

## TURISMO CULTURAL: EL CASO DE SEVILLA

*Manuel Marchena Gómez*<sup>1</sup>

Patronato Provincial de Turismo de Sevilla

*Fernando Repiso Rubio*<sup>2</sup>

Universidad de Sevilla

### RESUMEN

El patrimonio cultural se halla en una notable experimentación turística. No queremos decir con ello que el denominado patrimonio tradicional (catedrales, museos, paisaje urbano, edificios civiles y eclesiásticos, calles...) esté en un proceso de agotamiento, sino todo lo contrario: con éste se está articulando actualmente una agresiva dinámica de aportación de nuevo patrimonio cultural de escala simbólica y emblemática en museos, espacios escénicos y deportivos, nueva arquitectura en hoteles, edificios de oficinas y palacios feriales y de congresos.

El turismo, cuya estrecha relación con el patrimonio cultural ha dado pie a la configuración de un potente subsector dentro de éste, el Turismo Cultural, se está asimismo viendo sometido a un profundo e intenso proceso de renovación, tanto en su propia concepción, como en los modos y medios de gestión que se están llevando a cabo.

Sevilla, ciudad de tradicional importancia como destino de turismo urbano, participa de dichos procesos de renovación y afronta el futuro con el reconocimiento de sus debilidades y amenazas, pero también de sus fortalezas y oportunidades, y con el convencimiento de poder convertirse en la gran metrópolis turística del Sur de Europa.

### ABSTRACT

Cultural heritage is witness to considerable experimentation insofar as tourism is concerned. This does not mean, however, that what one would call traditional heritage (cathedrals, museums, urban landscape, civil and ecclesiastical buildings, streets...) has been exhausted, on the contrary. At present, this patrimony is serving to articulate an aggressive and dynamic contribution of new cultural heritage, on a symbolic and emblematic scale in museums, scenic and sport venues, new architecture in hotels, office blocks and congress and exhibition centres.

---

Fecha de recepción: 29 de noviembre de 1999.

1 Patronato Provincial de Turismo de Sevilla. C/. Adolfo Rodríguez Jurado, 2. 41001 SEVILLA (España).

2 Facultad de Geografía e Historia. Universidad de Sevilla. C/. Doña Marfa de Padilla, s/n. 41001 SEVILLA (España).

The close relationship between tourism and cultural heritage has given rise to the configuration of a strong subsector within this industry, denominated Cultural Tourism, however the tourist industry as a whole is undergoing a profound and intense renovation process, both in its strict conception as well as in the management modes and means presently in use.

Seville, a city of traditional importance as an urban destination, is also going through these renovation processes and is confronting the future, acknowledging its weaknesses and threats, but also its strengths and opportunities, and with the conviction of being capable of becoming the great tourist metropolis of Southern Europe.

## INTRODUCCIÓN

El legado cultural representa la historia y, a menudo, la identidad de la gente que habita un territorio. Éste existe y tiene un valor por sí mismo. Al concepto de turismo cultural le podemos atribuir el más amplio significado, incluyendo obviamente elementos inmateriales.

El patrimonio cultural es reconocido como un recurso que puede iniciar una cadena de acciones capaces de generar empleo y riqueza, una vez combinadas con los mecanismos adecuados de producción de servicios.

El proceso que nos lleva desde el recurso al producto turístico y de éste al sistema turístico, puede desglosarse básicamente como sigue:

- Identificación del recurso/attractivo turístico.
- Conservación y mantenimiento (política cultural)
- Creación de las condiciones que permitan la accesibilidad, el uso y la explotación (desde el transporte a la seguridad).
- Creación del producto turístico.
- Promoción y comercialización del producto turístico.

Todos conocemos, al hilo de los numerosos estudios y previsiones realizados por los organismos y autoridades competentes, como la OMT, que la demanda de productos culturales se incrementará notablemente. Recordemos brevemente, por ejemplo, las famosas 4 E's pronosticadas como centro de atención de los actuales y futuros consumidores:

- Educación (Cultura, Historia y Patrimonio)
- Eventos y Megaeventos.
- Entorno y Naturaleza.
- Entretenimiento.

Estas tendencias serán evidentes no sólo en aquellos países que se han configurado tradicionalmente como un destino turístico. Es más, la importancia de los recursos culturales en las estrategias de desarrollo socio-económico se ha vuelto crucial en aquellos países que hoy por hoy están sólo residual o marginalmente interesados en los beneficios derivados de las actividades turísticas. De hecho, la demanda del sector turístico tiende

continuamente a expandirse en motivaciones y horizontes geográficos. Nuevos destinos emergerán y reclamarán su cuota de mercado del turismo internacional.

Además, también conocemos que el turismo es el sector con el crecimiento más rápido de todos cuantos integran la economía mundial. (En 1998, el desembolso turístico se estimó en torno a los 3.5 billones de dólares USA, siendo Europa el destino del 50% de las llegadas internacionales de turistas, que en todo el mundo rondaron los 630 millones anuales).

No podemos dejar de tener en cuenta que estas grandes magnitudes hacen necesario observar en todo momento las tesis de desarrollo sostenible, en su más amplia acepción de desarrollo sostenible físico, social, cultural, medioambiental y económico.

Es fundamental por tanto la compatibilización entre los sistemas culturales y el turismo, en términos de costes y beneficios, repartidos entre todos los operadores y agentes implicados en el sistema. Es esencial que los modelos de desarrollo propuestos sean compatibles con las realidades locales, para evitar el riesgo de una «colonización turística», que pudiera dañar e incluso destruir la identidad local y, a fin de cuentas, el principal atractivo turístico.

Si consideramos el desarrollo tecnológico y la evolución de los comportamientos del consumidor, descubrimos que el legado cultural y patrimonial puede ser renovado con las nuevas tecnologías y sus aplicaciones (desde el transporte a los ordenadores personales). Éstas tienen una amplia capacidad generadora de nuevas oportunidades. El patrimonio puede convertirse de este modo en una atracción dinámica. La realidad virtual otorgaría al legado cultural la posibilidad de transformarse en una experiencia multimedia. El uso de los recursos artísticos como eventos crea nuevos roles activos para el legado cultural...

Hasta aquí, todo lo que hemos venido señalando no son sino las características más generales, y hasta intuitivas del denominado «turismo cultural». A continuación vamos a tratar de profundizar en todo ello, para, por fin, bajar a un último nivel de particularidad, en el que estudiaremos un caso concreto: el Destino Sevilla.

## **LA CONFORMACIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO URBANO Y CULTURAL**

Un repaso a las ciudades que se han configurado como destino turístico cultural, nos muestra la estrecha interrelación necesaria entre tres elementos básicos, de manera general: una actividad, el turismo, un elenco de recursos, el legado cultural y patrimonial, y una ordenación territorial y social: la ciudad.

### **PATRIMONIO, CIUDAD Y TURISMO**

El patrimonio cultural se halla en una notable experimentación turística. No queremos decir con ello que el denominado patrimonio tradicional (catedrales, museos, paisaje urbano, edificios civiles y eclesiásticos, calles...) esté en un proceso de agotamiento, sino todo lo contrario: con éste se está articulando actualmente una agresiva dinámica de aportación de nuevo patrimonio cultural de escala simbólica y emblemática en museos, espacios escénicos y deportivos, nueva arquitectura en hoteles, edificios de oficinas y palacios feriales y de congresos.

Existe, por otra parte, consenso en la necesidad de gestionar el patrimonio tradicional con una perspectiva más económica y menos elitista, y tal estrategia sólo se puede concebir desde su explotación turística. Además, asistimos a la creación de un nuevo patrimonio, que tanto por forma como por contenido resulta ser el del siglo XXI: las catedrales dejan paso a nuevos equipamientos culturales.

Este nuevo urbanismo tiene como elementos básicos de definición a la ética, la estética y la economía, y como filosofía de fondo la dialéctica actual que se produce en toda actividad del ser humano entre globalización y localización, entre pertenecer a la comunidad internacional de pleno derecho y conservar al mismo tiempo la identidad, la cultura y los valores locales.

A este respecto podemos señalar las tesis de desarrollo sostenible, que en todo momento han reivindicado la conversión del recurso cultural en producto turístico, manteniendo obligatoriamente la autenticidad del mismo y procediendo al oportuno reparto de costes y beneficios entre los operadores y agentes responsables de su gestión. En este sentido, se ha demostrado que la Admón. Pública, sobre todo por motivos presupuestarios, es incapaz de hacer frente a la perfecta conservación de todo el patrimonio urbano, por lo que ha reaccionado abriéndose a la posibilidad de que la iniciativa privada desempeñe su papel mercantilista, al objeto de que con ella se resuelva aquella dificultad.

Siempre, por supuesto, la explotación turística del patrimonio urbano tendrá que diseñarse con ética, en el sentido de que la regulación y contextualización de las actividades turísticas deben inexcusablemente estar condicionadas por el mantenimiento y fomento del patrimonio sin impactos nocivos, sobredimensionamiento de su capacidad de carga ni banalización del uso público de dicho patrimonio, además de con estética, por cuanto es imprescindible la intervención técnica y el diseño tecnológico de expertos en la ocupación, uso y funcionalidad turística del patrimonio cultural urbano.

Es decir, lo que intentamos plantear es la superación del discurso extremista entre aquellos conservacionista a ultranza que satanizan el turismo, acusándolo de «colonización cultural», y aquellos otros cuyo tratamiento frívolo e insostenible terminan por matar a la gallina de los huevos de oro.

El consumidor actual y, por ende, el turista, como consumidor de determinados servicios exclusivamente turísticos y una inmensa mayoría de muchos otros servicios de consumo general, es hoy, y cada vez más, un consumidor exigente, informado y que valora el gasto en su justa medida.

La gestión cultural tradicional del patrimonio cultural tradicional no siempre ha sabido atender a este nuevo tipo de consumidor, por lo que se observa la necesidad de revisar la interpretación del patrimonio en términos de autenticidad y amenidad, es decir, equilibrar las propuestas de promoción, comunicación e interpretación del patrimonio desde supuestos de actividad, participación, claridad y cultivo de los elementos diferenciadores de la cultura autóctona en la lectura del patrimonio tangible e intangible. Por otra parte, esto no implica más que una clara necesidad de educar a la demanda a través de un mayor acercamiento entre patrimonio y turista.

Con ello básicamente venimos a decir que no debemos caer en la trampa fácil de confundir lo auténtico con lo exótico, sino explicar a los flujos turísticos las características particulares de las calles, ambiente urbano y monumentos de una ciudad desde una

perspectiva amena, familiar y que, por encima de otras consideraciones, sea un elemento canalizador en los ingresos por turismo en la economía urbana.

Puesto que, al final, lo que tratamos de conseguir es que la cuestión innegociable de la conservación y la mejora del patrimonio se articule con su acercamiento más ameno al turista, y que ambas cosas redunden en un aumento del gasto del visitante y, por ende, del desarrollo económico de la ciudad. No olvidemos que la nueva especialización urbana, hacia una clara terciarización económica, necesita ineludiblemente para su mantenimiento y desarrollo del gasto de los no residentes.

Para que el planteamiento urbanístico y cultural se ponga al servicio de estas nuevas estrategias de gestión, a continuación vemos una serie de factores a modernizar:

- La accesibilidad al patrimonio. Los horarios, la señalización y comunicación turística de monumentos y rutas urbanas han de acompañar a una flexibilidad operativa que contemple la estacionalidad, la fragmentación de los períodos vacacionales y las festividades, entre otros factores.
- La adaptación de la interpretación del patrimonio a la dominante y cada día más desarrollada cultura visual, en la que las nuevas tecnologías de comunicación e información tienen mucho que aportar. Ello conllevaría una actualización de guías, publicaciones y otros documentos promocionales.
- El obligado matrimonio entre la promoción cultural y la promoción turística.
- Evitar la frivolidad de los atributos culturales, sin dejar de incitar a un mayor consumo cultural.
- Segmentación apropiada de los distintos tipos de turistas que consumen patrimonio cultural: excursionistas, congresistas, familias...
- Reconocimiento del «patrimonio atmosférico», es decir, entender la capacidad de la ciudad por sí misma para ser un todo integral atractivo cultural, y no caer en la sensación de encerrar siempre la experiencia del disfrute del patrimonio en un museo.
- Por el contrario, no tender a considerar patrimonio lo que no lo es: catalogar y delimitar precisamente, en la medida de lo posible, aquello que realmente es singular y específico de la ciudad en cuestión. En ello radicará, precisamente, su ventaja competitiva respecto al resto de ciudades.
- Imaginación pública y privada para crear los productos culturales que, al mismo tiempo, sean perfectamente compatibles con el funcionamiento diario de la ciudad: peatonalización, seguridad, mejora de la apariencia urbana...

Por otra parte, tenemos que abundar en la idea del «nuevo patrimonio» al que antes hicimos referencia. Así, vemos cómo aparecen nuevos paradigmas de patrimonio que son utilizados como grandes operaciones de renovación urbana, para inscribir la ciudad en un nuevo contexto postindustrial propio del siglo XXI, en una Europa unificada, en la que las naciones pierden importancia a favor de las ciudades y regiones, y en la que los «edificios estrella» son el elemento competitivo.

Los proyectos, los edificios, y las obras públicas pretenden transformar las economías industriales del siglo XIX en economías de servicios del tercer milenio, siendo precisa-

mente en las ciudades de más antigua industrialización donde se observa esto de manera más clara. Entre estos nuevos proyectos-estrella, estas nuevas catedrales, podemos señalar:

- Aeropuertos y estaciones de ferrocarril y transporte metropolitano.
- Museos, donde el continente rivaliza con el contenido.
- Espacios escénicos de enorme valor simbólico.
- Centros culturales y de investigación.
- Equipamientos deportivos de gran magnitud.
- Hoteles de nueva arquitectura, edificios de negocios y oficinas, calles comerciales emblemáticas.
- Palacios de congresos y convenciones.
- Parques industriales tradicionales reconvertidos en parques tecnológicos o culturales.
- Renovación de ejes fluviales y portuarios, fachadas marítimas, zonas verdes o centros históricos.
- Parques temáticos.
- Preparación de grandes espacios de la ciudad, o su totalidad, para la celebración de un gran número de diversos eventos.

El beneficio último de la creación de este nuevo patrimonio radica finalmente en el efecto extensivo sobre el conjunto de la ciudad, en cuanto a renovación urbana que trata de mejorar la imagen y dotación de servicios y equipamientos, tanto para el turista como para el residente. Y además es éste un proceso que no atañe únicamente a las grandes ciudades, sino que puede observarse en su justa escala en todas las zonas urbanas, sean de la dimensión que sean.

Este fenómeno urbano, que apuesta por inversiones costosas y emblemáticas en grandes infraestructuras culturales y urbanismo de paisaje urbano, lo conocemos como «nuevo patrimonio».

Destaquemos que, visto estos escenarios, el turismo urbano se coloca en la franja existente entre cultura y negocio: por un lado, el turismo de negocios tendrá su importancia en aquellas ciudades que hayan sido capaces de llevar a cabo esas labores señaladas anteriormente de «marketing urbano», y no olvidemos que ésta puede ser la mejor manera de rentabilizar el exceso de suelo terciario existente en nuestras grandes urbes.

Y por el otro, la cultura en su acepción más amplia, as una alternativa que se puede extender a todo tipo de ciudades, siempre y cuando aporten un patrimonio —tradicional o nuevo— y unas condiciones de eficiencia y calidad del sistema turístico competitivas y sostenibles. Las alternativas han de ser correctamente evaluadas, en términos de coste-beneficios fundamentalmente, de cara a adoptar qué modelo turístico es el que deseamos. Las grandes inversiones en macroinfraestructuras pueden resultar desastrosas si no hay detrás un estudio concienzudo que respalde su viabilidad —técnica, económica, financiera, social y cultural—. Sin embargo, se corren menos riesgos y pueden resultar muy rentables el empleo de la imaginación y la creatividad para convertir los recursos latentes de la tradición, las fiestas, los espacios públicos, el histórico y el nuevo patrimonio, en verdaderos productos turísticos de potentes efectos multiplicadores económicamente hablando.

## UN DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO: EL TURISMO CULTURAL DE UNA METRÓPOLI DEL SUR DE EUROPA COMO SEVILLA

Síntesis del *Plan de Acción para la Promoción y Comercialización del Turismo Cultural de la Ciudad de Sevilla*, actualmente realizándose, al amparo del Convenio de Colaboración suscrito entre el Patronato Provincial de Turismo de Sevilla y el Centro Superior de Investigaciones Científicas.

El turismo cultural de Sevilla es de otra escala que el turismo cultural de ciudades pequeñas y medianas con importante patrimonio. A este respecto hay que destacar los siguientes indicadores diferenciales desde el punto de vista turístico:

- Concentración de importantes y singulares recursos turísticos, equipamientos (culturales, recreativos, comerciales, Palacio de convenciones y congresos, parque ferial) y un calendario de eventos y actividades (culturales, económicas, universitarias, etc.) específicos de una aglomeración urbana o metrópoli.
- Concentración de una importante y diversificada oferta hotelera y gastronómica de calidad que cuenta con profesionales altamente cualificados.
- Importante y diversificada demanda turística (turismo de negocios, convenciones y congresos, etc.) en la que «el ocio y la cultura» constituye una motivación cuantitativa y cualitativamente importante.
- Agentes públicos y privados que cuentan con recursos materiales y humanos importantes y que compiten con otras metrópolis españolas (Madrid y Barcelona) y europeas (Lisboa, Florencia, Venecia, Nápoles, etc.), en el mercado nacional e internacional.

Sevilla es en la actualidad un «destino» relativamente importante de turismo cultural en el mercado internacional y nacional y cuenta con importantes y singulares recursos y con potencialidad de la demanda para aumentar el flujo actual del turismo cultural y su estadía.

El turismo cultural de Sevilla presenta peculiaridades de una metrópoli del sur de Europa con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Aunque Sevilla tiene potencialidad, también existen problemas estructurales que limitan en la actualidad la captación de un mayor flujo y especialmente con estadía más elevada de turismo cultural. Se trata de problemas clave que hay que resolver para una articulación más eficiente del turismo cultural de Sevilla en el mercado nacional e internacional.

Entre estos obstáculos estructurales, hay que destacar los siguientes:

- Deficiencias en cuanto a la accesibilidad externa. Sevilla es una ciudad periférica en el contexto europeo. Desde el punto de vista del transporte aéreo, excepto Madrid y Barcelona y algunas ciudades del litoral (como Mallorca, Málaga, etc.), la mayoría de las ciudades españolas están insuficientemente articuladas en tráfico europeo (o intracontinental) e intercontinental. Sevilla tiene problemas de comunicación aérea con los principales aeropuertos europeos y de ferrocarril con casi todas las ciudades españolas excepto Madrid. La

transformación más importante realizada en la última década a este respecto ha sido la mejora de las carreteras.

Las deficiencias en la accesibilidad externa constituyen un obstáculo especialmente importante para los viajes de corta estadía que representan un porcentaje significativo del flujo del turismo cultural en la actualidad.

Estas deficiencias estructurales limitan el desarrollo del turismo cultural de Sevilla en la actualidad y su desarrollo como metrópoli en el sistema de ciudades europeas y su superación depende fundamentalmente de la política de infraestructuras y de transportes y de la política regional española y de la Unión Europea.

- Los retos de la gestión de los recursos culturales desde el punto de vista turístico. Los principales retos de la política cultural a este respecto están relacionados con los cambios en la gestión de los recursos culturales, de la elaboración de una estrategia de interpretación y comprensión de los recursos culturales para los diferentes tipos de turistas y de una ordenación turística que evite los riesgos de saturación e infrautilización de importantes recursos culturales dentro de la ciudad y en su entorno.

Para hacer frente a estos retos, la política cultural ha de compatibilizar sus funciones específicas (conservación y protección, formación, enseñanza, investigación, etc.) de los recursos culturales con su revalorización turística.

- Insuficiente elaboración de productos. Sevilla cuenta con importantes y singulares recursos pero no con suficientes productos en destino, que es competencia fundamentalmente de la política turística y de su compatibilización con la política cultural.

Además de los productos elaborados por los turoperadores, es necesario responder a las necesidades de la mayoría de los turistas, que son independientes o turistas individuales y semiorganizados y exigen una importante información y elaboración de productos turísticos en destino.

- Insuficiente información sobre los principales segmentos de demanda de turismo cultural de Sevilla. Esta demanda es heterogénea y existen diferentes tipos y comportamientos, que es necesario conocer como una condición previa para definir un marketing diferenciado que tenga en cuenta la rentabilidad económica, sociocultural y medioambiental de cada tipo, especialmente en el contexto de un crecimiento potencial de la demanda en el futuro.

A este respecto es necesario realizar una investigación de la demanda, según épocas del año, mercados extranjeros y nacionales, tipologías de turistas, alojamientos utilizados (comerciales según tipos y categorías y no comerciales), duración de la estancia, sistemas de comercialización utilizados, estratos de edad y status. Solamente con esta metodología, apoyada en cuestionarios bien estructurados y adoptados a las tipologías turísticas, con muestras suficientes y representativas, podrá determinarse la importancia de cada segmento o tipología, sus características cuantitativas y su mayor o menor interés en las políticas de promoción del destino Sevilla, en función de su rentabilidad económica, perspectivas de crecimiento y mezcla o dosificación de los distintos canales de comercialización para captar las diferentes tipologías de demanda.

En síntesis, Sevilla es un ejemplo representativo del turismo cultural de una metrópolis del sur de Europa que no han realizado todavía una articulación suficiente en el mercado nacional e internacional a pesar de la importancia de este mercado y de los recursos disponibles y, por consiguiente, una situación diferente de las ciudades y metrópolis del centro y norte de Europa.

El desarrollo del turismo cultural de Sevilla es interdependiente del desarrollo urbano y metropolitano. Aunque los obstáculos estructurales existentes (como las deficiencias en el transporte aéreo o los retos de la gestión de los recursos culturales y la ordenación del territorio) son en gran medida exógenos a la política turística y han de ser resueltos en el contexto del desarrollo sostenible de la metrópoli andaluza, el turismo cultural y el urbano en general constituyen instrumentos estratégicos para superar estos problemas estructurales.

Sevilla es una de las ciudades de la Comunidad Autónoma de Andalucía que, por razones estratégicas, está destinada a jugar cada vez más el papel de metrópoli del sur de Europa. Concretamente, desde el punto de vista de turismo cultural, Sevilla constituye en la actualidad la ciudad con mayor atracción (la más visitada y con mayor estadia) y con mayor capacidad de distribución actual del flujo de este tipo de turismo en el entorno regional o de la Comunidad Autónoma.

Tanto por la potencialidad de la demanda y de los atractivos como por los problemas estructurales existentes es necesario definir nuevos objetivos estratégicos que permitan convertir a Sevilla en uno de los principales destinos europeos de turismo cultural en el mercado nacional e internacional.

## **ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS: HACIA UN MARKETING DE DESTINO INTEGRADO EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE LOCAL**

A partir del diagnóstico realizado sobre la situación actual del turismo cultural de Sevilla se ha elaborado un conjunto de orientaciones estratégicas que puedan servir de base para consensuar unos objetivos estratégicos con los agentes públicos y privados que participan en este tipo de turismo.

Como se ha señalado, la elaboración de unas orientaciones estratégicas, consensuadas desde el principio, contribuyen a marcar un rumbo o estrategia global de desarrollo del turismo cultural de Sevilla que sirva de referencia a las acciones a corto plazo. Estas orientaciones estratégicas consensuadas han de ser flexibles, pues necesitan matizarse sin perder el rumbo con la participación cada vez más amplia de los agentes sociales.

Las metrópolis de la era postindustrial son centros de atracción de importantes flujos de personas con motivaciones diferentes a las de la era industrial. La metrópoli postindustrial o de servicios tiene entre sus funciones básicas generar todo tipo de ofertas «de ocio y cultura» (deportivas, recreativas, culturales en sentido estricto, etc.) con acceso para la población residente y el flujo de visitantes.

Sevilla como metrópoli postindustrial ha de aprovechar esta macrotendencia y su potencialidad en «ocio y cultura» como un instrumento para la creación de empleo, de ordenación urbana, la mejora de sus infraestructuras y equipamientos, atraer servicios avanzados y en general mejorar el bienestar de sus habitantes.

Como metrópolis postindustrial, Sevilla juega una función de locomotora o motriz de la economía andaluza. En este contexto el turismo cultural constituye un instrumento para el desarrollo sostenible local y simultáneamente para promover otros tipos de turismo (como convenciones, congresos, incentivos, etc.), como se ha señalado.

Desde el punto de vista del turismo cultural es necesario definir una política de marketing de destino en la que la estrategia (segmentación de la demanda, selección de los canales prioritarios, etc.) sea definida y consensuada por los agentes públicos y privados del destino (Sevilla) y no responda fundamentalmente a las necesidades o intereses de la demanda o política de los turoperadores.

En el caso de Sevilla este marketing de destino ha de perseguir, al menos, los siguientes objetivos específicos:

- Responder a las necesidades de una demanda de turismo cultural, cada vez más individual y personalizada. En la actualidad la mayoría del turismo cultural de Sevilla es independiente o llega en viajes combinados no en grupos y semiorganizados.

Hay una tendencia social hacia la individualización o personalización del consumo general y del turístico en particular, en el que cada cliente exige una situación adaptada a sus necesidades. Estos clientes son más exigentes y están mejor informados que en el pasado. Se trata de un mercado de masas, en el que cada consumidor es un caso único y presenta una situación particular.

Este tipo de turistas exige nuevas informaciones y estar en contacto más directo con el destino. Los principales tipos de información que exige este tipo de turismo son las siguientes: servicios básicos, actividades culturales y lúdicas, oferta gastronómica, compras, transporte, excursiones (a pueblos y ciudades próximas) y visitas de la ciudad.

El destino ha de proveer todos estos tipos de información y elaborar un conjunto de productos que sirvan como «un manual de instrucciones» para el uso del turista en su visita a la ciudad de Sevilla.

- Conseguir una distribución más equilibrada (o menos concentrada) del turismo cultural dentro de la ciudad (entre el centro histórico y monumental y los barrios periféricos) con el fin de no superar la capacidad de carga (o saturación) en el centro y contribuir a la conservación y desarrollo de los recursos culturales de otros barrios. Evitar el monocultivo turístico del casco histórico y potenciar la actividad turística como instrumento de conservación y desarrollo de los recursos culturales de otros barrios y la mejora de la calidad de vida de la población residente.
- Potenciar la ciudad de Sevilla, además de centro de atracción de la demanda nacional e internacional de turismo cultural, como centro de distribución de forma semejante a otras áreas metropolitanas nacionales y extranjeras de este tipo de turismo, entre la ciudad y el reto de las ciudades con importante patrimonio de la provincia y de la Comunidad Autónoma.
- Aumentar el flujo de turismo cultural con destino Sevilla, su estadía y calidad con una comercialización más autónoma y con un mayor valor añadido en destino.

Teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos anteriores, a continuación se presentan, como parte de estas orientaciones estratégicas un conjunto de programas con el fin de servir de base para consensuar unos objetivos estratégicos sobre promoción y distribución del turismo cultural con los agentes sociales.

## 1. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CULTURALES

- a) **Objetivos:** Elaborar productos en destino para incorporar nuevos barrios y distritos dentro de la ciudad a la oferta de turismo cultural para convertir Sevilla en un centro de mayor atracción y de distribución para los distintos mercados (nacional, europeo e intercontinental).

Aunque tanto dentro de la ciudad como en el resto de la provincia y de la Comunidad Autónoma existen múltiples rutas turísticas es preciso adecuarlas para que se conviertan en verdaderos productos turísticos a partir del acondicionamiento de los recursos. Así en el interior de la ciudad incorporar la tarjeta Sevilla-Card, el programa de taxi-turístico, los servicios de interpretación de los recursos, etc. En el exterior, vincular las rutas o circuitos al transporte, alojamiento (en el caso de exigir pernoctación), actividades recreativo-deportivas y otros servicios, con precios de referencia.

- b) **Medidas de actuación:**

- Creación de microproductos por distritos y barrios de Sevilla.
- Creación de nuevas rutas culturales por Andalucía occidental.
- Apoyo a la promoción de la Ruta de la Plata.
- Fomento de la fabricación de soportes culturales para el turista: (Videos, diapositivas, filmes, fotografía, revistas, libros, recuerdos, etc.)
- Gestión de las visitas culturales: (accesibilidad al recurso cultural, guías, horarios, interpretación, elementos auxiliares en diferentes idiomas, señalización de los recursos culturales, etc.)
- Difusión al turista de la programación cultural de Sevilla y facilitación de su incorporación: (hoteles, TTOO, AAVV, oficinas de información, revistas culturales, prensa, TV, etc.)
- Potenciación de paquetes culturales de destino único Sevilla desde los centros emisores — con estadía cortas (menos de 4 noches) y vacacionales (4 o más noches).

## 2. PLANIFICACIÓN EQUILIBRADA DEL TERRITORIO:

- a) **Objetivos:** Definir una política de gestión de flujos turísticos que descentralice e incorpore nuevos recursos dentro de la ciudad y del entorno (provincial o regional) con el fin de convertir Sevilla en un centro de distribución de turismo cultural.

El paso previo a una política de redistribución de flujos turísticos en la ciudad consiste en zonificar turísticamente la misma, evaluando el potencial de recursos culturales de cada zona junto al resto de recursos, su accesibilidad interna, aparcamientos y otros factores. Paralelamente, poner en relación cada zona turística de la ciudad con la localización de la planta hotelera y sus conexiones con los puntos de máxima concentración turística (Centro turístico), así como con las principales vías de acceso externas (AVE-Sta. Junta, aeropuerto y autopistas).

b) **Medidas:**

- Ordenación del territorio de la capital, Sevilla. Por distritos o barrios, según su oferta básica cultural: (recursos culturales y eventos) y la complementaría (hoteles, restaurantes, comercio, equipamientos, etc.).
- Ordenación del territorio provincial de Sevilla por sus recursos culturales y naturales (comarcas, pueblos, circuitos provinciales, etc.).
- Ordenación del territorio en Andalucía por sus recursos culturales, accesibilidad, oferta complementaría.

## 3. IMAGEN, LOGOTIPO Y TRANSFORMACIÓN DE SEVILLA EN DESTINO METROPOLITANO DE TURISMO CULTURAL:

- a) **Objetivos:** Potenciar la imagen de Sevilla como destino único de turismo cultural con estadía más elevada.

b) **Medidas:**

- Fuertes apoyos de gestión, comercialización y venta del producto cultural de una semana, en los principales mercados.
- Eje de campaña de publicidad y promoción, con apoyo en la imagen y logotipo y un sistema de comunicación sobre Sevilla como destino básico, finalista.
- Incorporación de logotipo y lema de destino de Sevilla en las comunicaciones del sector público y privado relacionados con el turismo (imagen corporativa): Administraciones, hoteles, TTOO, AAVV, restaurantes, comercio, etc.

#### 4. MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD INTERNA E INTERPRETACIÓN DE LOS RECURSOS CULTURALES:

- a) Objetivos: Potenciar la accesibilidad interna o dentro de la ciudad y la comprensión e interpretación de los recursos culturales por los diferentes tipos de turistas.
- b) Medidas:
- Potenciación del transporte público interior. Creación de la tarjeta transporte turística.
  - Elaboración de planos-transporte ligados a los recursos principales, en idiomas.
  - Señalización adecuada del recurso cultural.
  - Gestión de visitas, concertación - interpretación. Guías. Elementos audiovisuales y gráficos de apoyo a la interpretación.
  - Gestión de la accesibilidad a los recursos propiedad de la iglesia, fundaciones y particulares.
  - Incorporación de un mayor número de museos, monumentos, actividades y eventos culturales a los programas turísticos.
  - Fomento de la venta de soportes audiovisuales y gráficos, libros y recuerdos para el turista.
  - Conversión de las oficinas de turismo en entes dinámicos de diseño de circuitos, facilitación de visitas culturales, alojamientos y otros apoyos en el destino.

#### 5. MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD EXTERNA:

- a) Objetivos: Contribuir con el desarrollo e incremento del flujo turístico de carácter cultural a resolver las deficiencias estructurales en el transporte aéreo y por ferrocarril en el contexto del desarrollo metropolitano de Sevilla para competir con otras metrópolis españolas y de otros países europeos en el mercado nacional e internacional.
- b) Medidas:
- Estudio de transporte aéreo, con la creación de una comisión que integre a los agentes públicos y privados implicados.
  - Fortalecimiento de las campañas turísticas en Madrid para captar en base al AVE turismo asiático, norteamericano y europeo.
  - Análisis de conversión del aeropuerto de Sevilla en base de los vuelos del cono sur americano y de enlaces con África-Europa, contribuyendo a la descongestión de Barajas.
  - Mejora de las conexiones nacionales y frecuencias, especialmente con regresos desde Sevilla en domingo, de cara a la promoción de paquetes o viajes independientes de fin de semana.
  - Gestión de un sistema de parkings turísticos, a menor coste que el actual, en zonas periféricas de Sevilla para el turista que accede en automóvil o autocar turístico.

## 6. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD:

- a) Objetivos: Alcanzar la necesaria mejora de la calidad y competitividad de los servicios públicos y de la oferta turística en sentido amplio que permita el desarrollo sostenible del turismo cultural y la captación de segmentos de demanda más rentables desde el punto de vista económico, sociocultural y medioambiental.
- b) Medidas:
- Control y prevención de la inseguridad de bienes y personas.
  - Limpieza de la ciudad.
  - Control del tráfico rodado con creación de aparcamientos disuasorios.
  - Homogeneización de la señalización y mejora de la misma.
  - Mejora de la formación turística. Implantación de cursos especiales para gestores de recursos culturales.
  - Introducción e información de los productos culturales en hoteles, restaurantes, transportistas, oficinas de turismo y otros.
  - Auditorías de calidad en la cadena de valor: transporte, alojamiento, restauración, equipamientos, recursos culturales, comercio y población (sensibilización).
  - Control de la imagen turística de Sevilla y su transformación en el tiempo como síntesis e indicador de la calidad total.
  - Plataforma público/privada de Sevilla para el aseguramiento de la calidad turística.

## 7. FOMENTO Y ARTICULACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL:

- a) Objetivos: Potenciar y ampliar el tejido empresarial (formación y capacitación, fomento de inversiones, creación de nuevas empresas, etc.) para la elaboración de productos turísticos.
- b) Medidas:
- Fomento de TTOO y AAVV receptivos.
  - Fomento de las artesanías y su incorporación como producto turístico.
  - Incentivos a la creación de oferta complementaria.
  - Incentivos a la creación de oferta de hoteles con encanto.
  - Fomento de la creación de consorcios privados para el desarrollo del turismo cultural.
  - Fomento de la formación y capacitación para la creación de empresas turísticas en el segmento cultural.
  - Fomento de la especialización de guías turístico-culturales según exigencias de los nuevos productos y segmentos de turistas.

## 8. MARKETING CONJUNTO DESTINO/MERCADOS EMISORES:

- a) Objetivos: Definir una estrategia global de marketing que permita una promoción y distribución más autónoma y con mayor valor añadido en destino por mercados y centros emisores.
- b) Medidas:
- Constitución de un presupuesto para la promoción y comercialización: sector público + privado.
  - Elaboración de estrategias de mercados/segmentos y productos culturales.
  - Elaboración de programas a corto plazo.
  - Concertación de campañas de promoción/distribución conjuntas con los TTOO de los mercados prioritarios.
  - Incorporación a la comunicación integral turística del logotipo Sevilla y de la proposición «destino finalista».
  - Creación de material promocional de apoyo: pósters, mapas, guías, folletos, catálogos, displays, videos, films, programas de relacione públicas, dossiers de TTOO, etc.
  - Promoción global con una estrategia integrada y compartida por los agentes públicos y privados de Sevilla y los TTOO emisores y/o en comercialización directa.
  - Promoción de los productos culturales/paquetes/tramos y segmentos, con base de los recursos-ciudad, provincia y Andalucía Occidental.
  - Análisis de viabilidad de un posible TTOO receptivo del turismo cultural de Sevilla.

## 9. COORDINACIÓN PÚBLICA:

a) Objetivos: Elaborar unos objetivos estratégicos con el fin de coordinar y concertar las diferentes políticas públicas y empresariales.

b) Medidas de actuación

— Sector público

- Vertical y horizontal: ámbito público
- Evitar solapamientos entre la Junta de Andalucía, Patronato y Ayuntamiento (coordinar, cooperar y concertar).
- Creación de un comité consultivo cultura/turismo/empresarios.
- Jerarquizar productos culturales, distritos y barrios de Sevilla y circuitos por Andalucía.
- Realizar una investigación básica de la demanda cultural (nacional y extranjera) como base de las actuaciones.
- Crear un órgano mixto (público y privado) para la gestión comercial del turismo cultural.
- Establecer un plan estratégico del turismo cultural.

— Sector privado

- Información e incorporación al órgano mixto de gestión y colaboración con el plan estratégico del turismo cultural.
- Fomento del asociacionismo.
- Sensibilización del tejido empresarial, población y sector público.

A modo de síntesis y para obtener una rápida percepción global de la situación actual del turismo cultural en Sevilla se expone un análisis DAFO, con las principales FORTALEZAS → OPORTUNIDADES y DEBILIDADES → AMENAZAS citadas anteriormente.

ANÁLISIS DAFO SOBRE EL TURISMO CULTURAL DE SEVILLA

<p><u>FORTALEZAS:</u> (1<sup>er</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen turística positiva, todos los mercados «GRAN ANIMACIÓN CIUDADANA»</li> <li>• Importantes recursos histórico-artísticos, ocio y equipamiento urbano</li> <li>• Infraestructuras de transporte, accesibilidad</li> <li>• Recursos náuticos, sobre el Guadalquivir</li> <li>• Importante capacidad hotelera de 5, 4 y 3* con buena relación calidad/precio.</li> <li>• Baja presión de la demanda sobre la población, infraestructura y recursos.</li> <li>• Proximidad a Córdoba y Granada</li> </ul>	<p><u>OPORTUNIDADES:</u> (1<sup>er</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Facilidad de captación de demandas nacionales e internacionales.</li> <li>⇒ Mayor eficiencia de promoción/comercialización.</li> <li>⇒ Capacidad de atracción de demandas de larga distancia, en el segmento mayoritario del turismo urbano.</li> <li>⇒ AVE, aeropuerto internacional y autopistas, con un gran potencial de mejora operativa. Captación de viajes de fin de semana.</li> <li>⇒ Posibilidad de crear mejores infraestructuras náuticas y programas náuticos sobre el Guadalquivir.</li> <li>⇒ Posibilidad de competir en condiciones ventajosas en el segmento medio/alto/alto de demanda cultural.</li> <li>⇒ Posibilidad de sumar a la oferta de Sevilla las importantes ofertas culturales de Córdoba y Granada</li> </ul>
<p><u>FORTALEZAS:</u> (2<sup>o</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad interna a los recursos turísticos</li> <li>• Parque temático ISLA MÁGICA</li> <li>• Infraestructura deportiva</li> <li>• Equipamientos para congresos y convenciones</li> <li>• Interesante gastronomía y «tapeo»</li> <li>• Grado de comercialización importante</li> </ul>	<p><u>OPORTUNIDADES:</u> (2<sup>o</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Facilidad para componer itinerarios urbanos. Facilidad para incorporar nuevos recursos culturales actualmente ociosos y los barrios periféricos.</li> <li>⇒ Capacidad de atraer el segmento deportivo en primera instancia y convertirlo posteriormente en demanda cultural/ocio.</li> <li>⇒ Capacidad de atracción del segmento y posibilidad de convertirlo en 2<sup>os</sup> viajes en turismo cultural.</li> <li>⇒ Complemento básico del alojamiento. Atractivo sociocultural.</li> <li>⇒ Madurez por comercialización de TTOO, minoristas y OPC con facilidad para intensificar y ampliar los canales de comercialización.</li> </ul>

<p><u>DEBILIDADES:</u> (1<sup>er</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa elaboración de productos culturales.</li> <li>• Gran concentración de visitas sobre pocos recursos culturales y el centro de la ciudad, con gestión inadecuada de visitas.</li> <li>• Falta de vuelos directos con París, Frankfurt, Milán y Roma y deficientes conexiones nacionales aéreas.</li> <li>• Escasa incorporación de la oferta turística provincial en programas comerciales.</li> <li>• Débil coordinación y concertación de actividades de programación/comercialización entre el sector público y privado.</li> <li>• Falta de estructura organizativa estable en la gestión.</li> </ul>	<p><u>AMENAZAS:</u> (1<sup>er</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Menor capacidad competitiva. Mayor dificultad para comercializar.</li> <li>⇒ Insatisfacción de la demanda por soportar largas colas. Insatisfacción de los TTOO que no pueden programar visitas.</li> <li>⇒ Destino Sevilla no accesible en tiempo competitivo con otros europeos en viajes de corta duración.</li> <li>⇒ Poca potencia de oferta de circuitos culturales para mercados de larga distancia y mayor estadia. Escasa operativa en extensiones de visitas desde Sevilla de forma organizada.</li> <li>⇒ Escasos recursos globales para la promoción y riesgos de aplicación en segmentos y mercados poco adecuados.</li> <li>⇒ Menores cuotas del mercado de turismo cultural de mejor porvenir.</li> <li>⇒ Falta de un plan estratégico del desarrollo del turismo cultural a medio plazo integrando y coordinando acciones públicas y privadas.</li> </ul>
<p><u>DEBILIDADES:</u> (2<sup>o</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de soportes culturales: gráficos y audiovisuales.</li> <li>• Falta de una interpretación del recurso cultural en «clave turística», adecuado a diferentes tipologías de demanda.</li> <li>• Insuficiente señalización turística.</li> <li>• Escasa concertación del transporte interno para el turismo.</li> <li>• Escasa concertación de las tarifas de guías para pequeños grupos o parejas.</li> </ul>	<p><u>AMENAZAS:</u> (2<sup>o</sup> orden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Menor penetración de los aspectos históricos y socioculturales con menores ingresos por turismo. Insatisfacción de la demanda.</li> <li>⇒ Exposiciones rutinarias poco atractivas con pérdida del valor de los recursos.</li> <li>⇒ Dificultad de acceso a los recursos e incluso a las oficinas de turismo.</li> <li>⇒ Dificultad para movimientos de la demanda turística y mayor coste del desplazamiento.</li> <li>⇒ Nula interpretación de los recursos culturales para demandas individuales, en pareja o en grupos pequeños, por guías turísticos.</li> </ul>