. Pertinencia del indicador respecto al problema seleccionado. ¿Responde el indicador al problema específico y facilita información que ayudar a gestionarlo?
2. Posibilidad real de obtener y analizar la información necesaria. ¿Cómo obtener la información? ¿Existe alguna organización identificada como fuente de datos? ¿Están ya disponibles? ¿En qué medida están procesados los datos? ¿Se recopilan sistemáticamente y en qué forma (por ejemplo, existe una base de datos electrónica)? ¿Cuánto personal se necesita para recabar y procesar los datos y cuáles son sus repercusiones financieras? ¿Qué esfuerzo será necesario para crear y mantener el indicador?
3. Credibilidad de la información y fiabilidad de los datos para los usuarios. ¿Procede la información de una fuente acreditada y sólida desde el punto de vista científico? ¿Se considera objetiva? ¿La creerán los usuarios?
4. Claridad de la información, que será fácil de entender por los usuarios. Si los usuarios reciben la información ¿podrán entenderla y actuar sobre ella?
5. Comparabilidad en el tiempo y entre jurisdicciones o regiones. ¿Puede utilizarse el indicador de forma fiable para mostrar los cambios en el tiempo en relación con las normas o referencias del mismo destino o de otros destinos? En muchos casos, debido a que todos los destinos son únicos, las mejores referencias son los cambios producidos a lo largo del tiempo en la misma localidad.

Finalmente, los indicadores pueden simplemente ser recopilados y analizados para gestionar impactos o dar soporte de una manera general en la gestión de destinos, o pueden también estar integrados en marcos específicos de referencia comparativos, normalmente organizados como grados de realización u objetivos que indican la calidad de un destino, empresa o actividad al público en general. En este caso, se trata de procesos de certificación.

#### **13.4.11. Certificación**

Los indicadores son una parte fundamental de todos los sistemas de certificación, ya que certificar consiste, básicamente, en medir, verificar y comparar frente a criterios preestablecidos (OMT, 2004a). En este sentido, una de las cuestiones más importantes existentes en turismo es la creación de los Criterios Globales de Turismo Sostenible, que tienen el objetivo de armonizar bajo criterios comunes las múltiples certificaciones (o eco-labels) existentes en turismo y dispersas por

varios países y continentes. Los Criterios consisten, básicamente, en listados de indicadores abarcando temas como: comunidades, economía local y ambiente (incluyendo tópicos como la conservación de recursos, contaminación, biodiversidad, paisaje, etc.), de un modo que pueden ser considerados en la planificación y gestión de los servicios turísticos.

El capítulo cuatro ha presentado otros ejemplos de certificaciones en turismo, como la Carta de Geoturismo, o la Carta Europea de Turismo Sostenible en Espacios Naturales Protegidos. Estas dos certificaciones, de modo general, se refieren a la calidad de la oferta o de la gestión turística de un destino y no de un servicio o empresa específica, considerando la variedad y complejidad de elementos que comprenden un destino. Pero, además de estos dos extremos en tipo de certificaciones (empresa o destino), hay también varios programas especializados que se refieren a temas específicos dentro de un destino. Uno de los programas especializados más conocidos es el de Bandera Azul para las playas, certificando un recurso en particular dentro de un contexto más extenso, que es el destino en el que la playa está inserta (y que incluye el pueblo o ciudad, comunidad y empresas locales, potencialmente otras ofertas turísticas, etc.). En realidad, “se trata de uno de los pocos programas de certificación de turismo sostenible que los consumidores han aceptado de forma generalizada y que, según se ha demostrado, influye en la elección por los turistas de su lugar de destino” (OMT, 2005: 58).

Generalmente, el objetivo de las certificaciones es el uso de los indicadores como herramienta para lograr un turismo sostenible, pues, como sugiere la OMT, “tienen una influencia determinante en tres aspectos principales: a través de la información que generan, las asociaciones que crean y la acción que promueven (2005: 58).

### 13.5. Resumen

Este capítulo expone de manera ordenada las técnicas, herramientas y procedimientos más adecuados para la gestión de los impactos en el destino. De tal forma, que a partir de su adecuada gestión se puedan maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos. Un tema común a todos los escenarios y herramientas de gestión turística es la importancia de los *stakeholders* o partes interesadas en el destino, que tienen no solo el derecho sino también la capacidad de influenciar la dirección de la gestión. El capítulo ha empezado con un análisis de

las cuestiones de relaciones de poder entre stakeholders y el papel en la planificación y gestión de los impactos ambientales del turismo.

Posteriormente, se identifican las estrategias genéricas más convenientes para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, es decir, para la optimización de esos impactos económicos.

Por otra parte, queda demostrado que cualquier intervención o cambio en el mundo rural-campesino comporta riesgos y puede generar procesos no deseados, como el aumento de la diferenciación socioeconómica o la pérdida de control de los recursos comunitarios. El turismo, incluso las propuestas de turismo gestionadas por la propia población local, como el turismo rural comunitario, no se ven libres de estos riesgos. No obstante, esto no quiere decir que el cambio, incluso el conflicto, no sean deseables. Bien al contrario, el cambio es la esencia del desarrollo. Pero conocer los riesgos es esencial para encaminar y dirigir ese cambio hacia los objetivos propuestos.

Cabe señalar los “nuevos impactos” del turismo internacional, evidenciados a partir de la legitimación científica del cambio climático. Muchas veces, las propuestas de turismo rural comunitario se han planteado enfocando su interés a un turista extranjero en la consideración de que su capacidad adquisitiva es superior a la de la población local. Más allá de si esta afirmación es correcta o no, hay que considerar los costes que el transporte aéreo tiene en el cambio climático y, a través de este fenómeno, en las mismas sociedades campesinas. De forma poco tangible, pero real, la solución que ofrece el turismo para estas sociedades puede acabar convirtiéndose en uno más de sus problemas.

A continuación, se han revisado las herramientas capaces de integrar consideraciones ambientales, pues la calidad de un destino turístico es altamente dependiente de la calidad de su contexto ambiental. Las restantes secciones han presentado una revisión de diez herramientas de gestión de impactos, incluyendo desde algunas más enfocadas en temas o impactos específicos (como la huella de carbono) hasta las más generales, que cubren no sólo impactos, sino también toda otra serie de temas más amplios y variados (como la Agenda 21). Un aspecto común a todas ellas es el uso de indicadores, herramienta omnipresente en la gestión turística.

## 13.6. Ejercicios y actividades

### Preguntas de repaso

1. Enumerar, al menos, tres impactos económicos negativos del turismo, con sus correspondientes causas o factores que los impulsan.
2. Definir las estrategias más idóneas para corregir los impactos económicos negativos, comentados anteriormente, relacionándolas con cada uno de ellos.
3. ¿Qué factores explican la importancia de las economías campesinas en el mantenimiento del territorio?
4. ¿Cómo se puede plantear la distribución de beneficios del turismo rural comunitario dentro de la comunidad?
5. Exponga cinco ejemplos de indicadores utilizados para evaluar los impactos ambientales del turismo en un destino.

### Preguntas de tipo test (V/F) (véase solucionario)

1. La balanza de pagos turística mide el impacto del turismo en la creación de empleo.
2. El turismo rural comunitario no considera un modelo específico de distribución de los beneficios.
3. Los stakeholders del sector turístico no tienen que contribuir en la gestión de los impactos ambientales de un destino.
4. Los impactos ambientales son única y directamente dependientes del turismo.
5. El modo de producción campesino. es una categoría histórica que, en el mundo industrial y post-industrial, tiende a desaparecer a favor de modelos de producción de alimentos más eficientes.
6. Los impactos ambientales pueden ser gestionados con diferentes estrategias.
7. Básicamente, la capacidad de carga responde a la pregunta ¿Cuánto cambio es aceptable?
8. La Agenda 21 es un documento obligatorio para poner en práctica el turismo sostenible.
9. La evaluación del impacto ambiental (EIA) es una evaluación inicial y pos-desarrollo de los impactos ambientales causados por el turismo.
10. Los indicadores deben ser comparables en el tiempo.





# Bibliografía



- AA.VV (2006): *Expansion du tourisme: gagnants et perdants*. Centre tricontinental & Syllepse. Paris.
- AAKER, D y JOACHIMSTHALER, E. (2000): *Brand Leadership*. The Free Press. Londres.
- AGENCIA EUROPEA DEL MEDIO AMBIENTE (*European Environment Agency*) (1998): *Europe's Environment: The Second Assessment*. OOEPC. Luxembourg.
- AGUILÓ, E. (2007): *Actitud de los residentes frente al turismo: análisis para las Islas Baleares*. Fundación Antoni Maura. Mallorca.
- ALCÁZAR, P. (2009): "Cómo crear un negocio Low Cost", *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 146: 71-82.
- ALFORD, P. (1998): "Positioning the destination product. Can regional tourist boards learn from private sector practice?", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(2): 53-68.
- ALTÉS MACHÍN, C. (2001): *Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*. Editorial Sintesis S.A.. Madrid
- ALTINAY L. y Pareskevas A. (2007): *Planning research in hospitality and tourism*. Taylor & Francis Ltd.
- AMAT, J. (2000): *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*. Gestión 2000. 5ª ed. Barcelona.
- AMER, J. (2009): "Los debates sobre la percepción social del turismo en las Islas Baleares", *Nimbus*, 23-24: 5-23.
- AMIT R. y Zott C. (2001): "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.
- ANDREWS, K. (1977): *El concepto de estrategia de la empresa*. Ediciones de Universidad de Navarra. Pamplona. [Versión original: *The Concept of Strategy*. Dow Jones-Irwin, 1971].
- ANTHONY, R. (1988): *The Management Control Function*. Harvard Business School Press. Boston.
- ANTHONY, R. y Govindarajan, V. (1998): *Management Control Systems*. McGraw-Hill. Illinois.
- ANTÓN CLAVÉ, S. y González Reverte F., (Eds.) (2007): *A propósito del turismo*. Editorial UOC. Barcelona.
- ARAMBERRI, J. (2009): "The future of tourism and globalization: Some critical remarks", *Futures*, 41: 367-376.
- ASHLEY, C et al. (2001): *Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor. A review of experience*. ODI&IIED&CRT. Nottingham.

- ASHLEY, C y HAYSOM G. (2005): "From philanthropy to a different way of doing business: strategies and challenges in integrating pro-poor approaches into tourism business". ATLAS Africa Conference, Pretoria. Disponible en: [http://www.odi.org.uk/tourism/RESOURCES/longerpapers/0501\\_pptpilots\\_ATLASpaper.pdf](http://www.odi.org.uk/tourism/RESOURCES/longerpapers/0501_pptpilots_ATLASpaper.pdf) (Último acceso: 27 septiembre 2012).
- ASHLEY, C. (2002): "Methodology for Pro-Poor Tourism: Case Studies", *PPT Working Paper Series*, 10.
- ASHLEY, C. y ASHTON, J. (2006): *Can the private sector mainstream pro-poor tourism?* Disponible en: <http://www.id21.org/insights/insights62/art01.html> (Último acceso: 26 septiembre 2012).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (2001): *Estudio a 40 empresas del sector turístico en Internet*. @ECE. Madrid.
- ATAURI, J.A., DE LUCIO, J.V. y CASTELL, C. (2002): "El papel de los indicadores en la gestión de los espacios naturales protegidos", en Ramírez, L. (Coord.): *Indicadores ambientales. Situación actual y perspectivas*. Organismo Autónomo Parques Naturales, Madrid.
- ATKINSON, A. y EPSTEIN, M. (2000): "Measure for Measure", *CMA Management*, 74(7): 22-29.
- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA (1999): *Enquesta sobre la imatge municipal. Baròmetre trimestral*. Ayuntamiento de Barcelona. Barcelona.
- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA (1999): *La sostenibilidad de un municipio turístico. Plan de acción Calvià Agenda Local 21*. Ayuntamiento de Calvià. Calvià.
- BAGCHI, A.K. (2007): "Migration and Morality: Sovereign Finance and Dehumanized Immigrants", en Calosz-Tschopp, M.C. y Dasen, P. (Eds.): *Globalization, Migration and Human Rights: A New Paradigm for Research and Citizenship*. Bruylant. Brussels: 1: 647-79.
- BALKCOM, J. (1997): "Strategic Performance Measurement: Lessons Learned and Future Directions", *Journal of Strategic Performance*, 1(2): 22-32.
- BARLOW, J. y MOLLER, C. (1998): *Una queja es un regalo*. Gestión 2000. Barcelona.
- BARRADO, D. y ÁVILA, R. (2010): "El tratamiento del espacio y de la actividad turística desde la perspectiva territorial", en Galiana, L. y Vinuesa, J. (Coords.): *Teoría y práctica para una ordenación racional del territorio*. Editorial Síntesis. Madrid: 153-179.
- BARRERA, R. (2010): "Análisis de la calidad de servicio, satisfacción, lealtad y resolución de problemas en la adquisición de billetes de transporte y reservas de alojamientos a través de Internet", en

- Jiménez J.L. y de Fuentes P. (Coords.): *Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década: III Jornadas de Investigación en Turismo*: 47-62
- BARRIOS, M. (2010): *Modelos de negocio*. Universidad Americana.
- BASS, S. (2007): *A New Era in Sustainable Development. An IIED Briefing*. International Institute for Environment and Development (IIED). London.
- BEAMON, B.M. (1998): "Supply chain design and analysis: Models and Methods", *International Journal of Production Economics*, 55: 281-294.
- BECHERI, E. (1998): "El turismo en Florencia: un modelo para la ciudad del arte", en Marchena, M. (Ed.): *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Diputación Sevilla, (Colección Documentos). Sevilla: 135-154.
- BEDBURY, S. y FENICHELL, S. (2002): *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. Viking.
- BÉLISLE, F.J. (1983): "Tourism and Food Production in the Caribbean", *Annals of Tourism Research*, 10: 497-513.
- BENAVENT FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, M. (2006): *La ordenación del territorio en España*. Junta de Andalucía y Universidad de Sevilla. Sevilla.
- BENNETT, O., ROE, D. y ASHLEY, C. (1999): *Sustainable Tourism and Poverty Elimination Study: A report to Department for International Development*. Deloitte-Touche & IIED & ODI. London. Disponible en: [http://www.propoortourism.org.uk/dfid\\_report.pdf](http://www.propoortourism.org.uk/dfid_report.pdf) (Último acceso: 26 septiembre 2012).
- BENTLEY, R. (2005): *Un nuevo enfoque en el comercio de servicios turísticos en la República Dominicana*. USAID.
- BIELZA DE ORY, V. (2008): *Introducción a la ordenación del territorio: un enfoque geográfico*. Pressas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza.
- BIGNE, J.E., Font, X. y Andreu, L. (2000): *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC. Madrid.
- BINKHORST E. (2005a): *Creativity in the experience economy, towards the co-creation tourism experience?* Presentación en la Conferencia anual ATLAS sobre "Turismo, creatividad y desarrollo". Barcelona.
- BINKHORST, E. (2002): *Holland, the American way. Transformations of the Netherlands into US vacation experiences*. Tesis de doctorado de la Universidad de Tilburg, Tilburg.
- BINKHORST, E. (2005b): *The co-creation tourism experience*. Whitepaper Co-creations, Sitges.
- BINKHORST, E. (2006): documentos internos Co-creations S.L.

- BINKHORST, E. (2008): "Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos", *Journal of Tourism Research*, 1: 40-51.
- BLACKSTOCK, K. (2005): "A critical look at community-based tourism", *Community Development Journal*, 40(1): 39-49.
- BLANQUER CRIADO, D. (Dir.) (2002): *Ordenación y gestión del territorio turístico*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- BLÁZQUEZ, M. et al. (2011): "Búnker playa-sol: Conflictos derivados de la construcción de en-claves de capital transnacional turístico español en el Caribe y Centroamérica", *Scripta No-va*, 15(368).
- BOSWIJK, A., THIJSSSEN T., Peelen E. (2007): *The experience economy. A new perspective*. Pearson Education Benelux. Amsterdam.
- BOSWIJK, A., Thijssen, T. y Peelen, E. (2005): *Een nieuwe kijk op de experience economy, betekenisvolle belevenissen*. Pearson Education Benelux. Amsterdam.
- BOUAZZA ARIÑO, O. (2006): *Ordenación del territorio y turismo*. Atelier. Barcelona.
- BOWDIN, G., Mc. DONNELL I., ALLEN J. y O'TOOLE W. (1999): *Events Management*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- BRAMWELL, B. (2004): *Coastal mass Tourism. Diversification and Sustainable Development in Southern Europe*. Channel View Publications. Clevedon.
- BRAMWELL, B. y LANE, E. (Eds.) (2000): *Tourism Colaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications. Clevedon.
- BRANCATO, C. (1995): *New Performance Measures: A Research Report*. The Conference Board. Nueva York.
- BROWN, E. et al. (2008): "How we got here: the road to GATS", *Progress in Development Studies*, 8(1): 7-22.
- BUADES, J. (2006): *Exportando paraísos: La colonización turística del planeta*. La Lucerna. Palma de Mallorca.
- BUADES, J. (2009): *Do not disturb Barceló: Un viaje a las entrañas de un imperio turístico*. Icaria. Barcelona.
- BUENO, M. y RAMECKERS, L. (2003): *Understanding people in new ways, Personas in context: forging a stronger link between research and its application in Design*. In proceedings of the Esomar conference, Venice.
- BUHALIS, D. (2003): *eTourism: Information for Strategic Tourism Management*. Prentice Hall. Londres.
- BUHALIS, D. y LICATAM.C. (2002): "The future eTourism intermediaries", *Tourism Management* 23: 207-220.

- BULMER-THOMAS, V. (1998): *La historia económica de América Latina desde la Independencia*. F.C. México.
- BURNS, P.M. y HOLDEN, A. (1995): *Tourism: A new perspective*. Prentice Hall. London.
- BUTCHER, J. (2007): *Ecotourism, NGOs and Development*. Routledge. Abingdon.
- BUTLER, R.W. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *The Canadian Geographer*, 24: 5-12.
- CABILDO DE LANZAROTE (1998): *Lanzarote en la biosfera. Una estrategia hacia el desarrollo sostenible de la isla*. Cabildo de Lanzarote. Lanzarote. [Aplicación de la agenda Local 21 a Lanzarote, reserva de Biosfera.]
- CALERO, P., MÁRQUEZ, M.J., PRATS, F. (2003): *Evolución del ahorro público producido por la contención del crecimiento de la oferta turística en Lanzarote*. Cabildo de Lanzarote. Lanzarote.
- CALLE VAQUERO, M.d.I. (2001): *La ciudad histórica como destino turístico*. Ariel. Barcelona.
- CANTERA, J.M. (1989): *La planificación estratégica: un método*. Departamento de Industria del Gobierno Vasco. Bilbao.
- CAÑADA, E. y GASCÓN, J. (2007): *Turismo y Desarrollo: Herramientas para una mirada crítica*. Enlace. Managua.
- CÁRDENAS, P. (2011): "Organismos, asociaciones y fuentes estadísticas relacionadas con el turismo", en Pulido, J.I. y Sáez, A. (oord.): *Estructura general del mercado turístico*, Editorial Síntesis. Madrid: 45-68.
- CATER, E. (1993): "Ecotourism in the third World: Problems for sustainable tourism development", *Tourism Management*, April: 85-90.
- CATTARINICH, X. (2001): "Pro-poor Tourism Initiatives in Developing Countries: Analysis of Secondary Case Studies", *PPT Working Paper Series*, 8.
- CEBALLOS-LASCURÁIN, H. (1998): *Ecoturismo: Naturaleza y desarrollo sostenible*. Diana. México.
- CEBRIÁN ABELLÁN, F. (2008): "Ordenación del territorio y paisaje en el turismo rural"., en Pulido Fernández, J. I. (Coord.): *El turismo rural*. Editorial Síntesis. Madrid: 125-155.
- CEE et al. (2001): *Compte satellite du tourisme: Recommandations concernant le cadre concep-tuel*. Luxemburg, Madrid, New York y Paris.

- CÉSAR, A. y BURNE, S.M. (2005): "Globalización y Turismo: ¿dos caras de la misma moneda?", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 13(3-4): 303-315.
- CHAFFEY, D. (2000): *Interest Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Prentice Hall. Londres.
- CHARNES, A., COOPER, W.W. y RHODES, E. (1978): "Measuring the efficiency of decision-making units", *European Journal of Operational Research*, 3: 429-444.
- CHEONG, S.M. y MILLER, M. (2000): "Power and tourism: a foucauldian observation", *Annals of Tourism Research*, 29(2): 312-336.
- CHESBROUGH H. y ROSENBLOOM R.S. (2002): "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial & Corporate Change*, 11: 529-555
- CHOK, S. & J. MACBETH (2007): "Tourism as a tool for poverty alleviation: a critical analysis of pro-poor tourism and implications for sustainability", in Hall, C. M. (Ed.): *Pro-Poor Tourism: Who Benefits?* Channel View Publications. Clavendon, Buffalo, Toronto: 34-55.
- COBO, F., HERVÉ, A. y APARICIO, M.S. (2009): "El sistema turístico en clave de marketing relacional: el factor relacional", *Anuario jurídico y económico escurialense*, XLII: 419- 442.
- COHEN, E. (1972): "Towards a sociology of international tourism", *Social Research*, 39(1), 164-182.
- COHEN, E. (1979): A phenomenology of tourist experiences. *Journal of British Sociological Association* 13 (2), 179-201.
- COHEN, E. (1984): "The Sociology of Tourism. Approaches, issues and findings", *Annual Review of Sociology*, vol. 10: 373-392.
- COHEN, E. (1988): "Authenticity and commoditization in tourism", *Annals of Tourism Research*, 15: 371-385.
- COHEN, E. (2004): *Contemporary tourism: diversity and change*. Elsevier, Boston
- COLLINS, J.L. (1988): *Unseasonal Migrations: the Effects of Labour Scarcity in Peru*. Princenton University Press. Princenton.
- CONSULTUR-ESADE (2003): "La evolución de las estrategias de comercialización en el sector turístico". Estudio, XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. ESADE. Barcelona.
- COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. y WANHILL, S. (2007): *El turismo. Teoría y práctica*. Editorial Síntesis. Madrid.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. y WANHILL S. (1993): *Turismo. Principios y práctica*. Diana, Méjico.

- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. y WANHILL, S. (1998). *Tourism: Principles and Practice* (2nd ed.). Adison Wesley, Longman. England.
- COOPER, C.: Fletcher, J., Fyall, A.; Gilbert, D. & Wanhill, S. (2008): *Tourism. Principles and Practice*, Fourth Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- COOPER, W.W., SEIFORD, L.M. y ZHU, J. (2011): *Handbook on Data Envelopment Analysis, In-ternational Series in Operations Research & Management Science*, volume 164. Springer. New York.
- CORNELIS (1988): *Logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Stichting Essence. Diemen.
- CORNELIS (1999): *De vertraagde tijd. Revanche van de geest als filosofie van de toekomst*. Stichting Essence. Diemen.
- CORTÉS-JIMENÉZ, I. y ARTÍS, M. (2005): "The role of the tourism sector in economic development: lessons from the Spanish experience", *45th Congress of the European Regional Science Association*, Vrije Universiteit Amsterdam: 19.
- COX, L. et al (1995): "Does tourism destroy agriculture?", *Annals of Tourism Research*, 22(1): 210-213.
- CSD (Centre for Sustainable Destinations) (2011): *The Geotourism Charter for Sustainable Destinations*. Disponible en: [http://travel.nationalgeographic.com/travel/sustainable/about\\_geotourism.html](http://travel.nationalgeographic.com/travel/sustainable/about_geotourism.html) (Último acceso: 10 Octubre 2011).
- CSIKSZENTMIHALYI, M. y HUNTER, J. (2003): "Happiness in everyday life: the uses of experience sampling", *Journal of Happiness Studies*, 4: 185-199.
- CZARNECKI, M. (1998): *Managing by Measuring: How to Improve Your Organization's Performance Through Effective Benchmarking*. The Benchmarking Network Inc. Houston.
- DALTON, J. (2002): "Strategic Score-Keeping. Looking for a Management Tool that Allows Associations to Express Strategy in Measurable Terms? Consider the Balanced Scorecard Approach", *Association Management*, 54: 53-57.
- DAVENPORT, T.H. y BECK, J.C. (2001): *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Harvard Business School Press. Boston.
- DAVENPORT, T.H. y J.C. BECK (2001): *The attention economy. Understanding the new currency of business*. Harvard Business School. Boston.
- DAVID BURTON ASSOCIATES (2010): *El viajero experto*. Amadeus IT Group. S. A. Madrid.



- DÁVILA LINARES, J. M. (1991): "La ordenación urbanística durante la primera mitad del siglo XX. Premisas para un tratamiento integral de los espacios urbanos", *Investigaciones Geográficas*, 9: 101-1113.
- DAVIS, S.M. (2002): *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. Jossey Bass. San Francisco
- DAVIS, S.M. y DUNN, M. (2002): *Building The Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. Jossey Bass. San Francisco.
- DE BORJA, L. y MIQUEL, J. (2009): *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- DE CHERNATONY, L. y SEGAL-HORN, S. (2001): "Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands", *Journal of Marketing Management*, 17: 645-669.
- DE LA COLINA, J.M. (2006): *Marketing turístico*. Ilustrados.com. Lima. Perú.
- DE LA ROSA, M. (2011): "El Bullifoundation: El talento a competición", *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 260: 42-51.
- DEMIL, B. y LECOCQ, X. (2009): "Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica", *Universia Business Review* (23), 86-107.
- DEVESA, M., LAGUNA, M., y PALACIOS, A. (2010): "Motivación, satisfacción y lealtad en el turismo: el caso de un destino de interior", *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, Monográfico de la Motivación del consumidor: Estudios experimentales, XIII: 35-36
- DOWLING, R.K. (1996): "The implementation of ecotourism in Australia". Proceedings of 2nd *International Conference of the ecotourism Association in Australia: The implementation of ecotourism; planning, developing and Managing for Sustainability*, 18-21 July, 1996, Bangkok, Thailand). Srinakharinwirot University. Bangkok. Thailand: 1-19.
- DOYLE, P. (1994): *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- DUFFY, R. (2008): "Neoliberalising Nature: Global Networks and Ecotourism Development in Madagascar", *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3): 327-344.
- DUTERME, B. (2006): "Expansion du tourisme international: gagnants et perdants", *Alternatives Sud*, 13(3): 7-22.
- DWYER, L. y KIM, CH. (2003): "Destination competitiveness: a models and determinants", *Current issues in tourism*, 6(5): 369-414.
- DWYER, L., EDWARDS, D., MISTILIS, N., ROMAN, C. y SCOTT, N. (2009): "Destination and enterprise management for a tourism future", *Tourism Management*, 30(1): 63-74.



- DYE, T. (1983). *Policy Analysis*. University of Alabama Press. Alabama.
- EAGLES, P. (2002): *Tourism in National Parks and Protected Areas: Planning and Management*. USA, Leisure Books.
- EAGLES, P.F.J., MCCOOL, S.F. y HAYNES, C.D. (2002): *Turismo sostenible en áreas protegidas. Directrices de planificación y gestión*. OMT. Madrid.
- ECCLES, R. y PYBURN, P. (1992): "Creating a Comprehensive System to Measure Performance", *Management Accounting*, octubre: 41-58.
- ECHEVARRÍA, K. y MENDOZA J. (2004): "La especificidad de la gestión pública. El concepto de management público", en Losada i Marrodán C.: *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. BID.
- EDINGTON, J.M. y EDINGTON, M.A. (1986): *Ecology, Recreation and Tourism*. Cambridge University Press. Cambridge.
- EIZAGUIRRE, A. et al. (2007): *Ética, turismo y marketing. Desafíos y compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Congreso UNIJES. Universidad de Deusto. Bilbao.
- EJARQUE, J. (2003): *La destinazione turistica di successo*. Ulrico Hoepli. Milán.
- EJARQUE, J. (2005): *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Pirámide. Madrid.
- ELANDS, B. y LENGKEEK, J. (2000): *Typical Tourists. Research into the theoretical and methodological foundations of a typology of tourism and recreation experiences*. Backhuys Publishers. Leiden.
- EQUATIONS (2006): "Expansion du tourisme international et libéralisation des services", *Alter-natives Sud*, 13(3): 23-51.
- ESTEBAN, A. (1996): "El marketing turístico: la orientación de la actividad hacia el consumidor", en Pedreño Muñoz, A. y Monfort, V. (Eds.): *Introducción a la economía del turismo*. Editorial Civitas. Madrid: 247-273.
- EVANS, N. (2001): "Collaborative Strategy: an Analysis of the Changing World of International Airlines Alliances", *Tourism Management*, 22: 229-243
- EVANS, N., CAMPBELL, D. y STONEHOUSE, G. (2003): *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- EXCELTUR (2010): *Monitor 2009. Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas*. Exceltur. Madrid.
- FABRICIUS, M.P. (2001): *Competitive strategies for tourism destinations, Unpublished MBL Re-search Report*. University of South Africa. Pretoria.

- FANELLI, J.M. y GUZMÁN, R. (2008): *Diagnóstico de crecimiento para la República Dominicana*. BID. Washington.
- FARQUHAR, P. H. (1989): "Managing Brand Equity", *Marketing Research*, 1 (septiembre): 24-33.
- FAYOS SOLÁ, F., GARCÍA, P. y MOREDA, A. (2002): "Una propuesta modesta: Sobre programas de investigación en política turística y gestión de destinos", *Revista TEDQUAL*, 5(1): 20.
- FENNEL, D. (1999): *Ecotourism: An introduction*. Routledge. London.
- FENNEL, D. (2003): *Ecotourism*. Routledge. London.
- FERIA TORIBIO, J.M. (2006): "Los planes subregionales de ordenación del territorio en Andalucía". En Romero, J. y Farinós, J. (Eds.): *Gobernanza territorial en España. Claroscuros de un proceso a partir del estudio de casos*. Universitat de València. Valencia: 21-45.
- FERNÁNDEZ MIRANDA, R. (2011): *Viajar perdiendo el Sur: Crítica del turismo de masas en la glo-balización*. Libros en Acción. Madrid.
- FERNÁNDEZ TABALES, A. y SANTOS PAVÓN, E. (2011): "Ordenación del Territorio y Turismo en Andalucía: el tratamiento del espacio turístico en los planes subregionales de ordenación del territorio". En Jurado Almonte, J. M. (coord.): *Ordenación del Territorio y Urbanismo: conflictos y oportunidades*. Sevilla. Universidad Internacional de Andalucía: 221-243.
- FERNÁNDEZ, G. y RAMOS A. (2004): *Turismo, sustentabilidade e globalização*. IV Congresso Virtual de Antropologia e Arqueologia,
- FERNÁNDEZ, J. (2009): "El éxito creativo de Atrapalo.com", *MK: Marketing + ventas*, 242: 34-41.
- FIGUEROA, C., SÁEZ, A. y PULIDO, J.I. (2009): *Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes. El caso de la Comunidad de Madrid*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid.
- FISHER, L. (1995): *Use of Nonfinancial Performance Measures*. Prentice Hall. Nueva York.
- FLETCHER, J. y COOPER, C. (1999): "Tourism Strategy Planning", *Annals of Tourism Research*, 23:181-200.
- FLICK, U. (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*. Editorial Morata. Madrid.
- FLORIDA, R. (2002): *The rise of the creative class*. Basic Books. Nueva York.
- FRANGIALLLI, F. (2003): Liberalization of trade in tourism services. Report of the secretary-general. OMT. Disponible en: [http://www.unwto.org/quality/trade/en/pdf/trd\\_02\\_1.pdf](http://www.unwto.org/quality/trade/en/pdf/trd_02_1.pdf) (Último acceso: 26 septiembre 2012).

- FRESENMAIER, D.; Klein, S.; Buhalis, D. (2000): *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. Springer. Viena. Nueva York.
- FUENTES, L., FIGUEROA, C. y BENDRAO, M. (2003): “La distribución electrónica de productos hoteleros: la importancia de los canales basados en Internet”, *Estudios Turísticos*, 158: 67-78.
- Fussler, C.L. (1999): *Eco-innovación, integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Mundi-Prensa. Madrid.
- GALIANA, L. y VINUESA, J. (2010): “Definición y evolución del concepto y de su práctica”, en Galiana, L. y Vinuesa, J. (Coords.): *Teoría y práctica para una ordenación racional del territorio*. Editorial Síntesis. Madrid: 21-43.
- GALLEGO GALÁN, I, MOLINA JIMÉNEZ, S.P., Moniche Bermejo, A. y Muñoz Supervielle, M.J. (2001): “Sistema de análisis y estadísticas del turismo de Andalucía”. XXVI Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa, Úbeda, 6-9 de noviembre de 2001.
- GALLEGO GALÁN, I. (2009): “Un sistema de estadística completo para el territorio andaluz”. Conferencia Internacional de Turismo *El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos*, Málaga, 29-31 de octubre de 2008.
- GALLEGO, J. (2009): “Marketing turístico”, en Osorio, E., Jaime, V., Osorio, J., Gallego, J. y Murgui, S.: *Turismo. Planificación y Gestión Estratégica*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 225-248.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2003): *Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. Tirant Lo Blanch. Valencia.
- GARCÍA, J. (2002): “La distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos”, *Distribución y Consumo*, Enero-Febrero: 51-59.
- GASCÓN, J. (1996): “La gestión de un nuevo recurso: el turismo. Conflicto y lucha por su control en los Andes”, en Chamoux, M.N. y Contreras, J. (Eds.): *La gestión comunal de recursos: Economía y poder en las sociedades locales de España y América Latina*. Icaria. Barcelona: 307-336.
- GASCÓN, J. (2005): *Gringos como en sueños: Diferenciación y conflicto campesino en los Andes Peruanos ante el desarrollo del turismo*. IEP. Lima.
- GASCÓN, J. (2009a): *El turismo en la cooperación internacional*. Icaria. Barcelona.
- GASCÓN, J. (2009b): “¿Pro-Poor Tourism o Pro-Corporation Tourism?: La cooperación internacional como fuente de legitimidad de los intereses transnacionales”, en Cordobés, M. y Sanz, B. (coord.): *Turismo para el Desarrollo*. Obra Social La Caixa. Barcelona: 84-97.

- GASCÓN, J. (2011): “Turismo rural comunitario y diferenciación campesina: Consideraciones a partir de un caso andino”, *Mundo Agrario*, 11(22).
- GASCÓN, J. y CAÑADA, E. (2005): *Viajar a todo tren: Turismo, desarrollo y sostenibilidad*. Icaria. Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2005): *Evolució de la inflació a Catalunya i a Espanya 1995-2004: Informe tècnic*. Generalitat de Catalunya, Direcció General de Programació Econòmica. Barcelona.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J., y STURGEON, T. (2005): “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.
- GEREREFFI, G. (1994): “The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks”, en Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (Comp.): *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger. London.
- GETZ, D. (1987): “Tourism planning and research tradition, models and future”. Paper presentado a *Australian travel research workshop*. Bunbury. 5-6 noviembre.
- GIDDENS, A. (1990): *The consequences of modernity*. Polity Press. Cambridge.
- GIDDENS, A. (1991): *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press in association with Basil Blackwell. Cambridge/Oxford.
- GILMORE, J.H. y PINE B.J. (2000): *Markets of one. Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Harvard Business Review Book Series.
- GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL (2011): *Global Sustainable Tourism Criteria*. Disponible desde: <http://new.gstcouncil.org/resource-center/gstc-criteria> (Último acceso: 10 Octubre 2011).
- GO, F. y VAN’T KLOOSTER, E. (2006): “Managing globalization”, in. Buhalis, D. y Costa, C. (eds.): *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Butterworth Heinemann. Oxford: 137-144.
- GODED, M. (2002): “La promoción de la actividad turística: ¿Una política de desarrollo acertada?”, *Revista de Economía Mundial*, 7: 111-133.
- GODED, M. (2003): *El impacto del turismo sobre el desarrollo económico: el caso de Argentina*. Universidad Complutense. Madrid.
- GOLDENBERG, C. y HOFFECKER, J. (1994): “Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures”, *Journal of Cost Management*, 8(3): 5-17.

- GOLDIN, I. (2010): *Tourism and the G-20: T.20 Strategic Paper*. Document prepared for the 2nd T.20 Ministers Meeting, mimeo.
- GÓMEZ MORENO, M.L. (2010): “Los espacios naturales protegidos como categoría en la ordenación del territorio. El caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía”, *Cuadernos Geográficos*, 47: 317-346.
- GONZALES DE OLARTE, E. y TRIVELLI C. (1999): *Andenes y desarrollo sustentable*. IEP. Lima.
- GOODWIN, H. y SANTILLI R. (2009): “Community-Based Tourism: A success?” ICRT Occasional Paper 11. GTZ & ICRT.
- GORDEN, R. (1987): *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*. Dorsey Press. Homewood. Illinois.
- GÖSSLING, S. (2002): “Global environmental consequences of tourism”, *Global Environmental Change*, 12(4): 283-302.
- GÖSSLING, S., HALL, C.M. y WEAVER, D. (eds) (2009): *Sustainable Tourism Futures: Perspectives on Systems, Restructuring and Innovations*. Routledge. New York.
- GOVERS, R. y GO F. (2009): *Place branding. Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- GOVINDARAJAN, V. (1988): “A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy”, *Academy of Management Journal*, 31: 828-853.
- GOVINDARAJAN, V. y GUPTA, A. (1985): “Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, 10: 51-66.
- GOYTIA PRAT, A. (2008): *Los rostros de Ulysses, modelo para el análisis de turistas en función de la experiencia de ocio*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- GSTC (2008): *Global Sustainable Tourism Criteria*. The Partnership for Global Sustainable Tourism Criteria. Disponible en: <http://www.sustainabletourismcriteria.org/images/Documents/Versions/global%20sustainable%20tourism%20criteria%20version%205.pdf> (Último acceso: 10 enero 2011).
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (1984): “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, 27(1): 25-41.
- GUZMÁN, C., GARDUNO, M. y ZIZUMBO, L. (2009): “Reflexión crítica sobre el consumo turístico”, *Estudios y perspectivas en turismo*, 18(6): 691-706.

- GUZMÁN, J., MORENO, P. y TEJADA, P. (2008): "The tourism SMEs in the global value chains: the case of Andalusia", *Service Business*, 2(3): 187-202.
- HALL, C.M. (2000): *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Prentice Hall. Essex.
- HALL, C.M. y JENKINS J.M. (1995): *Tourism and Public Policy*. Routledge. London.
- HALL, C.M. y LEW, A.A. (1998): *Sustainable tourism. A geographical perspective*, Longman, Harlow.
- HALL, M. C. y HIGHAM, J. (2005): *Tourism, Recreation and Climate Change*. Channel View Publication. Clevedon (UK).
- HANNAM, K. (2002): "Tourism and development I: Globalization and power", *Progress in De-velopment Studies* 2(3): 227-234.
- HASSAM, S.S. (2000): "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, 38: 239-245.
- HAWKINS, D.E. y SHAUN MANN (2007): "The World Bank's Role in Tourism Development" *Annals of Tourism Research* 34(2): 348-363.
- HAYES, B.E. (1999): *Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. 2ª ed. Gestión 2000. Barcelona.
- HEALY, K. y ZORN E. (1994): "Lake Titicaca's Campesino-controlled Tourism", in Kleymeyer, C. (ed.): *Cultural Expression and Grassroots Development: Cases from Latin America and the Caribbean*. Lynne Rienner Publishers. Boulder: 135-148.
- HENDERSON, J.C. (2011): "Hip heritage: the boutique hotel business in Singapore", *Tourism and Hospitality Research*, 11: 217-223.
- HERNÁNDEZ, R. y SANTANA A. (2007): "Modelos de cadena de valor y desarrollo de destinos turísticos. Una aplicación a Maspalomas", en *VI Seminario de Economía Canaria*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Las Palmas de Gran Canaria.
- HEUDE, R.P. (1989): *L'Image de marque*. Eyrolles. París.
- HIGHAM, J. (2007): *Critical issues in ecotourism. Understanding a complex tourism phenomenon*. Elsevier. Oxford.
- HJALAGER, A. (2002): *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*. *Tourism Management*, 23: 465-474.
- HOLDEN, A. (2000): *Environment and Tourism*. Routledge. Suffolk.
- HONEY, M. (1999): *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Island Press. Washington, DC.
- HU, C. (2002): *Advanced tourism demand forecasting: artificial neural network and Box-Jenkins modeling*, ProQuest Information and Learning Company's UMI Dissertation Ser-vices. Michigan.



- HU, Y. y RITCHIE, J.R. (1993): "Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach". *Journal of Travel Research*, 32(2): 25-34.
- ICAO (2000): "Annual Civil Aviation Report 1999", *ICAO Journal*, 55(6): 10-36.
- ICAO (2011): *Annual report of the Council 2010* (Doc. 9952). ICAO-OACI. Chicago.
- INSKEEP, E. (1994): *National and Regional Tourism Planning*. Routledge, Londres.
- INSTITUTO UNIVERSITARIO DE GEOGRAFÍA (2001): *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*. Documentos de Trabajo, Universidad De Alicante: 1.
- IRACHETA, C. F. (2010): "Urbanismo, vivienda y transporte en la región de Murcia", en Campillo, A. (Coord.): *El otro Estado de la Región. Informe 2010*. Diego Marín Librero. Murcia: 69-84.
- ISÁ CONTRERAS, P. (2011): "Expansión y agotamiento del modelo turístico dominicano: El turismo en los Informes de Desarrollo Humano en la República Dominicana ", en Blázquez, M. y Cañada, E. (Eds.) *Turismo placebo: Nueva colonización turística: del Mediterráneo a Mesoamérica y El Caribe*. Edisa. Managua: 11-28.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.
- ITTNER, C., LARKER, D. y RAJAN, M. (1997): "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts", *The Accounting Review*, 72: 231-255.
- IVARS BAIDAL, J.A. (2001): *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuesta para la creación de un sistema de indicadores*. Instituto Universitario de Geografía. Universidad de Alicante. Alicante.
- IVARS, J.A. (2003): *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Síntesis. Madrid.
- IVARS, J.A. (coord.) (2001): *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*. Universidad de Alicante. Alicante.
- JAMAL, T. B. y GETZ D. (1995): "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, 22(1): 186-204.
- JAYAWARDENA, C. y RAMAJEESINGH D. (2003): "Performance of tourism analysis: A Caribbean perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15: 176-179.
- JENKINS, W.I. (1978): *Policy Analysis: A Political and Administrative Perspective*. Martin Robertson. Oxford.

- JENSEN, R. (1999): *The dream society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*. McGraw-Hill. Nueva York.
- JIMÉNEZ, E., MENÉNEZ, A. y PRATS, F. (2003): *Informe sobre el establecimiento de un marco legal para la contención del crecimiento en las zonas turísticas de Lanzarote*. Cabildo de Lanzarote. Lanzarote.
- JIMÉNEZ, L.M. (2007): "Hacia la sostenibilidad turística en España", *Estudios Turísticos*, 172-173: 73-79.
- JOHNSON, A. (2000): *Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications*. The British Academy of Management Annual Conference. Edimburgo. [Paper de la Norwegian School of Economics and Business Administration].
- JONES, R. (2001) "The Big Idea", *Design Management Journal*, Invierno: 29-33.
- JONES, S. (2005): "Community-Based Ecotourism: the significance of Capital Social", *Annals of Tourism Research* 32(2): 303-324.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (2007): *Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía*. Sevilla.
- JURADO ALMONTE, J. M. (2011, coord.): *Ordenación del territorio y urbanismo: conflictos y oportunidades*. Universidad Internacional de Andalucía. Sevilla.
- KAPFERER, J. N. (1992): *La marca, capital de empresa*. Deusto. Bilbao.
- Kapferer, J. N. (1997): *Strategic Brand Management*. Kogan Page. Londres.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992): "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 77 (enero-febrero).
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997): *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000. Barcelona. (Título original: *The Strategy-focused Organization*. Nueva York: Harvard Business School.)
- KAPLINSKY, R. (2000): "Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, 37(2): 117-146.
- KELLER, K.L. (1993): "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57: 1-22.
- KELLER, K.L. (2003a): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.



- KELLER, K.L. (2003b): "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, 29(marzo): 595-600.
- KELLY, E. (1997): *Domestic and International Tourism*. Wellesley.
- KELLY, G., MULGAN G. y MUERS. S. (2002): *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.
- KENNY, G. (2003) "Balanced Scorecard. Why It Isn't Working?", *New Zealand Management*, marzo: 32-34.
- KICKERT, W.J.M., Klijn, E.H. et al. (Eds) (1997): *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. Sage.
- KIM, C.H. (2001): *Destination competitiveness: development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*. Korea Tourism Research Institute. Corea.
- KIM, C.W. (2005): "Enhancing the role of tourism SMEs in global value chain: a case analysis on travel agencies and tour operators in Korea", *Global Tourism growth: a challenge for SMEs*. Kwangju, Korea. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/26/48/36886129.pdf> (Último acceso: 10 septiembre 2011).
- KOLDO, E. y MENDOZA, X. (2004): "La especificidad de la gestión Pública. El concepto de management público", en Carlos Losada I Marrodán (Ed): *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. BID.
- KOTLER, O. BOWEN, J. y MAKENS J. (1996): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de marketing*. Prentice Hall. Madrid.
- KOTLER, P. (2002): *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- KOTLER, P., JAIN, D. y MAESINCEE, S. (2002): *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Paidós Ibérica. Barcelona.
- KOTLER, P., JATUSRIPITAK, S. y MAESINCEE, S. (1998): *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*. Paidós. Barcelona.
- KOTLER, Ph., BOWEN J. y MAKENS, J. (2004): *Marketing para Turismo*. Prentice Hall. Madrid.
- KRUEGER, R.A. (1991): *El grupo de discusión*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- LACHER, R.G. y NEPAL, S.K. (2010): "From Leakages to Linkages: Local-Level Strategies for Capturing Tourism Revenue in Northern Thailand", *Tourism Geographies*, 12(1): 77-99.

- LAMB CH., HAIR J. y MCDANIEL C. (2002): *Marketing*. Sexta Edición, International Thomson Editores.
- LAMBIN, J. J. (1997): *Strategic Marketing Management*. McGraw Hill.
- LANZA A., TEMPLE, P. y URGA, G. (2003): "The Implications of Tourism Specialisation in the Long Run: an Econometric Analysis for 13 OECD Economies", *Tourism Management*, 24: 315-321.
- LANZA, A. y PIGLIARU, F. (1994): "The Tourism Sector in the Open Economy", en Nijkamp, P. y Coccossis, W. (Eds.): *Tourism and the Environment*. Avebury. Aldershot.
- LAPPÉ, F.M et al. (2005): *Doce mitos sobre el hambre*. Icaria. Barcelona.
- LASSAR, W., BANWARI, M. y SHARMA, A. (1995): "Measuring Customer-based Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing*, 12(4): 11-19.
- LATIMER, H. (1985): "Developing-island economies: tourism vs agriculture", *Tourism Management*, 6(1): 32-42.
- LEIPER, N. (1993): "Defining Tourism and Related Concepts: Tourism, Market, Industry, and Tourism System", en Khan, M.A., Olsen, M.D., y Turgut, V. (Eds.): *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and tourism*. Nueva York: 539-558.
- LEJÁRRAGA, I. y WALKENHORST, P. (2007): "Diversification by Deepening Linkages through Tourism". Paper presented at the *World Bank workshop on Export Growth and Diversification: Proactive Policies in the Export Cycle*. World Bank. Washington, DC.
- LENGKEEK, J. (1994): *Een meervoudige werkelijkheid: een sociologisch-filosofisch essay over het collectieve belang van recreatie en toerisme*. Proefschrift. Mededelingen van de Werkgroep Recreatie 20. Wageningen: Landbouwuniversiteit Wageningen.
- LENGKEEK, J. (1996): *Vakantie van het leven. Over het belang van recreatie en toerisme*. Boom. Amsterdam.
- LENGKEEK, J. (2000): "Imagination and differences in tourist experience", *World Leisure Journal*, 42(3), 11-17.
- LEÓN, Y. (2011): "Impactos del turismo en comunidades rurales-costeras de República Dominicana", en Blázquez, M. & Cañada, E. (eds.): *Turismo placebo: Nueva colonización turística: del Mediterráneo a Mesoamérica y El Caribe*. Edisa. Managua: 53-74.
- LEU, W. (1999): "The Funding of National Tourist Offices in the 21st Century and the Impact of Modern Communication Technology on Their Role and Functioning", en: *The Future of National Tourism Offices*. OMT: 15-17.
- LICKORISH, L.J. y JENKINS, C.L. (2000) *Una introducción al turismo*. Editorial Síntesis. Madrid:
- LIM, C. y COOPER, C. (2009): "Beyond Sustainability: Optimising Island Tourism Development", *International Journal of Tourism Research*, 11(1): 89-103.

- LINGLE, J. y SCHIEMANN, W. (1996): "From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?", *Management Review*, 85(3): 56-61.
- LISE, W. y TOL, R. (2002): "Impact of climate on tourism", *Climate change*, 55(4): 429-49.
- LOIS GONZÁLEZ, R.C. (2009): "La geografía y el análisis territorial en España: argumentos para la reflexión", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 50: 7-42.
- LÓPEZ MONNÉ, R. (Coord.) (1998): *Turismo y planificación del territorio en la España de fin de siglo*. Universidad Rovira i Virgili. Tarragona.
- LORINO, P. (1997): *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*. Les Éditions d'Organization. París.
- LUNDGREN, J. (1975): "Tourist impact/island entrepreneurship in the Caribbean" in Momsen, R. (ed.): *Geographical Analysis for Development in Latin America and the Caribbean*. Chapel Hill: CLAG: 12-19.
- LUQUE, T. y CASTAÑEDA, J.A. (2007): "Internet y el valor del negocio", *Mediterráneo económico*, (11): 397-415.
- LYNCH, R. (2000): *Corporate Strategy*. 2ª ed. Pitman. Londres.
- MACCANNELL, D. (1989) (original 1976): *The Tourist. A new theory of the leisure class*. Schocken Books Inc. Nueva York.
- MACCANNELL, D. (2003): *El turista. Una nueva teoría de la clase ociosa*. Melusina. Barcelona.
- MACHADO E. y HERNÁNDEZ Y. (2008): "Del turismo contemplativo al turismo activo", *El periplo sustentable*, 15: 111-122.
- MACIARIELLO, J.; Kirby, C. (1994): *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control*. Prentice Hall International. Englewood Cliffs.
- MALINA, M. y SELWOOD, F. (2001): "Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, 13: 47-90.
- MANDELL, M.P. (1999): "The impact of collaborative efforts: changing the face of public policy through networks", *Policy Studies Review*, 16(1): 4-17.
- MARCHENA, M. (Ed.) (1998): *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Diputación Sevilla (Colección Documentos). Sevilla.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J.R. y González Ramallal, M. (Eds.) (2009): *Manual de Sociología del Ocio Turístico*. Septem. Oviedo.

- MARSHALL, C. y ROSSMAN, G.B. (1999): *Designing qualitative research*. Editorial Sage Publications. Thousand Oaks, California.
- MARTÍN, DÁVILA, M. et al., (1998): *Marketing fundamental*. Madrid: McGraw-Hill.
- MARTIN, M. (2001): “Globalisation, Corporate Governance and Competition”, *Journal of the Malaysian Institute of Accountants*, 14(11).
- MARTIN, M., Manera, J. y Pérez, E. (Coords.) (1997): *Marketing fundamental*. McGraw-Hill. Madrid.
- Martínez-Alier, J. (1994): *De la Economía Ecológica al Ecologismo Popular*. Icaria. Barcelona.
- Martínez-Alier, J. (1998): *Curso de Economía Ecológica*. PNUMA. México.
- Martínez-Alier, J. (2002): *The Environmentalism of the Poor: A Study of Ecological Conflicts and Valuation*. Edward Elgar. Cheltenham.
- Martos, M. y Pulido J.I. (2011): *Restos para la gestión turística de destinos urbanos culturales. Hacia un marco estratégico para la intervención en materia de turismo urbano cultural en España*. Universitat de les Illes Balears. Palma de Mallorca.
- Maslow, A.H. (1943): “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, 50.
- Mathieson, G. y Wall, A. (1982): *Tourism: Economic, Social and Environmental Impacts*. Longman. Harlow.
- Mckercher, B. (1995): “The Destination Market Mix: A Tourism Market Portfolio Analysis Model”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 4(2): 23-40.
- McKercher, B. (2002): “Towards a classification of cultural tourists”, *International Journal of Tourism Research*, (4).
- MEA (2003): *Ecosistemas y Bienestar Humano: Marco para la Evaluación. Resumen*. World Resources Institute. Disponible en: <http://www.maweb.org/en/Framework.aspx> (Último acceso: 28 Octubre 2011).
- MEA (2005a): *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Informe de Síntesis*. Milenium Ecosystem Assessment. Disponible en: <http://www.maweb.org/es/Synthesis.aspx> (Último acceso: 28 Octubre 2011).
- MEA (2005b): *Ecosistemas y bienestar humano. Oportunidades y desafíos para las empresas y la industria*. Milenium Ecosystem Assessment. Disponible en: <http://www.maweb.org/es/Synthesis.aspx> (Último acceso: 12 Octubre 2011).
- MEA (2005c): *Estamos Gastando más de lo que Poseemos: Capital Natural y Bienestar Humano*. Declaración del Consejo de la EM Consejo de la Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. Disponible en: <http://www.maweb.org/es/BoardStatement.aspx> (Último acceso: 28 Octubre 2011).

- MEDIANO, L. (2004): *La gestión de marketing en el turismo rural*. Pearson Educación SA. Madrid.
- MÉNDEZ DE LA MUELA, G. (2003): "La sociología del turismo como disciplina", en Gil. A.R.: *Sociología del Turismo*. Ariel. Barcelona.
- MÉNY, I. y THOENIG J.C. (1992): *Las políticas públicas*. Ariel. Barcelona.
- MERCHANT, K. y BRUNS, W. (1986): "Measurement to Cure Management Myopia", *Business Horizons*, mayo-junio: 56-64.
- MERINERO, R. y PULIDO, J.I. (2009): "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, 23: 173-193.
- MEYER, D. (2008): "Pro-Poor Tourism: From Leakages to Linkages. A Conceptual Framework for Creating Linkages between the Accommodation Sector and 'Poor' Neighbouring Communities", *Current Issues in Tourism*, 10(6): 558-583.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MILL, R. y MORRISON, A. (1985): *The Tourism System: An Introductory Text*. Prentice Hall. Englewood Cliff, NJ.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR y TURISMO (2008): *Metodología para el desarrollo de destinos turísticos competitivos*. Perú.
- MITCHEL, J. y PHUC, L.C. (2007): *Final Report on Participatory Tourism Value Chain Analysis in Da Nang, Central Vietnam*. Vietnam Private Sector Support Programme. Vietnam.
- MITCHELL, J. y ASHLEY, C. (2010): *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity*. Earthscan. London.
- MITCHELL, R. y REID, D. (2001): "Community Integration: Island Tourism in Peru", *Annals of Tourism Research*, 28(1): 113-139.
- MOCHÓN, F. (2004): *Economía y Turismo*. McGraw-Hill. Madrid.
- MONFORT, V.M. (2000): "La política turística: una aproximación", *Cuadernos de turismo*, 6: 7-27.
- MONTAGUT, X. y DOGLIOTTI, F. (2006): *Alimentos globalizados*. Icaria. Barcelona.
- MONTERO, F. (2010): *Speed marketing. Nuevas técnicas de marketing para triunfar en los negocios*. Editorial Planeta S.A. Barcelona.
- MOORE, M.H. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós. Barcelona.
- MORGAN, M. (1996): *Marketing for leisure and tourism*. Prentice hall Europe. Hertfordshire.
- MORRISON, J. (2002): *The International Business Environment*. Palgrave.
- MOWFORTH, M. y MUNT, I. (2003): *Tourism and Sustainability*:

- Development and New Tourism in the Third World*. Routledge. London & New York.
- MÜLLER, H. (1998): "Strategien bei der Bildung Marjtfähiger Destinationen" in P.Keller (Ed.): *Destination Marketing-Scopes and Limitations*, Reports of the 48th Aiest Congress.
- MUNIZ, A.M. Jr. Y O'GUINN, T.C. (2001): "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, 27(marzo): 412-432.
- MURPHY, P.E. (1983): "Tourism as a community industry. An ecological model of tourism development", *Tourism Management*, 4(3): 180-193.
- NAGEL, S.S. (1990): "Policy Theory and Policy Studies", *Policy Studies Journal*, 18(4): 1046-1057.
- NATERA, A. (2004): *La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular*. Documentos de trabajo Política y Gestión. Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Ciencia Política y Sociología.
- NAULT, S. y STAPLETON, P. (2011): "The community participation process in ecotourism development: a case study of the community of Sogoog, Bayan-Ulgii, Mongolia", *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6): 695-712.
- NAWIJN, J. ET AL. (2008): "The ST-EP program and LDCs: Is tourism the best alternative?", in Burns, P y Novelli, M. (Eds.): *Tourism Development: Growth, Myths and Inequalities*. CABI. Cambridge: 1-10.
- NEELY, A., ADAMS, C. y CROWE, P. (2001): "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, 5(2): 6-12.
- NEWSOME, D., MOORE, S.A., y DOWLING, R.K. (2002): *Natural Area Tourism. Ecology, Impacts and Management*. Channel View Publication. Clevedon (UK).
- NGOITIKO, M. et al. (2010): "Pastoral Activists: Negotiating Power Imbalances in the Tanzanian Serengeti", in Nelson, Fred (Ed.): *Community Rights, Conservation and Contested Land: The Politics of Natural Resource Governance in Africa*. Earthscan. London: 269-291.
- NIJS, D. (2003): *Imagineering: engineering for imagination in the Emotion Economy. Creating a fascinating World*. Breda University of Professional Education. Breda: 15-32,
- NIJS, D. y PETERS F. (2002): *Imagineering. Het creëren van belevingswerelden*. Boom. Amsterdam.
- NOVO, M. (2006): *El desarrollo sostenible. Su dimensión ambiental y educativa*. Pearson Educación, S.A.. Madrid.
- OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA E INDUSTRIAL (OPTI) (2001): *Transporte. Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo*. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Madrid.



- OCDE (1993): *OECD core set of indicators for environmental performance reviews*. Environment Monographs, n183. París.
- OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. París.
- OCDE (1997): *Better understanding our cities. The rule of urban indicators*. OCDE. París.
- OCDE (2009): *The Impact of Culture on Tourism*. OCDE. París.
- O'Connor, P. (2002): *An Analysis of On-Line Pricing Strategies of the International Hotel Chains. Information and Communication Technologies in Tourism: The Proceedings of the International Conference of Enter 2002*. Innsbruck. Austria.
- OLÍAS DE LIMA, B. (1995): *La gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas*. Ed. Complutense. Madrid.
- OLÍAS DE LIMA, B. (2005): "Servicios públicos y gobernanza", *Sistema*, 184-185: 125-140.
- OLVE, N., ROY, R. y WETTER, M. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*. Gestión 2000. Barcelona. (Título original: *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.)
- ORAMS, M. (1999): *The economic benefits of Whale in developing countries*. International Thomson Business Press. London.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2010): *World urbanization prospects: The 2009 Revision*, Press Release, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York. Disponible en: [http://esa.un.org/unpd/wup/Documents/WUP2009\\_Press-Release\\_Final\\_Rev1.pdf](http://esa.un.org/unpd/wup/Documents/WUP2009_Press-Release_Final_Rev1.pdf) (Último acceso: 10 enero 2011).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1994): *Marketing Plans & Strategies of National Tourism Administrations*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1995a): *Tourism 2020 Vision*, OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1995b): *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1996): *Towards New Forms of Public-Private Partnership. The Changing role, Structure and Activities of the National Tourism Administrations*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2002): *Tendencias de los mercados turísticos. Panorama mundial y actualidad del turismo*. OMT. Madrid.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2003): *The Djerba Declaration on Tourism and Climate Change* OMT. Madrid:
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004a): *Indicators of sustainable development for tourism destinations*, OMT, Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004b): *Desarrollo sostenible del ecoturismo. Una compilación de buenas prácticas en la PYME*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2004c): *Turismo y atenuación de la pobreza: Recomendaciones para la acción*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2005): *Turismo, microfinanzas y reducción de la pobreza*, OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2008): *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges*, OMT-UNEP. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2009): *From Davos to Copenhagen and Beyond: Advancing Tourism's Response to Climate Change*. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/en/content/climate-change-tourism> (Último acceso: 6 Octubre 2011).
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2010a): *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. United Nations. New York.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2010b): *Understanding Tourism: basic glossary*. United Nations. New York.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2010c): *Tourism Satellite Account: recommended methodological framework 2008*. United Nations. New York.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2011a): *Compendium of Tourism Statistics*. OMT. Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2011b): *Panorama del turismo internacional. Edición 2011*. OMT. Madrid.
- ORTEGA, E. y RODRÍGUEZ B. (2005): "Importancia de la comunicación en los destinos turísticos internacionales: Percepción de los turistas extranjeros en los destinos españoles", *Cuadernos de Turismo*, 15: 169-188.
- OSORIO, E., JAIME, V., OSORIO, J., GALLEGU, J. y MURGUIS S. (2009): *Turismo. Planificación y gestión estratégica*. Ed. Universidad politécnica de Valencia.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2009): *Business model generation*. Business Model Generation.com.
- OXFORD ECONOMICS (2010): *La fiebre del oro de los viajes 2020*. Amadeus IT Group, S.A. Madrid.



- PAGE, S. y CONNELL, J. (2006): *Tourism a modern synthesis*. 2nd ed. Thomson Learning. London.
- PALACIOS, M. y JAIR E. (2011): “Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad”, *Administración & Desarrollo*, 39(53): 23-34
- PALMER, A. (2005): “The Internet challenge for destination marketing organizations”, en Morgan, N., Pritchard A. y Pride, R. (Eds.): *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Elsevier. Oxford.
- PASTOR ALFONSO, M.J. (2011): “Aprendiendo sobre el desarrollo turístico: proyectos interuniversitarios de cooperación internacional en Chiapas”, en Pastor Alfonso, M.J. y Almarcha Martínez, F. (Eds.): *Interculturalidad: Comunicación y educación en la diversidad*. Icaria. Barcelona: 135-148.
- PEARCE, D. (1989): *Tourism Development*. Longman. Harlow, Essex.
- PEDREÑO, A. y MONFORT, V.M. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*. Ed. Cívitas. Madrid.
- PÉREZ, R. (2012): “Adquisición on-line de productos turísticos y los ADR / ODR”, en Pérez-Cruz Martín, A.J. y Ferreiro Baamonde Xulio (Dir.): *Los retos del Poder Judicial ante la sociedad globalizada*. Actas del IV Congreso Gallego de Derecho Procesal (I Internacional) A Coruña, 2 y 3 de junio de 2011. Universidade A Coruña: 615-626.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J.A. (1994): *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*. ESIC. Madrid.
- PÉREZ-SOLTERO, A., CASTILLO-NAVARRO, A., BARCELO-VENEZUELA, M. y LEÓN-DUARTE, J.A. (2009): “Importancia de los clúster del conocimiento como estructura que favorece la gestión del conocimiento entre las organizaciones”, *Intangible capital*, 5(1): 33-64.
- PERIS, J., ACEBILLO, M. y CALABUIG, C. (2010): *La Agenda 21 local como instrumento para la gobernanza democrática local*. Colección AVANCES DE INVESTIGACIÓN, núm. 21, Fundación Carolina. CeALCI. Madrid.
- PETERS, T. (1987): *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. MacMillan. Londres.
- PHILLIPS, P.A. y MOUTINHO, L. (1998): *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*. CAB International. Nueva York:.
- PIËT, S. (2004): *De emotiemarkt. De toekomst van de beleveniseconomie*. Pearson Education Benelux BV. Amsterdam.
- PINE, B. J. y GILMORE J.H. (2005): *Field Guide for the experience economy*. Aurora: Strategic Horizons.

- PINE, B.J. (1999): *Mass Customization. The new frontier in Business Competition*. Harvard Business School Press. Boston.
- PINE, B.J. y GILMORE, J.H. (1999): *The Experience Economy: Work is a Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press. Boston.
- PINE, B.J. y GILMORE J.H. (2002): *'The experience is the marketing'*. Aurora: Strategic Horizons LLP.
- PINE, B.J. y GILMORE J.H. (1999): *The experience economy, work is a theatre and every Business is a stage*. Harvard Business School Press. Boston.
- PLEUMARON, A. (2006): "Tourisme, mondialisation, consumérisme et développement durable en Asie du Sud-Est", *Alternatives Sud*, 13(3): 133-148.
- PLOG, S. (1997) "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity", en Kelly, E.: *Domestic and International Tourism*. Wellesley.
- PNUD (2000): *Informe sobre el desarrollo humano 2000*. ANUE. 4 Barcelona.
- PNUD (2006): *Informe sobre el desarrollo humano 2006*. Angle editorial. Barcelona.
- PNUD (2011): *Informe sobre el desarrollo humano 2011*. Mundi-Prensa. Madrid.
- POLLOCK, A. y L. BENJAMIN (2001): *Shifting sands, the tourism ecosystem in transformation*. Desticorp Limited. Londres.
- POON A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International. Wallingford.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México. [Título original: *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press, 1980].
- PORTER, M. (1985): *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA. México. [Título original: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York. The Free Press, 1985].
- PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. Nueva York. Estados Unidos.
- PORTER, M. (2003): *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto-Harvard Business School Press. Barcelona.
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY V. (2003): "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, 44(4): 12-18.

- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY V. (2004): *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press. Boston.
- PRATS, F. (2003): *Conceptos e instrumentos de gestión de destinos*. XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. Barcelona: ESADE.
- PRATS, F. (2007): "Sostenibilidad y turismo, una simbiosis imprescindible", *Estudios Turísticos*, 172-173: 13-62.
- PUHAKKA, R., SARKKI, S., COTTRELL, S.P. Y SIIKAMÄKI, P. (2009): "Local discourses and international initiatives: sociocultural sustainability of tourism in Oulanka National Park, Finland", *Journal of Sustainable Tourism*, 15(9): 529-549.
- PULIDO, J.I. (2005a): "Los retos del turismo rural en España: orientaciones para la formulación de una política turística rural", en López- Guzmán, T. y Lara de Vicente, F. (Coord.): *Turismo sostenible: Un enfoque multidisciplinar e internacional*. Uni-versidad de Córdoba. Córdoba: 75-108.
- PULIDO, J.I. (2005b): *Criterios para una política sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Sevilla.
- PULIDO, J.I. (2006a): "Turismo y sostenibilidad", en Sáez, A., Martín, P. y Pulido, J.I. (Coord.): *Estructura económica del turismo*. Editorial Síntesis. Madrid: 327-366.
- PULIDO, J.I. (2006b): "Sostenibilidad de los destinos turísticos", en López, D. y Pulido, J. I. (Ed.): *La actividad turística española en 2005 (Edición 2006)*, Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. y Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Jaén: 279-295.
- PULIDO, J.I. (coord.) (2006c): "Validez de las fuentes de información del turismo español", *Revista de Análisis Turístico*, 1: 56-69.
- PULIDO, J.I. (coord.) (2006d): "¿Está la investigación en turismo suficientemente reconocida y valorada en España?", *Revista de Análisis Turístico*, 2: 103-112.
- PULIDO, J.I. (2007a) (coord.): "Turismo y Cambio Climático", *Revista de Análisis Turístico*, 4: 100-112.
- PULIDO, J.I. (2007b): "Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces," *Cuadernos de Turismo* 19: 167-188.
- PULIDO, J.I. (2011): "Política turística", en Pulido, J.I. y Sáez, A. (Coords.): *Estructura general del mercado turístico*. Síntesis. Madrid: 281-305.
- PULIDO, J.I. y LÓPEZ, Y. (2011): "Tourism. Analysis of a Global Phenomenon from a Perspective of Sustainability", en Pachura, P. (Ed.): *The sistemyc dimension of globalization*, InTech. Open Access Publisher: 257-278.

- PULIDO, J.I. y LÓPEZ, Y. (2013): "Regeneration of mature coastal tourism destinations. Three case studies in Spain", en Mihali<sup>^</sup>c, T. & Gartner, W.C. (eds.): *Tourism and Development- Issues and Challenges*. Nova Science Publishers, Inc.
- PULIDO, J.I. y SÁNCHEZ, M. (2009): "Measuring Tourism Sustainability. Proposal of a Composite Index", *Tourism Economics*, 15(2): 277-296.
- RAIKES, P., FRIIS-JENSEN, M. y PONTE, S. (2000): "Global commodity chain analysis and the French filière approach", *Economy and Society*, 29(3): 390-417.
- RAMIÓ MATAS, C. (2005): "Las debilidades y los retos de la gestión pública en red con una orientación tecnocrática y empresarial", *Sistema*, 184-185: 87-106.
- RANDOLPH, J. (2007): "Anti-Globalisation After Seattle, Prague and Genoa" World Markets Centre. Disponible en: <http://www.worldmarketsanalysis.com/pdf/g-indexreport.pdf> (Último acceso: 21 septiembre 2007).
- RECIO, M. (1997): "La planificación estratégica de marketing", en Martin, M., Manera, J. y Pérez, E. (Coords.): *Marketing fundamental*. McGraw-Hill. Madrid: 41-66.
- REDEUROPARC (2011): *La Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS)*. Disponible en: <http://www.redeuroparc.org/cartaeuropaturismosostenible.jsp> (Último acceso: 6 Octubre 2011).
- REGALADO, O. y VIARDOT, E. (2002): *El futuro de la desintermediación en los servicios turísticos: ¿una evolución en las competencias?*, Documento de trabajo n° 10. Lima. Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
- REICH, A.Z. (1997): *Marketing Management for the Hospitality Industry. A Strategic Approach*, John Wiley & Sons.
- RICART, J.E. (2009): "Modelo de negocio: el eslabón perdido de la dirección estratégica", *Universia Business Review*, 23: 1-14.
- RICHARDS, G. (1999): "Vacations and quality of life: patterns and structures", *Journal of Business Research*, 44: 189-198.
- RICHARDS, G. y WILSON, J. (2006): "Developing Creativity in Tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture?", *Tourism Management*, 27(6): 1209-1223.
- RICHIE, J.R.B. y CROUCH, G.I. (2003): *The Competitive Destination. A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing. Wallington.
- RICKARD, T. y CARMICHAEL, B. (1995): "Linkages between the Agricultural and Tourism Systems in Sustaining Rural Development in Jamaica", in C. Bryant y C. Marois (Eds.): *Proceedings, First Meeting of the IGU Study Group on the Sustainable of Rural Systems*. Université de Montreal. Montreal: 316-330.

- RIERA, A. (Dir.) (2009): *Libro Blanco del turismo de las Islas Baleares. Hacia una nueva cultura turística*. Conselleria de Turismo-Govern de les Illes Balears. Universitat de les Illes Balears. "SA NOSTRA" Caixa de Balears. Cambra de Comerç de Mallorca. Mallorca.
- RIFKIN, J. (2000): *The age of access. The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for-experience*. Penguin Putnam Inc. Nueva York.
- RITCHIE, B. y CROUCH, G. (2004): *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing. Oxon. Reino Unido.
- RIVERO GOIRE, M.D. (2003): *Propuesta de creación de marca para el destino turístico Cuba*. ESADE. Centro de Dirección Turística. Barcelona.
- RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, F. (2010): "El estado de la Ordenación del Territorio en España", *Cuadernos Geográficos*, 47: 9-14.
- RODRÍGUEZ, P. (2007): *Los andaluces y el turismo: percepción social del turismo en Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Sevilla.
- ROMÁN, A. (2010): "La nueva comercialización del sector turístico", *MK: Marketing + ventas*, 261: 22-29.
- ROMERO, J. (2010): "Construcción residencial y gobierno del territorio en España. De la burbuja especulativa a la recesión. Causas y consecuencias", *Cuadernos Geográficos*, 47: 17-46.
- ROMERO, J. y FARINÓS, J. (2004, eds.): *Ordenación del territorio y desarrollo territorial*. Ed. Trea. Gijón.
- ROMERO, J. y FARINÓS, J. (2006, eds.): *Gobernanza territorial en España. Claroscuros de un proceso a partir del estudio de casos*. Publicacions de la Universitat de València. Valencia.
- ROSENBLOOM, B. (1991): *Marketing Channels. A Management View*. The Dryden Press. Orlando. USA.
- ROVIRA, J. (2009): *Consumering. Cambiar o seguir sufriendo, usted elige*. ESIC Editorial. Madrid.
- RUEEGG, M. (2009): *The impact of tourism on rural poverty through supply chain linkages to local food producers in the Bolivian Altiplano*. London School of Economics and Political Science. London.
- RUESGA, S.M. y SILVA BICHARA, J. (2005): *Modelos de desarrollo económico en América Latina: Desequilibrio externo y concentración de riqueza*. Marcial Pons. Madrid.
- RUGMAN, A.M. (1991): "Diamond in the rough", *Business Quarterly*, Winter: 61-64.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao.

- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. e IZPIZUA, M.A. (1989): La descodificación de la vida cotidiana. *Métodos de investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- SALAZAR, N.B. (2011): "Community-based cultural tourism: Issues, threats and opportunities", *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1): 9-22.
- SÁNCHEZ ESCOLANO, L.M. (2010): "La Ordenación del Territorio española en el umbral del siglo XXI. Una revisión desde la Geografía", *Cuadernos Geográficos*, 47: 669-671.
- SÁNCHEZ, J., CALLARISA, L., RODRÍGUEZ, R.M. y MOLINER, M.A. (2006). "Perceived value of the purchase of a tourism product", *Tourism Management*, 27(3): 394-409.
- SANCHO PÉREZ, A. et al. (2001): *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- SANCHO, A. (1998): *Introducción al turismo*. OMT. Madrid.
- SANCHO, A. y GARCÍA, G. (2006): "¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos", *Revista de Análisis Turístico*, 2: 69-85.
- SANCHO, A., GARCÍA, G., PEDRO, A. y YAGÜE, R. (2002): *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos*. Proyecto FEDER. Universidad de Valencia. Instituto de Economía Internacional. Valencia.
- SANTESMASES, M. (1999): *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide. Madrid.
- SARDÀ, R., FLUVIÀ, M. y VALLS, J.F. (2001): *Búsqueda de principios y procedimientos para asegurar un desarrollo turístico sostenible en la Costa Brava (Coaster)*. Proyecto FEDER 1999-2001.
- SASTRE, F. (2003): *Financiación de la política turística en los destinos de litoral*, Universidad de Granada. Melilla.
- SAUNDERS, M., LEWIS P. y THORNHILL A. (2009): *Research methods for business students*. Pearson education.
- SHELLHORN, M. (2010): "Development for whom?: Social justice and the business of ecotour-ism", *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1): 115-135.
- SCHEYVENS, R. (2007): "Exploring the Tourism-Poverty Nexus", *Current Issues in Tourism*, 10(2-3): 231-254.
- SCHILCHER, D. (2007): "Growth versus equity: the continuum of Pro-Poor Tourism and neoliberal governance", *Current Issues in Tourism*, 10(2-3): 166-193.
- SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1997): *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands Identity and Image*. The Free Press. Nueva York.



- SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Act and Relate to Your Company and Brands*. The Free Press. Nueva York.
- SCHMITT, B.H. (2000): *Experiential marketing*. Deusto. Barcelona.
- SCHMITT, BH. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brands*. The Free Press. New York.
- SCHOUTEN, F. (2003): *About the quality of life, and nothing less. Creating a fascinating world*. Breda University of Professional Education. Breda.
- SCOTT, D., WALL, G., y MCBOYLE G. (2005): "Change and tourism and recreation in north america: exploring regional risks and opportunities", en Hall, M.C. y Higham, J.: *Tourism, Recreation and Climate Change*. Channel View Publication. Clevedon (UK).
- SECRETARIA DE TURISMO (2002): *Planeación y Gestión para el Desarrollo Turístico Municipal*. México. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect/Planeacion\\_y\\_Gestion\\_para\\_el\\_Desarrollo\\_Turistico](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect/Planeacion_y_Gestion_para_el_Desarrollo_Turistico) - <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3680> (Último acceso: 26 septiembre 2012).
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN (2009). *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Argentina. Disponible en: [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/wp-content/uploads/2009/11/directrices\\_municipios\\_muestra\\_final\\_simple1.pdf](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/11/directrices_municipios_muestra_final_simple1.pdf) (Último acceso: 26 septiembre 2012).
- SEN, A. (1981): *Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation*. Clarendon Press. Oxford.
- SERRA CANTALLOPS, A. (2002): *Marketing turístico*. Ediciones Pirámide.
- SEVILLA-GUZMÁN, E. (2007): *De la sociología rural a la agroecología*. Icaria. Barcelona.
- SHACKLEY, M. (1996): *Wildlife Tourism*. International Thomson Business Press. London.
- SHADEMAN, M. (2009): "The impact of globalisation on Iran's tourism sector: a test of the demonstration effect", Proceedings of the PhD Networking Conference. "Exploring Tourism III: Issues in PhD Research", University of Nottingham: 117-131. Disponible en: <http://www.nottingham.ac.uk/ttri/discussion/PhDConferenceProceedings.pdf> (Último acceso: 4 Abril 2011).
- SHAFFER S.M., SMITH H.J. y LINDER J.C. (2005): "The power of business models", *Business horizons*, 48:199-207.
- SHANIN, T. (1990): *Defining Peasants: Essays concerning rural societies, expolary economies, and learning from them in the contemporary world*. Basil Blackwell. Oxford.

- SHANK, J. (1989) "Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles?", *Journal of Management Accounting Research*, otoño: 47-65.
- SHANK, J.K. y GOVINDARAJAN, V. (1993): *Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage*. The Free Press. Nueva York.
- SHARPLEY, R. (2003): *Tourism, tourists and society*. ELM. Huntington.
- SHARPLEY, R. (2009): *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* Earthscan. London.
- SHEDROFF, N. (2001): *Experience design*. New Riders Publishing. Indianapolis.
- SIERRA BRAVO, R. (1998): *Técnicas de investigación social*. Editorial Paraninfo, decimosegunda edición. Madrid.
- SIM, K. y KOH, H. (2002): "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", *Measuring Business Excellence*, 5(2): 18-26.
- SIMMONDS, K. (1981): "Strategic Management Accounting", *Management Accounting*, 59(4): 26-29.
- SIMMONDS, K. (1982): "Strategic Management Accounting for Pricing: a Case Example", *Accounting and Business Research*, 12(47): 206-214.
- SIMMONDS, K. (1986): "The Accounting Assessment of Competitive Position", *European Journal of Marketing, Organizations and Society*, 12(4): 357-374.
- SIMONS, R. (1987): "Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Perspective", *Accounting, Organization and Society*, 12(4): 357-374.
- SIMONS, R. (1995): *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press. Boston.
- SIMONS, R. (2000): *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- SINCLAIR, M.T. (1998): "Tourism and Economic Development: A Survey", *The Journal of Development Studies*, 34(5), 1-51.
- SINCLAIR, M.T. y Stabler, M.J. (1997): *The Economics of Tourism*. Routledge, London and New York.
- SMITH, T. (1992): *Accounting for Growth*. Londres: Century Business.
- SMITH, V.L. (1989): "Eskimo Tourism: Micro-Models and Marginal Men", en Smith, V.L. (ed.) *Host and Guest: The Anthropology of Tourism*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. 2ª edición (orig. 1977): 55-82.



- SNYDER, K.A. y SULLE, E.B. (2011): "Tourism in Maasai communities: a chance to improve livelihoods?", *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8): 935-951.
- SOETERS, R. (2010): "Low cost hotels are the future", *Gestión en H: cuadernos de gestión y dirección de hoteles y restaurantes*, 53: 30-31
- SOSNA, M., TREVINYO-RODRÍGUEZ, R.N., y RAMAKRISHNA, S. (2009): "Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse", *Universia Business Review*, (23): 56-69.
- SPARRER, M. (2003): "Género y turismo rural: el ejemplo de la costa coruñesa", *Cuadernos de Turismo*, 11.
- SUBIRATS, J., KNOEPFEL, P. et al. (2008): *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Ariel. Barcelona.
- SUREDA, J. Y VALLS, J.F. (2001): *European Leisure Styles*. European Business Forum.
- SUREDA, J. Y VALLS, J.F. (2004): "A comparison of leisure styles in Germany, France, Italy, Great Britain, Spain and Portugal", en: Weiermair, K. y Mathies, C. (Eds.): *The Tourism and Leisure Industry, Shaping the future*. Harworth Press Inc. The New York.
- SUREDA, J., LONGO, F., VALLS, J.F., ALTARRIBA, A. y MATAS, V. (2002): *II Encuesta ESADE sobre la gestión turística de los municipios españoles*. XI Simposio Internacional de Turismo y Ocio. ESADE. Barcelona.
- SUREDA, J., VALLS, J.F.; CASTAÑER, X. y PORTA, F. (1997): *I Encuesta ESADE sobre la gestión turística de los municipios españoles*. VII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. ESADE. [Suplemento de Editur]. Barcelona.
- SWARBOOKE, L. (1999): *Sustainable tourism Management*. CABI Wallingford, Oxon:
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (1988): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.
- TEEB (2010a): *La economía de los ecosistemas y la diversidad: incorporación de los aspectos económicos de la naturaleza. Una síntesis del enfoque, las conclusiones y las recomendaciones del estudio TEEB*. Disponible en: <http://www.teebweb.org/InformationMaterial/TEEBReports/tabid/1278/Default.aspx> (Último acceso: 28 Octubre 2011).
- TEEB (2010b): *A Quick Guide to The Economics of Ecosystems and Biodiversity for Local and Regional Policy Makers*. Disponible en: <http://www.teebweb.org/ForLocalandRegionalPolicy/LocalandRegionalPolicyMakersChapterDrafts/tabid/29433/Default.aspx> (Último acceso: 28 Octubre 2011).

- TELFER, D.J. y R. SHARPLEY (2008): *Tourism and Development in the Developing World*. Routledge. Abingdon & New York.
- TELFER, D.J. y WALL, G. (2000): "Strengthening backward economic linkages: local food purchasing by three Indonesian hotels", *Tourism Geographies*, 2(4): 421-447
- TER BORG, M. (2003): *De Zineconomie. De samenleving van de overtreffende trap*. Scriptum. Schiedam.
- THAKOR, M.U. Y CHIRANJEEV, S.K. (1996): "Brand Origin: Conceptualization and Review", *Journal of Consumer Marketing*, 13(3): 27-42.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2009): *El viajero austero: repercusión de los recortes de gastos de empresa sobre los hoteles*. Amadeus IT Group, S.A. Madrid.
- TOCQUER, G. Y ZINS, M. (1987): *Marketing du tourisme*. Gaëtan Morin. Montreal.
- TOGNI, P. (1999): "What Stakeholders Expect NTOs to Deliver. The Viewpoints of Government and the Travel Trade", en: *The Future of National Tourism Offices*. OMT: 93-96.
- TORDERA, N., MARTÍNEZ-TUR, V. y CABALLER, A. (1995): "Dimensiones de calidad de servicio en hostelería", *Papers de turisme*, 18: 11-22.
- TORRES, E. (2006): "El sistema de actividades turísticas", en Torres, E. (coord.): *Estructura de mercados turísticos*. Editorial UOC, Barcelona.
- TORRES, R. (2000): *Linkages between Tourism and Agriculture in Quintana Roo, Mexico*. Ph.D. Dissertation. University of California at Davis.
- TORRES, R. (2002a): "Toward a better understanding of tourism and agriculture linkages in the Yucatan: tourist food consumption and preferences", *Tourism Geographies*, 4(3): 282-306
- TORRES, R. (2002b): "Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis", *Tourist Studies*, 2(1): 87-116.
- TORRES, R. (2003): "Linkages between tourism and agriculture in Mexico", *Annals of Tourism Research*, 30(3): 546-566.
- TORRES, R.M. y MOMSEN, J. (2004): "Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives", *Progress in Development Studies*, (4): 294-318.
- TORRES, R.M. y MOMSEN, J. (2005): "Planned tourism development in Quintana Roo, Mexico: Engine for regional development or prescription for inequitable growth?", *Current Issues in Tourism*, 8(4): 259-285.

- TORRES, R.M. y MOMSEN, J. (2011): *Tourism and Agriculture: New Geographies of Consumption, Production and Rural Restructuring*. Abington: Routledge.
- TOULOTTE, V. (1999): "What Stakeholders Expect NTOs to Deliver. The Viewpoints of Government and the Travel Trade", en: *The Future of National Tourism Offices*. OMT: 103-105.
- TOURISM-REVIEW.COM (2011) *Green Tourism at Its Best: Farakunku Lodges in The Gambia*. Disponible en: <http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-gambian-green-tourism-discover-farakunku-lodges-article1633> (Último acceso: 13 Octubre 2011).
- TOURISM-REVIEW.COM (2011): *Bali's Looming Water Crisis Threatens Tourism and Livelihoods*. Disponible en: <http://www.tourism-review.com/travel-tourism-magazine-water-crisis-in-bali-threatens-tourism-article1636> (Último acceso: 4 Octubre 2011).
- TOWNSEND, P. & GORDON, D. (eds.) (2002): *World Poverty: New Policies to Defeat an Old Enemy*. The Policy Press. Bristol.
- TRIBE, J. (2005): *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Elsevier. Oxford.
- TUCKER, H. (2010): "Peasant-Entrepreneurs: A Longitudinal Ethnography", *Annals of Tourism Research*, 37(4): 927-946.
- TURNER, V. (1973): "The center out there: Pilgrim's goal", *History of religions*, 12(3): 191-230.
- UNDERWOOD, R.; BOND, E.; BAER, R. (2001): "Building Service Brands Via Social Identity: Lessons From the Sports Marketplace", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (Invierno): 1-13.
- UNIÓN EUROPEA (2011): *Agenda territorial de la Unión Europea 2020. Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas*. Aprobada en la reunión ministerial informal de los ministros responsables de ordenación del territorio y desarrollo territorial el 19 de mayo de 2011 en Gödöllő (Hungría). Disponible en: [http://ww.magrama.gob.es/.../agenda\\_territorial\\_europea\\_2020\\_adoptada\\_en\\_gödöllő\\_en\\_2011\\_tcm7-172182.doc](http://ww.magrama.gob.es/.../agenda_territorial_europea_2020_adoptada_en_gödöllő_en_2011_tcm7-172182.doc) (Último acceso: 23 abril 2012).
- URDE, M. (1999): "Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources", *Journal of Marketing Management*, 15: 117-133.
- URRY, J. (1990): *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. Sage. Londres.
- URRY, L. (2000): *The Tourist Gaze*. Sage. Londres.
- VALLÉS, M.S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social*. Editorial Síntesis. Madrid.
- VALLS, J.F. (1992): *La imagen de marca de los países*. Mc Graw-Hill. Madrid.

- VALLS, J.F. (2000): *Gestión de empresas de turismo y ocio: el arte de provocar la satisfacción*. Gestión 2000. Barcelona.
- VALLS, J.F. (2001): *Llibre Blanc dels nous filons d'ocupació a Catalunya: turisme i lleure*. CIREM. Barcelona.
- VALLS, J.F. (2003): "Las administraciones locales y el turismo sostenible", *A Distancia* (Monográfico sobre turismo y sostenibilidad), 21(1): 73-77.
- VALLS, J.F. et al. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000. Barcelona.
- VALLS, J.F., Tuñón, F.J., Calero, P., Ramos, J.M. y Prats, F. (2004): *Un marco estratégico para fortalecer el sistema económico insular, compatible con la contención del crecimiento turístico en Lanzarote*. Cabildo de Lanzarote, Observatorio Reserva Biosfera, Proyecto Life Lanzarote 2001-2004. La Caja de Canarias, 12.
- VALLS, J.F.; VILA, M. (2003): *Repercusiones en el turismo europeo de la guerra de Irak*. XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. ESADE, Centro de Dirección Turística. Barcelona.
- VAN DER DUIJN, R. (2005): *Tourismscapes. An actor-network perspective on sustainable tourism development*. Tesis de doctorado de la Universidad de Wageningen. Wageningen.
- VAN DER POEL, H. (1993): *De modularisering van het dagelijkse leven. Vrijetijd in structuratietheoretisch perspectief*. Thesis Publishers. Amsterdam.
- VAN DER POEL, H. (1997): "Leisure and the Modularization of Daily Life", *Time & Society*, 6 (2-3): 171-194.
- VAN DER POEL, H. (1999): *Tijd voor vrijheid. Inleiding tot de studie van de vrijetijd*. Uitgeverij. Boom. Amsterdam.
- VANHOVE, N. (2005): *The Economics of Tourism Destinations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Burlington, MA.
- VELASCO GONZÁLEZ, M. (2004): *La política turística. Gobierno y Administración Turística en España (1952-2003)*. Tirant Lo Blanch. Valencia.
- VELASCO GONZÁLEZ, M. (2008): *Gestión de destinos, ¿governabilidad del turismo o gobernanza del turismo?* VI Coloquio Doctoral de Turismo y Ocio.
- VELASCO GONZÁLEZ, M. (2011): "La política turística: una arena de acción autónoma", *Cuadernos de turismo*, 27.
- VERA REBOLLO, J. (coord.) et al. (1997): *Análisis territorial del turismo*. Ariel. Barcelona.
- VINER, D. y NICHOLLS, S. (2006): "Climate change and its implications for international tourism", en Buhalis, D. y Costa, C. (Eds.): *Tourism Management Dynamics: trends, management and tools*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington: 39-50.

- VOGELER, C., y HERNÁNDEZ, E. (2000): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- VUJAKOVIC, P. (2009): *How to Measure Globalisation? A New Globalisation Index (NGI)*, WIFO Working Papers, No. 343. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Wien.
- WAHAB, S. y COOPER C (2001): *Tourism in the age of globalization*. Routledge. London.
- WAKSBERG, R. y STEVENS, V.G. (2000): "The Canadian Tourism Exchange: content, collaboration and commerce", en Fresenmaier, D., Klein, S. y Buhalis, D.: *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*. Springer. Viena-Nueva York: 245-264.
- WARING, M. (1988): *If women counted: A new feminist economics*. Harper and Row. San Francisco.
- WEARING, S. y NEIL, J. (1999): *Ecotourism: impacts, potentials and possibilities*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- WEAVER, D.B. (ed.) (2001): *The Encyclopaedia of Ecotourism*. CABI Publishing. Oxford.
- WESTLAKE, J. y ROBBINS, D. (2007): "El transporte", en Bayón (Dir.): *50 años de turismo español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- WILLIAMS, A.M. (1998): "Patrimonio y turismo urbano en el Reino Unido", en Marchena, M. (Ed.): *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Diputación Sevilla, (Colección Documentos). Sevilla: 119-133.
- WILSON, A. (1992): *Nuevas tendencias en marketing: estrategias para los años noventa*. Ediciones Deusto S.A. Madrid. Traducido al castellano de la obra *New directions in Marketing: Business to Business Strategies for the 1990s*, publicada en la lengua inglesa por la editorial Kogan Page de Londres.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC) (2005): *Progress and priorities 2005-06*. World Travel and Tourism Council. UK.
- YEOMAN, I., HSU, C., SMITH, K.A. y WATSON, S. (ed.) (2010): *Tourism and Demography*. Goodfellow Publishers Ltdm. Oxford.
- YILMAZ, Y. y BITITCI, U.S. (2006): "Performance measurement in tourism: a value chain model", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4): 341-349.
- YLKÄNEN, T. (1999): "Information Technology and Destination Marketing Management", en: *The Future of National Tourism Offices*. OMT: 45-52.
- YUNIS AHUÉS, E: (2003): "El marco internacional de la gestión sostenible del turismo: la visión de los Organización Mundial del

- Turismo”, *A Distancia*. Monográfico Turismo y sostenibilidad, 21(1), febrero: 16-21.
- YUNPENG, L., YONGQIU, X., MIN, N., YU, H. y LINA, Q. (2011): “Research on Dynamic Opti-mized Approach of Value Chain in Tourist Destinations”, en Lee, R. (Ed.): *Computer and Information Science*. Springer-Verlag. Berlin: 191-199.
- ZEITHAML, V.A. (1988): “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, 52: 2-22.
- ZHANG, J., ZHANG, J., LIU, J. (2005): “Research on Combination Pattern of tourism industry based on the value chain theory and relevant technology”, *Science of Tourism*, (1).
- ZHANG, X. et al. (2009): “Tourism supply chain management: A new research agenda”, *Tourism Management*, 30: 345-358.
- ZHAO, L., CAO, G. y LIU, M. (2009): “The Reconfiguration of Tourism Value Chain Based on E-Commerce”. International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, IEE Computer Society: 522-525.
- ZHAO, L.; CAO, G. y LIU, M. (2009): “The Reconfiguration of Tourism Value Chain Based on E-Commerce”, en 2009 International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, IEE Computer Society: 522-525.
- ZOIDO NARANJO, F. (2001): “La ordenación del territorio a distintas escalas”, en Gómez Mendoza, J. y Gil Olcina, A. (Eds.): *Geografía de España*. Editorial Ariel. Barcelona: 595-620.
- ZOIDO NARANJO, F. (2010): “Ordenación del territorio en Andalucía. Reflexión personal”, *Cuadernos Geográficos*. 47: 189-221.
- ZORN, E. & FARTHING, L.C. (2007): “Communitarian Turism: Hosts and Meduators in Peru”. *Annals of Tourism Research*, 34(3): 673-689.
- ZORN, E. (2004): *Weaving the Future: Tourism, Cloth and Culture on an Andean Island*. University of Iowa Press. Iowa.
- ZOTT, C., y AMIT, R. 2009. “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio”, *Universia Business Review*, (23):108-121.
- ZYMAN, S. (1999): *El final del marketing que conocemos*. Ediciones Granica S.A. Barcelona.

**Enlaces de interés:**

Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

ECLIPSE: "Destination image", Edition 1: <http://www.moonshire@bitmailer.net>

ECLIPSE: "Destination image", Edition 9: <http://www.moonshire@bitmailer.net>

Foro Económico Mundial: [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Instituto Nacional de Estadística de España: <http://www.ine.es/>

Organización Mundial del Turismo: <http://unwto.org/es>

Sistema de Información Turística de Asturias: <http://www.sita.org/>

World Travel & Tourism Council: <http://www.wttc.org/>



# Solucionario



Capítulo 1

1. F
2. F
3. F
4. F
5. V
6. V
7. F
8. F
9. V
10. V

Capítulo 2

1. F
2. V
3. F
4. F
5. F
6. F
7. V
8. V
9. F
10. V

Capítulo 3

1. V
2. F
3. V
4. F
5. V
6. V
7. F
8. F
9. V
10. V

Capítulo 4

1. V
2. F
3. V
4. V
5. F
6. V
7. V
8. V
9. F
10. V

Capítulo 5

1. V
2. F
3. F
4. F
5. V
6. V
7. F
8. F
9. F
10. V

Capítulo 6

1. F
2. V
3. F
4. F
5. V
6. F
7. F
8. F
9. F
10. F

Capítulo 7

1. d
2. b
3. a
4. c
5. d
6. d
7. b
8. d
9. a
10. d

Capítulo 8

1. c
2. a
3. b
4. b
5. b
6. c
7. d
8. c
9. c
10. c

Capítulo 9

1. F
2. F
3. V
4. V
5. F
6. V
7. F
8. V
9. F
10. V

Capítulo 7

1. d
2. b
3. a
4. c
5. d
6. d
7. b
8. d
9. a
10. d

Capítulo 8

1. c
2. a
3. b
4. b
5. b
6. c
7. d
8. c
9. c
10. c

Capítulo 9

1. F
2. F
3. V
4. V
5. F
6. V
7. F
8. V
9. F
10. V

Capítulo 10

1. F
2. F
3. V
4. V
5. F
6. V
7. F
8. V
9. F
10. V

Capítulo 11

1. V
2. V
3. F
4. V
5. F
6. F
7. F
8. F
9. F
10. F

Capítulo 12

1. F
2. V
3. V
4. F
5. F
6. F
7. F
8. F
9. V
10. V

Capítulo 13

1. F
2. F
3. F
4. F
5. F
6. V
7. F
8. F
9. V
10. V