



Vol. 11, Nº 25 (diciembre / dezembro 2018)

LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Alberto Moreno Melgarejo¹

Universidad Europea de Madrid
alberto.moreno@universidadeuropea.es

Ignacio Sariego López²

Escuela de Turismo Altamira, Universidad de Cantabria
isariego@euturismoaltamira.com

Reyes Ávila Bercial³

Antar, Taller de Estrategias Creativas
reyes.avila@antarestراتيجias.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Moreno Melgarejo, Ignacio Sariego López y Reyes Ávila Bercial (2018): "La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 25 (diciembre / dezembro 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes25gestion-destinos>

Resumen – En el presente artículo se realiza una reflexión sobre el funcionamiento de la industria turística para mostrar la dinámica real del sector una vez aplicado la planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos. De esta forma, se comienza de lo general a lo particular haciendo una reflexión sobre el funcionamiento de la industria turística, su articulación, desarrollo, contenido y consecuencias inherentes para poder posteriormente abordar las especificidades de la dinámica turística propia de los destinos.

Palabras clave – Destino turístico, planificación turística, desarrollo turístico, gestión de destinos.

¹ Doctor Europaeus en Turismo por la Universidad Rey Juan Carlos, Master en Gestión Cultural por la Université Libre de Bruxelles, Master en Gestión Turística Europea por Bournemouth University y la Université de Savoie, Licenciado en Historia por la Universidad Complutense de Madrid, Consultor y Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en la Universidad Europea de Madrid.

² Doctor en Geografía y Ordenación del Territorio por la Universidad de Navarra, Máster en Dirección de Empresas (MBA) por la Universidad de Cantabria, Licenciado en Ciencias Biológicas en la Especialidad Ambiental y Agrícola por la Universidad de Navarra, Profesor de la Escuela Universitaria de Turismo Altamira en la Universidad de Cantabria.

³ Master en Gestión Cultural por la Fundación Ortega y Gasset, Licenciado en Geografía e Historia y Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Autónoma de Madrid, Consultor, Gerente de Destino, Profesor Universitario y Experto de la Organización Mundial del Turismo y del Banco Interamericano de Desarrollo.

Abstract – In the following article, a consideration on the tourist industry operations is made illustrating its real dynamics once planning and management are applied as tools for the development of destinations. In this way, we start from general to specific considerations, to clarify the functioning of the tourism industry, its structure, development, content and intrinsic consequences in order to tackle the specificities of the tourism dynamics characteristic of destinations.

Keywords – Tourism destination, tourism planning, tourism development, destination management.

Introducción

La planificación y la gestión resultan esenciales para garantizar el éxito de todos los componentes involucrados en el desarrollo de la industria turística dentro de un destino. Los peligros que conlleva el no ejercer un control efectivo en la planificación y gestión de los destinos deriva irremediablemente en un proceso de desarrollo espontáneo insostenible por definición. Por tanto, los procesos de planificación y gestión de destinos están en la base del desarrollo turístico de los destinos que resultan necesarios para ordenar los procesos de desarrollo en función de las prioridades del territorio y de su población local. En este sentido, el símil utilizado por Fox (1991) es muy ilustrativo ya que sostiene que el turismo es como el fuego, puede cocinar tu comida, pero también puede incendiar tu casa. Los mecanismos para controlar el turismo pasan por el conocimiento de sus elementos esenciales y las relaciones que se establecen entre ellos, su capacidad de desarrollo, y el establecimiento de medidas de planificación y gestión adecuadas.

El destino como experiencia integral

Tradicionalmente la posibilidad de desarrollo turístico era vista como algo que tocaba o que caía en suerte. Una especie de lotería para aquellos lugares que se habían visto agraciados por la naturaleza (playa, clima, montaña, etc.) o por la historia (grandes monumentos, museos, etc.), y que, por tanto, antes o después y de una manera un tanto mecanicista, se acabarían convirtiendo en lugares de acogida y de desarrollo ligados al ocio y al turismo. Consecuentemente, la visión en negativo de este argumento sentenciaba que, por el contrario, aquellos ámbitos que no se habían visto favorecidos por determinadas circunstancias no tenían ninguna posibilidad de desarrollarse turísticamente (Ávila y Barrado, 2005: 30). Esta situación era la propia de un momento histórico y de un entendimiento de las actividades turísticas en la que la razón del desplazamiento era ver algo. Por tanto, si no se disponía de algo imprescindible que ver no se atraería visitantes, con lo que el turismo no dependía tanto de una voluntad de desarrollo sino de una cuestión de fortuna frente a la que poco o nada se podía hacer.

En la actualidad el turismo no es entendido como un simple desplazamiento a un lugar donde hay algo, sino como una actividad más compleja y participativa. Se trata de ir a un lugar para hacer algo. Así pues, ya no basta con contar con recursos para ser contemplados, sino que es necesario construir servicios y productos que permitan realizar actividades y participar. En muchos territorios, como es el caso de Manresa (Cataluña), el patrimonio histórico-cultural no es aún un recurso lo suficientemente fuerte como para generar sinergias de desarrollo económico local en entornos urbanos próximos a los principales nodos de atracción turística (Cors, 2014).

Con esta evolución las actuales tendencias de demanda y consumo turístico están empezando a permitir, e incluso a favorecer, el desarrollo de ámbitos que hasta el momento se habían visto

apartados de esta actividad o habían ocupado una posición muy marginal. Esto sucedía porque no encajaban en los parámetros de lo que los antiguos consumidores consideraban como un lugar atractivo para ser visto. Ahora se va a los destinos en la medida que ofrezcan algo que hacer. De este modo, el desarrollo turístico deja de ser fruto del azar y se convierte en una actividad cuya mayor o más acertada evolución pasa a depender de estrategias de diseño, promoción y comercialización cuidadosamente estudiadas y planificadas. En suma, de políticas que generalmente requieren no sólo de la intervención de los sectores y agentes económicos directamente implicados, sino muy habitualmente del consenso y de una cierta implicación por parte de toda una sociedad que se va a convertir, de forma amplia, en la sociedad de acogida.

Ya no basta con contar con una serie de recursos más o menos demandados, sino que es necesario actuar de forma voluntarista construyendo servicios y productos que ofrecer a los consumidores. Servicios y productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores.

Figura 1. Evolución del concepto de destino



Fuente: adaptado de Antar, Taller de Estrategias Creativas

Pero la evolución de las formas de consumo turístico no se detiene. Actualmente se está asistiendo a una última vuelta de tuerca en el sector, en consonancia con la explosión de lo que está siendo denominado como economía y sociedad de la experiencia. Los turistas tienen cada vez más elementos, dentro del sistema de turismo, para sustituir el lugar, el tiempo y las experiencias de ocio debido a la flexibilidad posfordista que está adquiriendo esta actividad económica. Hoy, cada vez más, el turista busca sentir, de tal manera que se desplaza a lugares donde experimentar vivencias. En este nuevo contexto el desarrollo turístico, y muy concretamente el de las áreas de interior, debiera ir más allá de la planificación de productos turísticos para atender al más integrador concepto de destino (Ávila y Barrado, 2005: 31). Así pues, para lograr desarrollos turísticos equilibrados será necesario actuar sobre el conjunto de lo que significa el destino, entendido éste como un espacio físico y social con unas determinadas características y calidades, que ofrece una yuxtaposición de valores ambientales, territoriales, sociales y culturales cuyo conjunto lo convierten en algo que merece la pena experimentar, que ofrece una vivencia integral al visitante (Ibíd.). En realidad, el destino debe convertirse en la experiencia en sí misma situándose en la mente de los consumidores del mismo modo en que lo hace una marca cualquiera, que más allá de un determinado producto o servicio y acaba vendiendo una imagen. La especialización de las ofertas de ocio profundiza en la diversificación y diferenciación del producto turístico, permitiendo el distanciamiento de la imagen de destinos estandarizados (Baños, 2014: 84).

El crecimiento de tendencias turísticas posfordistas conduce hacia productos especializados y nichos de mercado específicos, mantienen gran volatilidad de las preferencias de consumo e incrementan los modelos no masificados y poco funcionales (Shaw *et al.*, 2004: 117). Actuar sobre los destinos implica atender a aspectos, conceptos y técnicas novedosas como son la sostenibilidad, renovación, calidad, equilibrio, desarrollo local y regional, imagen integral de marca, tematización, etc.; y que de manera general van más allá de lo que era tradicionalmente

incluido en la planificación turística. Estrategias, en suma, que permitan que un destino se reinvente de manera continua con el fin de ofrecer siempre experiencias novedosas, y que, por tanto, mantenga su capacidad de atracción para unos consumidores que continuamente demandarán nuevas experiencias.

La planificación estratégica de destinos turísticos

La planificación es un aspecto esencial en todos los aspectos de la vida cotidiana de las personas y de la sociedad que nos rodea. De forma consciente, y a veces inconsciente, continuamente planificamos nuestro futuro a corto, medio y largo plazo, y extrapolamos este concepto de forma recurrente a todas las actividades que realizamos. Se podría decir que la planificación es algo innato en el ser humano ya que, el objetivo fundamental de la planificación es maximizar los efectos positivos de nuestras acciones.

Aplicando este concepto básico a la planificación de la actividad turística se puede aseverar que para conseguir maximizar los efectos positivos de una actividad económica es estrictamente necesario realizar una adecuada planificación de la misma. Partiendo de la definición de unos objetivos realistas a alcanzar, es necesario decidir las estrategias adecuadas para su consecución. En una actividad como el turismo, en la cual los recursos endógenos del territorio juegan un papel trascendental para su viabilidad a largo plazo, es necesario realizar un plan de desarrollo en el que se conjuguen las políticas de creación de empleo y generación de riqueza, con la conservación del medio ambiente, tradiciones, arquitectura popular, gastronomía, medios de vida tradicionales, etc. Planificar es actuar de acuerdo a un plan, *“organizar el futuro con el fin de alcanzar unos determinados objetivos así como identificar las vías para llegar a ellos, dicho de otro modo, planificar debería permitirnos definir el destino, el camino a tomar y las estaciones intermedias”* (Fernández Muñoz, 2006: 7).

Los planes de desarrollo turístico son guías de acción sectorial que sirven de soporte justificativo de la política turística que se pretenda adoptar (Rivas y Magadán, 2012). A medida que se satura un mercado turístico y las empresas y los destinos intentan adaptarse y tener éxito en un entorno competitivo cada vez más dinámico y turbulento, los gestores van prestando más atención al empleo de la planificación y la toma de decisiones de carácter estratégico. *“Para algunos estudiosos y profesionales, la expresión ‘planificación estratégica’ tienen una connotación de proceso que representa una parte de la gestión estratégica. Esta última se refiere al proceso global en su conjunto, mientras que la planificación estratégica tiene que ver con la fase de formulación de las actividades de gestión total. La planificación estratégica se convierte en uno de los principales instrumentos de gestión con vistas a afrontar los cambios que afectan al entorno, para ganar una ventaja competitiva y para lograr la supervivencia y el éxito a largo plazo”* (Ching-Yick Tse, 2002: 501).

En la actividad turística convergen diversos campos que interactúan, tales como medioambiente, sanidad, legislación, urbanismo, ingeniería, etc., que junto a las propias del turismo –hotelería, hostelería, actividades deportivas, naturales, culturales o de ocio y entretenimiento- deben componer un todo integral que ha de ser correctamente leído, interpretado y evaluado a la hora de definir el modelo de desarrollo turístico que se desea seguir. La adecuada optimización de los recursos disponibles en el destino en cuestión, la definición de un plan de trabajo que aúne y coordine los diferentes elementos que intervienen en el desarrollo turístico, y la adecuada planificación de las estrategias de marketing del mismo, pueden suponer la diferencia entre obtener un producto competitivo o un producto mediocre que tiende a diluirse en el tiempo sin éxito.

Los espacios turísticos integrados tienen una clara relación espacial, social y económica con el entorno, propiciando la aceptación e identificación de la población local con el proyecto, permitiendo el desarrollo turístico de pequeña escala donde prevalecen los pequeños negocios

familiares; mientras que los espacios turísticos segregados están caracterizados por la desconexión espacial, social y económica del entorno y asumen escasos efectos sobre la economía y la sociedad local (Vera *et al.*, 2011: 212).

No obstante, la planificación turística debe de tener en cuenta otros aspectos más amplios del territorio en el que se circunscribe. De esta forma, será necesario tomar en consideración la ordenación del territorio en general, en el que el desarrollo turístico es sólo una de los ejes a tener en cuenta. Conceptualmente, la ordenación del territorio es la proyección en el espacio de la política social, cultural, ambiental y económica de una sociedad (Gómez, 2007: 329), procurando la consecución de una estructura espacial adecuada para un desarrollo eficaz y equitativo de dicha sociedad. De manera más simple, puede decirse que la ordenación del territorio se ocupa de asignar a cada espacio su mejor aprovechamiento con criterios de eficiencia económica y social. En algunos territorios, las políticas públicas basadas en grandes inversiones económicas para la creación de nuevos equipamientos turísticos no han conseguido incentivar la actividad económica privada con el fin de dinamizar un territorio (Coma, 2014: 427).

Este aprovechamiento puede ser de muchos tipos: agrario, urbano, industrial, y también turístico. Las relaciones de la planificación turística con los planes de ordenación del territorio quedan claramente explicadas por Barrado (2009: 267-286). Este autor realiza una profunda reflexión de cómo son dos aspectos que deben ir de la mano para evitar conflictos posteriores como, por ejemplo, declaraciones de suelo industrial en zonas de alta sensibilidad e impacto turístico. La ordenación territorial actual, más que una traba, es un instrumento esencial para poner en marcha destinos de calidad. Un plan integral de ordenación del territorio ha de esbozar un esquema de perfecto aprovechamiento del territorio, y dentro de ese esquema y teniendo en cuenta los recursos existentes, puede estar incluido el turismo como cualquier otra actividad.

“La ordenación y planificación territorial del turismo va mucho más allá de una simple técnica para encontrar los mejores espacios para esta actividad, preservar sus recursos y compatibilizar el uso turístico con los intereses generales de la sociedad. Se trata de un proceso imprescindible para construir productos y destinos de calidad, en la medida en que gran parte de los elementos que el turismo produce y consume son territoriales. En suma, porque para vender turismo es necesario trasladar a los turistas a un territorio, el destino, de cuya calidad general dependerá su satisfacción final. Y muchos de los elementos de ese destino (paisaje, calidad de vida, ruidos, abastecimiento, movilidad, dotaciones, equipamientos, etc.) no son gestionados expresamente por el sector turístico, sino que han de ser ordenados y gestionados vía planificación territorial” (Barrado, 2009: 270).

Para muchos territorios el eje que representa el desarrollo turístico resulta esencial para sus economías por la que debe de tener un tratamiento especial, aunque entendido dentro del contexto de la ordenación del territorio evitando conflicto con otros sectores económicos y sociales. En el sector del turismo existe una coincidencia entre el espacio de producción y de consumo, pero además ese espacio es parte del producto que el sector crea y que el turista demanda. La planificación turística tiene por objeto el desarrollo integrado de todas las partes del sistema turístico, tanto de los sectores de la demanda y de la oferta, como de los elementos físicos e institucionales. Actuando mediante un enfoque integrado, el sistema funcionará con mayor eficacia y alcanzará los beneficios deseados. Llegados a este punto es necesario destacar, como señala Inskeep (1994), que la planificación turística es un proceso continuo y flexible, y por tanto, dentro del marco de las recomendaciones de políticas y planes, debe haber una cierta flexibilidad que permita la adaptación a las circunstancias cambiantes. La fuerte presión que el turismo ejerce sobre el territorio, en especial, sobre los recursos naturales y culturales, el carácter masivo y destructivo que pueden tener los flujos turísticos y el necesario concurso del sector público en la provisión de servicios y la creación de

infraestructuras, precisa de bases comunes, discutidas y ampliamente consensuadas, sobre las que asentar las estrategias de desarrollo turístico (Díaz, 2006: 180).

La planificación de los destinos turísticos es el primer paso para garantizar que el desarrollo turístico del destino va a ser satisfactorio para todos los actores involucrados en el mismo. Se trata de un proceso de reflexión previa en el que hay que decidir los pilares sobre los que se va a sustentar el desarrollo de la oferta turística del destino. Además, la planificación estratégica implica la definición de las inversiones, fundamentalmente públicas, pero también privadas, que deben incluir también la inversión en promoción y comercialización asociada a un plan de marketing.

Tradicionalmente, el desarrollo turístico se ha entendido como algo espontáneo, basado únicamente en oportunidades objetivas de mercado. Esto ha producido, en la mayoría de los casos, desajustes entre oferta y demanda, degradación del espacio turístico y de los recursos, déficits de infraestructuras y carencias de equipamientos. El papel de los gestores del destino se limitaba a la promoción turística sin verdaderamente poseer un territorio con productos turísticos definidos que comercializar. Desde el punto de vista de cualquier actividad económica esto no tiene mucho sentido o es que hay alguien capaz de invertir en promocionar un producto que todavía no funciona correctamente. ¿Qué pasaría si el cliente lo consume?, ¿qué pasaría si alguien pone en el mercado un ordenador muy atractivo y con un precio muy competitivo pero que después no funciona como debería porque no está acabado?

Desgraciadamente en el sector turístico se promocionan muchos destinos cuya oferta turística no está lo suficientemente estructurada perdiendo, de este modo, competitividad. En la actualidad, todavía muchos destinos no poseen una planificación turística adecuada que contribuya a la estructuración de una oferta turística competitiva fundamentalmente porque no poseen unidades de gestión adecuadas que asuman dicha función. El dinero público destinado al turismo se gasta "alegremente" en promoción siguiendo en ocasiones precarios planes de marketing que no tienen en cuenta el territorio, la estructura del mercado, ni las necesidades de los diferentes segmentos de la demanda. Se da incluso el caso de definir planes de marketing con grandes inversiones en promoción antes de definir planes de desarrollo de destino y de producto turístico asociados. Esto se debe fundamentalmente debido a que lo más sencillo donde invertir el dinero público es, precisamente, la inversión en promoción y, en muchas ocasiones, es lo que exigen los empresarios del sector. Pero el concepto de planificación estratégica debe de ir ligado al desarrollo y gestión de cualquier destino turístico que aspire a hacer las cosas de forma adecuada y a estructurar una oferta verdaderamente competitiva y rentable en el mercado turístico actual. Para mantener en el tiempo los efectos sociales y económicos del turismo, su desarrollo se ha de realizar de forma planificada. Por ejemplo, en la costa de Cádiz, las políticas públicas aprobadas han desarrollado procesos de concertación público-privada próximos a los principios de la buena gobernanza territorial (Fernández *et al.*, 2014: 161); por el contrario, en el noroeste de la Región de Murcia, el actual modelo turístico no es una solución económica ni genera una función territorial significativa (Ponce, 2014: 235).

Gunn (2002) diferencia entre la planificación "para" y "con", siendo la "planificación para" un planteamiento tecnocrático convencional y la "planificación con" un enfoque que involucra a la población local desde la primera fase de la planificación. Aunque la participación de la población local no es estrictamente necesaria desde el punto de vista teórico para la actividad turística, sí que se trata de un enfoque esencial muy útil y necesario debido a la heterogeneidad de empresas e instituciones que intervienen en el proceso turístico y, a la exigencia de ofrecer un producto coherente que satisfaga la experiencia integral de la demanda turística. De esta forma la participación de la población local en la elección de su propio modelo de desarrollo turístico resulta vital, necesaria, beneficiosa y productiva.

"Actuar sobre un territorio turístico implica atender aspectos como son la sostenibilidad, diversificación, renovación, calidad, equilibrio, desarrollo local y regional, imagen integral de la

marca, etc. De hecho, la apuesta por la conservación y la sostenibilidad es también una apuesta por la valorización del patrimonio, por el desarrollo por la identidad del destino y por su diferenciación. Y en un mercado turístico enormemente competitivo y con productos fácilmente intercambiables, el éxito a largo plazo de un destino sólo se podrá asegurar atendiendo a los principios arriba recogidos” (Barrado, 2009: 283). En definitiva, la planificación turística consiste en la definición y posterior realización de unas acciones con el fin de conseguir unos objetivos sociales, económicos y culturales en un plazo de tiempo determinado y en un espacio territorial delimitado, con tendencia a la conservación de los recursos naturales y culturales incluidos los medios de vida tradicionales.

La gestión de destinos turísticos

El "fenómeno del turismo" es un compendio de diferentes servicios y productos que agrupan los proveedores para atraer y satisfacer a la demanda. El "todo", de acuerdo con Otto y Ritchie (1996), es la experiencia que se lleva un turista de un destino. Este concepto es esencial de comprender para cualquier destino que quiera competir de forma real en el mercado. La gestión de destinos es el proceso integrado a través del que se gestiona cualquier tipo de destino. “Abarca cuatro elementos clave: lo que ofrece el destino (la experiencia del visitante, la imagen del destino y el atractivo); la ‘mezcla de visitantes’ (estudios de mercado); las comunicaciones de marketing (conocimiento y promoción y la responsabilidad organizativa (liderazgo y asociación)” (Anderson, 2002: 306). La fragmentación ha sido una de las principales preocupaciones que impiden alcanzar efectividad en la industria turística. Con gran cantidad de instituciones públicas, a todas las escalas, y de proveedores del sector, que no entienden o no están interesados en esta dimensión del fenómeno turístico, la falta de cohesión y coordinación de los recursos es evidente y la pérdida de competitividad un hecho manifiesto. Pero, el progreso comienza con la organización de los destinos responsables para el aumento del turismo a nivel local (Bornhorst, 2004). Por ejemplo, cuando los turistas comenzaron a visitar Waikiki Beach, el surf había casi desaparecido como tradición local, y los visitantes americanos ayudaron a revitalizarlo, convirtiendo a los surfistas locales en uno de los grandes paisajes en la playa (Löfgren, 2010:40).

Muchos han sido los intentos de cuantificar la competitividad de los destinos utilizando metodologías aplicables a otro tipo de industrias. Si el territorio turístico se analiza como si fuera una empresa, se puede establecer la hipótesis en la que el territorio debería ser capaz de gestionar sus “input” o entradas de forma eficiente; en otras palabras, los recursos físicos y humanos del territorio constituirían los input de un “virtual” proceso de producción turístico, mientras que los “output” o salidas estarían conformados por el número de llegadas, número de pernoctaciones, valor añadido, empleo en el sector, satisfacción final del cliente, etc. Siguiendo esta línea de razonamiento, la producción tecnológica del destino puede ser caracterizada por la función de producción que proporciona el número máximo de outputs (objetivos prefijados), teniendo en cuenta los inputs. Cuando el destino no es capaz de producir el número máximo de output, considerando los inputs con los que cuenta, entonces se puede aseverar que el destino es ineficiente y atraerá relativamente a menos turistas en comparación a otras zonas competidoras (Craocolici *et al.*, 2008: 326).

El concepto de competitividad parece relativamente sencillo de comprender, se trata de la expresión de superioridad cuantitativa o cualitativa de un actor (empresa, territorio, etc.) sobre el resto de competidores reales y potenciales del mercado. Díaz (2006:124) lo define de forma sintética como la “capacidad para mantener o aumentar los niveles de rentabilidad empresarial con respecto a los rivales”. Sin embargo, la dificultad del concepto se hace evidente cuando se intenta definir, medir y comparar. Crouch y Ritchie (1999) desarrollaron un modelo conceptual de competitividad en destinos turísticos basado en el “diamante de la competitividad nacional”

definido por Porter (1990) el cual identifica seis elementos en los que se basa la competitividad de los destinos en el caso del turismo. Estos elementos son:

- las condiciones de los factores;
- las condiciones de la demanda;
- las condiciones de las industrias conexas y de apoyo;
- la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas;
- el papel del gobierno, y
- la causalidad.

El modelo parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos. En el modelo juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como el liderazgo que ejerza el sector público, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo.

En definitiva, el modelo de Crouch y Ritchie (1999), muestra la gran variedad de elementos diferentes en los que se basa la competitividad de los destinos turísticos. Por lo tanto, conseguir una buena actuación y posicionamiento en el mercado turístico depende de la capacidad del destino de gestionar y organizar sus recursos de acuerdo con un sistema lógico, efectivo y eficaz para maximizar su resultado dentro del mercado turístico. Por esta razón, la gestión del destino juega un aspecto clave en la competitividad del mercado y no es recomendable ni inteligente dejar en manos del sector privado todo el peso del desarrollo de los destinos. La gestión de los destinos turísticos es clave para su adecuado y controlado desarrollo. Como en cualquier otra faceta de la economía una buena gestión del conjunto de empresas, servicios y recursos turísticos resulta esencial para garantizar el desarrollo sostenible y el éxito del destino.

La siguiente analogía nos ayuda a establecer similitudes y diferencias de los destinos turísticos con referencia a otras industrias productivas. La organización a cargo de la gestión del destino está también a cargo del destino turístico, es decir, de la fábrica, y es responsable para la consecución de beneficios excelentes, aumento de la cuota de mercado, la calidad en los productos y servicios, el posicionamiento de la marca en el mercado y de repartir beneficios a todos los "accionistas" o actores involucrados en el sector turístico. Pero la organización de la gestión del destino no es propietaria de la fábrica, ni emplea a la gente que trabaja allí ni tiene control sobre el proceso de producción.

Algunas personas guiadas por criterios ideológicos neoliberales, plantean la aplicación del *laissez faire* más absoluto en el sector turístico ya que incumbe a empresas del sector privado. No obstante, es necesario puntualizar el remarcado valor social de los recursos turísticos y el hecho de que los beneficios serán superiores para el territorio si se gestionan de forma conjunta entre el sector público y el privado (Valls, 2004). Además, sin una gestión responsable y profesionalizada de todos los aspectos relacionados con el desarrollo turístico del destino la sostenibilidad del mismo no estará garantizada ni a nivel económico, ni social, ni cultural, ni medioambiental.

La gestión de los destinos es un tema de creciente importancia en la medida que los destinos compiten para obtener los niveles más elevados de calidad en la experiencia turística integral de los visitantes; y necesitan gestionar los impactos del turismo en la población local y en su medio ambiente. El éxito de los destinos turísticos pasa obligatoriamente por la habilidad de

gestionar todos los componentes del sistema turístico. Por esta razón muchos destinos han creado entes gestores, también denominados por la literatura especializada como Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD) (en inglés Destination Management Organizations -DMO-) encargados de proporcionar liderazgo en los procesos integrales de gestión. Este tipo de organizaciones o entes gestores han evolucionado desde una labor meramente promocional hacia unas entidades encargadas de liderar la gestión de todos los aspectos integrales que afectan al destino.

Desafortunadamente no todos los destinos turísticos cuentan con una gestión que coordine todos los esfuerzos de mejora y que se ocupe de las acciones integrales al conjunto del destino. En otras ocasiones dichas entidades existen, pero poseen una presencia cuasi testimonial ya que no tiene dotación presupuestaria ni personal adecuado para asumir las funciones que se le otorgan. Sin embargo, la existencia de un organismo encargado de gestionar todos los aspectos integrales del destino es absolutamente necesaria bajo la realidad del mercado turístico en la actualidad cuya competitividad se intensifica de forma imparable (Bornhorst, 2004).

“Para competir de manera efectiva, los destinos deben proporcionar experiencias maravillosas y un excelente valor añadido a los visitantes (...). Las organizaciones de gestión de destinos no deben de estar solamente a cargo del marketing sino que deben de ser líderes estratégicos en el desarrollo de los destinos” (WTO, 2007: ix).

La necesidad de contar con un equipo de gestión con grandes dotes de liderazgo es esencial, así como la posibilidad de trabajar articulando fórmulas de colaboración entre el sector público y el privado. Dichas personas deberán de ganarse el respeto y la confianza de los empresarios del sector para que crean en la gestión del destino y la identifiquen como la encargada de hacer realidad los objetivos marcados por y para todos. Sin capacidad de liderazgo y sin cooperación eficaz con el sector público y privado, el organismo de gestión del destino estará abocado al fracaso.

La gestión adecuada debe incluir participación consensuada del sector privado y de la población local, la generación de normativa específica, transparencia en los procesos de toma de decisiones y ejecución de las acciones propuestas, respuesta efectiva ante los problemas que surjan en el día a día, equilibrio, eficacia y efectividad, gestión de los recursos financieros y visión estratégica.

A continuación, se establece una relación de las principales ventajas que proporciona una adecuada gestión de los destinos turísticos (adaptadas de WTO, 2007; Valls, 2004; Inskip, 1994):

- Mejora la competitividad de los destinos a través de un posicionamiento único y fuerte en el mercado. Pero también proporcionando excelentes experiencias turísticas asegurando que todos los aspectos de la experiencia turística son de la más alta calidad, están coordinados y no existen puntos débiles.
- Asegura la sostenibilidad del destino. La sostenibilidad del destino no puede estar asegurada sin la existencia de una planificación y gestión del destino que garanticen la integridad de los recursos naturales y culturales inherentes al destino y que se erigen como los principales motivadores del viaje para los visitantes. Además, la gestión adecuada deberá ser capaz de evitar conflictos sociales o culturales que se puedan producir afectando al estilo de vida tradicional, las tradiciones o los valores locales.
- Extiende los beneficios del turismo a través del apoyo de productos y experiencias basados en la población local, proponiendo actividades vivenciales, facilitando la creación de nuevas empresas en el sector, explorando las posibilidades del arte y la artesanía, etc.

- Mejora el rendimiento del turismo a través de iniciativas de desestacionalización, aumento de la estancia de los visitantes, incremento del gasto por día-persona en el destino, etc.
- Construye una imagen de marca del destino reconocible y la posiciona en el mercado. Cada vez se está reconociendo más valor y poder a la marca de los destinos turísticos. Las claves para conseguir una buena marca están en la aportación de excelente valor añadido a los destinos con una buena ratio de precio *versus* experiencia turística original, innovadora y de calidad. La fidelización juega un papel importante en la lealtad y refuerzo de la marca generada.

La gestión del destino, por tanto, se transforma en un elemento clave para garantizar el desarrollo sostenible del turismo y maximizar el rendimiento económico de este específico sector de la economía. Resulta evidente y fuera de toda duda la necesidad de contar con una gestión específica para poder garantizar el éxito del destino.

El desarrollo de destinos turísticos

Hasta ahora han sido presentados en precedentes epígrafes los conceptos de turismo, destino, planificación y gestión que resultan imprescindibles para que se produzca el proceso de desarrollo turístico entendido como avance y mejora de este específico sector económico en un territorio determinado. El desarrollo de los destinos es el objetivo de todos los actores involucrados siempre que esté dirigido por unas decisiones estratégicas consensuadas y el ente encargado de la gestión tenga capacidad de maniobra e implementación.

El desarrollo local es un concepto complejo que aglutina múltiples visiones y siempre inherente a la industria turística en todos los destinos. Según Vázquez Barquero (2005), a menudo este concepto está ligado a la capacidad que una comunidad posee para utilizar el potencial de desarrollo existente en el territorio y dar respuesta a los desafíos que le plantean en un momento histórico determinado. Se trata de un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorial definida y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes. No obstante, en muchas ocasiones, muchos pequeños asentamientos de reducidas dimensiones, como ha sucedido en áreas rurales argentinas próximas a Buenos Aires, han sufrido una crisis y un éxodo de sus pobladores hacia espacios con mayores posibilidades laborales, privando a estos espacios de los recursos humanos más capacitados (Schlüter *et al.*, 2013).

Para combatir esta amenaza, el territorio debe interpretarse como un agente de transformación social, como el entramado de todo tipo de intereses que hay en una comunidad territorial, lo que permite percibirlo como un agente de desarrollo local. Desde esta perspectiva territorial, todas las comunidades locales disponen de un conjunto de recursos económicos, humanos, naturales, institucionales y culturales, que constituyen su potencial de desarrollo.

Haciendo referencia a factores sociales, políticos y económicos, el concepto de desarrollo ha evolucionado desde una visión simple de crecimiento económico hacia una visión más compleja de mejora en la calidad de vida que acompaña objetivos y procesos sociales, culturales, políticos medioambientales y también económicos. “El desarrollo *no es considerado solamente como crecimiento económico. También representa las características de la existencia social como son: la riqueza, la educación, la salud, la oportunidad, la libertad, la libre elección y la autodeterminación*” (Sharpley y Telfer, 2002: 2). Es decir, el desarrollo económico no constituye por sí mismo desarrollo. El desarrollo es algo más complejo que incluye mejoras institucionales y de la población local además de crecimiento económico. Los turistas pueden apoyar el desarrollo económico de un destino a través de los impactos económicos por la demanda de materias primas y servicios, pero cuando los gestores locales y regionales se

basan en los efectos indirectos, las posturas son más retórica que reales, encontrándose entonces detractores y la falta de apoyos necesarios (Butler, 1998: 244).

Las comunidades deben de ser capaces de estructurar medidas para organizar las estrategias de desarrollo definidas en función de las necesidades detectadas, de la potencialidad de sus recursos, de su realidad socioeconómica y de la demanda del mercado. El desarrollo se producirá gracias a su trabajo y esfuerzo económico y social. Es decir, mediante las iniciativas y decisiones de inversión y localización que realizan los actores locales para llevar a cabo sus proyectos. La actividad turística, por su gran efecto multiplicador sobre otros sectores económicos, ha sido y sigue siendo considerada una actividad fundamental a la hora de promocionar el desarrollo económico de muchos territorios a todas las escalas, aunque resulte esencial respetar la decisión de la población local beneficiaria de ese potencial desarrollo a devenir. El objetivo es que los beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales reviertan en esa población local de manera equilibrada, aunque desgraciadamente en demasiadas ocasiones estos efectos no se producen de la manera que fueron planificados en un inicio. Por tanto, para obtener un desarrollo turístico equilibrado y sostenible, resulta esencial contar con la participación de las comunidades locales durante el proceso de diseño y ejecución de proyectos de desarrollo turístico.

“La ausencia de la sociedad local en la planificación turística de un destino dificulta que el desarrollo turístico se traduzca en desarrollo local donde el turismo debe ser el medio y no el fin para lograrlo” (Sáez, 2009: 358). El control de todos los agentes que integran la sociedad local debe siempre quedar garantizado a la hora de definir las estrategias de desarrollo turístico del destino. El caso de Lunenburg en Nueva Escocia (Canadá), lugar patrimonio de la humanidad por la UNESCO desde 1995, muestra como en sus comienzos la no inclusión de la población local en los procesos de planificación generó frecuentes tensiones y conflictos (George *et al.*, 2009: 58).

Gran parte de las estrategias de desarrollo local tienen el turismo como elemento dinamizador y eje central. El desarrollo del turismo es frecuentemente justificado bajo la base de su gran potencial para desarrollar socioeconómicamente los destinos. Efectivamente, el turismo es generalmente considerado como un vehículo efectivo de desarrollo, aunque el significado y objetivo de “desarrollo”, y la extensión de lo que puede conseguir este desarrollo turístico es raramente cuestionado (Sharpley y Telfer, 2002). El desarrollo de un destino turístico deriva de una amplia combinación de técnicas y conocimientos entre los que destacan la ordenación del territorio, la economía, la legislación, el marketing, la comunicación, la propia operatividad turística y otras, quizás menos consideradas, pero imprescindibles como la gestión medioambiental y el patrimonio (Ávila, 2006: 405). En este sentido se puede aseverar que los principales objetivos del desarrollo turístico son:

1. La integración de la población local y la cohesión territorial
2. El aumento de la satisfacción de los visitantes
3. El aumento de la economía y la mejora del éxito empresarial
4. El uso sostenible de los recursos

El turismo es una posibilidad más que poseen los territorios para desarrollar una industria productiva, en la medida que cuenten con una oferta potencial lo suficientemente atractiva como para atraer a la demanda. Se trata de una opción estratégica más con sus innegables efectos positivos y negativos. En la medida que los responsables del desarrollo sean capaces de maximizar los beneficios minimizando los aspectos negativos el desarrollo económico derivado de la industria turística será positivo. Es cierto que existe una contradicción esencial entre los valores del mercado (beneficios, competencia, supervivencia del mejor adaptado, adquisición, individualismo, etc.) y los valores de la comunidad (identidad propia, distribución de la riqueza, cooperación, apoyo al más débil, armonía con la naturaleza, etc.). Sin duda se

trata de una contradicción inherente de difícil solución. La Organización Mundial del Turismo ha intentado proporcionar una solución a través del Código Ético Mundial para el Turismo publicado en octubre de 1999 (WTO, 1999) y que proporciona recomendaciones para todos los actores involucrados en el desarrollo del turismo. Dicho código incluye 10 artículos básicos estableciendo las “reglas del juego” para destinos, gobiernos, operadores turísticos, encargados del desarrollo, agentes de viaje, trabajadores del sector y los propios turistas. Subraya la lógica de reconciliar la protección medioambiental y cultural, el desarrollo económico y la lucha contra la pobreza de manera sostenible. El Código Ético Mundial para el Turismo es una herramienta esencial para ayudar a minimizar los impactos negativos del turismo en el medioambiente y en el patrimonio cultural al mismo tiempo que se maximiza los beneficios para la población local de los destinos (WTO, 2002: 25). La mejora de las condiciones económicas y la capacidad de desarrollo humano en un territorio no siempre son dependientes del turismo, sino que se requiere de la dotación de servicios sociales (Croes, 2012: 100). Algunos autores estudian el caso de la Ruta del Vino del Valle de los Viñedos en Brasil (Brazil y Santos, 2014) que defienden que sólo un sistema bien integrado con la economía y la estructura social local puede ser exitoso.

A parte de los gobiernos, los turistas y las ONGs necesitan desarrollar solidaridad con las comunidades locales a través de la educación y los mercados emisores. Algunos autores (Mowforth *et al.*, 2008: 59) critican que los países desarrollados controlan la mayor parte del mercado turístico en los no desarrollados, influyendo así notablemente en su crecimiento según sus intereses; en casi todos los casos, las iniciativas más rentables no empoderan los intereses locales. Es el momento para hacer que las ONGs trabajen en despertar la conciencia de los turistas haciéndolos más sensibles culturalmente hablando, educándolos para un entendimiento mejor de la realidad local. Los turistas de los mercados emisores deben considerar la construcción de redes solidarias con las comunidades locales y encontrar vías para redistribuir el beneficio más allá de los operadores turísticos. Por ejemplo, financiando proyectos en los destinos turísticos más desfavorecidos (D'Sa, 1999: 68).

La Organización Mundial del Turismo (WTO, 1997: 389) proporciona 3 principios básicos que deben de ser satisfechos en todos los procesos de desarrollo turístico. En primer lugar, que se mejore la calidad de vida de la comunidad anfitriona. En segundo lugar, proporcionar una experiencia de alta calidad para los visitantes y, en tercer lugar, mantener la calidad medioambiental y cultural de la que depende tanto la población local como los propios visitantes. Además, es necesario que el desarrollo turístico respete el concepto y los principios del desarrollo turístico sostenible. Esto significa que la capacidad de acogida de un destino debe permanecer competitiva y culturalmente única, para poder atraer nuevos visitantes y visitantes fidelizados con el objetivo de mantener el equilibrio con el medio ambiente. Por ejemplo, el diseño conceptual sobre bases respetuosas con el medio ambiente ha permitido a Cocodrilo, en la isla cubana de La Juventud, ser un destino turístico sostenible al contar con una organización arquitectónica, urbanística y sociocultural amigable con el entorno (Álvarez y Espinosa, 2008).

Siguiendo estos principios básicos y considerando todos los aspectos asociados al desarrollo sostenible del turismo, minimizando los impactos y maximizando los beneficios, entonces se puede asegurar que el desarrollo turístico resultante será positivo para las comunidades locales involucradas. Los objetivos del proceso de desarrollo turístico según Sharpley y Telfer (2002) son, en efecto, la autorrealización de los individuos que forman parte la sociedad en torno a 5 dimensiones:

1. Un componente económico - la creación de riqueza y el acceso equilibrado a los recursos;
2. Un componente social – la mejora de la salud, educación, seguridad, empleo, y del acceso a la vivienda;

3. Una dimensión cultural – la protección y reafirmación de la identidad cultural y de la autoestima;
4. Una dimensión ecológica – que refleja el aumento de una sostenibilidad medioambiental como principio director de todas las políticas de desarrollo; y
5. El paradigma de la “vida completa” – la preservación y fortalecimiento del sistema social de creencias, símbolos y tradiciones.

Estos cinco principios deben de tenerse presentes en cualquier proceso de desarrollo turístico que se lleva a cabo en cualquier parte del mundo.

Conclusiones

A lo largo del artículo se ha realizado una aproximación a los conceptos más relevantes del turismo como fenómeno geográfico, económico y sociológico. Todos los conceptos tratados son esenciales a la hora de planificar, gestionar y comercializar un destino turístico o cada uno de los recursos y servicios que en él se encuentren localizados y estructurados. Uno de los aspectos más repetidos en la literatura relacionada con la industria turística es la transversalidad del turismo y las interrelaciones de un sistema que integran protagonistas de muy diversa índole y categoría (Troitiño 2005: 16; Deprez, 2006: 96; Miralbell, 2010: 161). Esta transversalidad complica su planificación y sobre todo su gestión ya que hay numerosos agentes institucionales con competencias sobre aspectos que afectan directa o indirectamente al turismo. No obstante, el turismo es un fenómeno complejo que debe de ser abordado de forma integral por lo que exige la coordinación de los agentes públicos y privados que afectan a un destino turístico.

La planificación y la gestión del turismo es algo más difícil de lo que puede parecer *a priori*. Existen conceptos, relaciones, intereses públicos y privados y una mecánica de mercado que debe de ser entendida para poder llevar a cabo procesos de desarrollo turístico de manera ordenada, sostenible y adecuada teniendo en cuenta las necesidades de la población local. Desgraciadamente con demasiada frecuencia la planificación y la gestión turística no reciben la atención ni la profesionalidad que se merecen ni están dotadas con los medios necesarios para la acometida de las funciones requeridas. En muchas ocasiones el desarrollo turístico de los destinos no se encuentra en las manos técnicas adecuadas y depende en sobremanera de decisiones políticas que responden a intereses alejados de las necesidades reales y de la realidad turística de los destinos. Las decisiones políticas prevalecen sobre las decisiones técnicas llegando muchas veces a contradicciones como el cambio de políticas acertadas de desarrollo turístico en determinados destinos por el mero hecho de que se produzca un cambio de signo político en los equipos a cargo de las instituciones públicas. Esto es una situación difícil de superar, sin embargo, los aspectos técnicos deben de prevalecer sobre los políticos y por eso es muy importante que exista un organismo gestor de destino con un equipo que se ocupe del desarrollo y de la gestión del destino con solvencia técnica y con capacidad de liderazgo. Un equipo técnico capaz de ganarse la confianza de las fuerzas políticas con influencia sobre el territorio que plantee soluciones adecuadas ante los continuos retos a los que se enfrenta en el día a día. Técnicos profesionales altamente especializados y cualificados que cuenten con los medios materiales y humanos y adecuados para garantizar el desarrollo del turismo sostenible en función de las necesidades y requerimientos de la población local.

La gestión de un territorio es un proceso muy complejo en el que la gestión de los recursos turísticos es una variable más de la ecuación que está directamente relacionada con el resto de la realidad social, económica y ambiental del territorio y, por tanto, no puede ser entendida de forma independiente.

Referencias

- Ávila, R., & Barrado, D. (2005). Nuevas Tendencias en el Desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos Conceptuales y Operativos para su Planificación y Gestión, *Cuadernos de Turismo*, 15, 27-43.
- Álvarez, R., & Espinosa, Y. (2008). Turismo y desarrollo local: proyecto para convertir "Cocodrilo" en pueblo turístico sostenible en un área protegida de la Isla de la Juventud (Cuba). *Cuadernos de turismo*, 22, 9-33.
- Anderson, D. (2002). Gestión de destinos. En Jafari, J. (Ed.). *Enciclopedia del turismo*. Madrid: Síntesis.
- Baños, C. J. (2014). Los productos recreativos emergentes en las estrategias de renovación de destinos consolidados. Análisis de tres destinos litorales mediterráneos. En López F. y Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Barrado, D. (2009): Los retos de la planificación territorial del turismo: sostenibilidad, calidad e integración del desarrollo turístico. En Rodríguez, J.M. y Alonso, M.M. (Coords.) (2009): *Nuevas tendencias y retos en el sector del turismo: un enfoque multidisciplinar*. Villaba: Delta.
- Bornhorst, T.L. (2004). *The Fundamental Determinants of Destination and DMO Tourism Success: An Empirical Assesment*. Ottawa: Library and Archives Canada.
- Brazil C., & Santos, C. H. (2014). Tourist routes strategies of local development. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 12, Nº. 3, 539-548.
- Butler, R., Hall. M., & Jenkins, J. (1998). *Tourism and Recreation in Rural Areas*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ching-Yick Tse, E. (2002). Planificación estratégica. En Jafari, J. (Ed.). *Enciclopedia del turismo*. Madrid, Síntesis.
- Coma, J. (2014). Nuevos lugares y productos turísticos en la Cataluña interior. Los productos que no aparecen en el mapa de destinos turísticos catalanes. En López F., & Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Cors, M. (2014). La proyección turística como estrategia de desarrollo económico y renovación urbana en ciudades medias de interior. El caso de Manresa (Cataluña), en López F., & Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Cracolici, M.F., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency, *Tourism Economics: the business and finance of tourism and recreation*, 14(2), 325-342.
- Croes, R. (2012). Tourism, poverty relief, and the Quality-of-Life in developing countries. En Sirgy, J. (Ed.). *Handbook of tourism and Quality-of-Life Research. Enhancing the lives of tourist and residents of host communities*. London: Springer Press.
- Crouch, G.I., & Ritchie, J.R. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, 44, 137–152.
- Deprez, L. (2006). *L'économie touristique ou une croissance accessible*. Paris: Publibook.
- Díaz, F.M. (2006). *Política turística: la competitividad y sostenibilidad de los destinos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- D'Sa, E. (1999). Wanted: tourists with a social conscience, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(2-3), 64-68.

- Fernández, A, Mercado, I., Villar, A., & Bascarán, M. V. (2014). Gobernanza territorial y gestión de destinos turísticos. Iniciativas municipales de desarrollo turístico vinculadas a la limitación del crecimiento urbano en la costa de Cadiz. En López F., & Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- Fernández Muñoz, S. (2006). Por una planificación territorial sostenible de los espacios turísticos, *Análisis Local*, 66, 1–15.
- Fox, R. (1991). *Encounter of anthropology*. New Jersey: Transaction Publishers.
- George, W., Mair, H., & Reid, D. (2009). *Rural Tourism Development. Localism and Cultural Change. Tourism and Culture Change*. Bristol: Chanel View Publications.
- Gómez, D. (2007). *Ordenación Territorial*. Madrid: Grupo Mundi-Prensa.
- Gunn, C.A. (2002). *Tourism planning: basics, concepts and case*. London: Routledge.
- Inskip, E. (1994). *National and Regional Tourism planning*, London: Routledge.
- Löfgren, O. (2010). The global beach. En Bohn, S. (2010). *Tourist and Tourism. A Reader*. Long Grove: Waveland Press.
- Miralbell, O. (Coord.) (2010). *Gestión pública del turismo*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Mowforth, M., Charlton, C., & Munt, I. (2008). *Tourism and Responsibility. Perspectives from Latin America and the Caribbean*. London: Routledge.
- Otto, J.E., & Ritchie, J.R. (1996). The Service Experience in Tourism, *Journal of Tourism Management*, 17(3), 165-174.
- Ponce, M. D. (2014). El turismo rural en el espacio funcional del noroeste de la Región de Murcia, en López F. y Cànoves, G. (Eds.). *Turismo y Territorio. Innovación, renovación y desafíos*. Valencia: Tirant Ediciones
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rivas, J., & Magadán, M. (2012). *Planificación y Gestión Sostenible del Turismo*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Sáez, A. (2009): Los nuevos retos de la actividad turística en el marco de una estrategia de desarrollo local. En Rodríguez, J.M. & Alonso, M.M (Eds.) (2009). *Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Delta.
- Schlüter, R., Norrild, J., & Navarro, F. (2013). Pequeños pueblos y turismo rural en Argentina. Análisis y perspectivas. En González, M., León, C., de León, J., & Moreno, S. *Turismo rural y en áreas protegidas. Gestión Turística*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Sharpley, R., & Telfer D. (2002). *Tourism and Development: Concepts and issues*. Clevedon: Channel View.
- Shaw, G., & Williams, A. (2004). *Tourism and Tourism spaces*. London: SAGE Publications.
- Troitiño, M.A. (2005). Retos y oportunidades en la gestión del turismo cultural y de ciudad. En Gómez, M.A., Mondéjar, J.A., & Sevilla, C. (Coords.). *Gestión del turismo cultural y de ciudad*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Valls, J.F. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Vera, J.F., López, F., Marchena, M.J., & Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant Ediciones.
- World Tourism Organization (1997). *International Tourism: a global perspective*. Madrid: WTO.

World Tourism Organization (1999). *Global Code of Ethics for Tourism*. Madrid: WTO.

World Tourism Organization (2002). *Contributions of the World Tourism Organization to the World Summit on Sustainable Development*. Madrid: WTO.

World Tourism Organization (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO.