

NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS: MARCOS CONCEPTUALES Y OPERATIVOS PARA SU PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

*Reyes Ávila Bercial** y *Diego A. Barrado Timón***

*ANTAR Taller de Estrategias Creativas

**Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas

RESUMEN

El continuo crecimiento cuantitativo del turismo está siendo acompañado en las últimas décadas de profundos cambios cualitativos, que obligan a pensar periódicamente la oferta con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y demandas de los consumidores. Es evidente que estos cambios implican la reformulación de las estrategias y los procesos tradicionales de desarrollo, pasándose de manera general de planteamientos para la creación de productos a un marco de intervención más complejo en el que sea obligado atender a la totalidad del destino turístico. El presente trabajo analiza cómo se están produciendo estos cambios, y cómo deberían evolucionar las metodologías y los procesos de planificación con el fin de atender al desarrollo de destinos complejos, sostenibles y con capacidad para abrirse un hueco competitivo frente a productos sólidamente posicionados.

Palabras clave: Planificación turística, desarrollo turístico, destino, desarrollo turístico integrado.

ABSTRACT

The continuous quantitative growth of tourism has been accompanied in the last decades by profound qualitative changes. This new scenario makes us rethink periodically our offer, in order to give an adequate respond to the new demands of the tourists. It is obvious that these changes in the consumer behaviour also force us to design new strategies. The

Fecha de recepción: 4 de octubre de 2004.

Fecha de aceptación: 25 de mayo de 2005.

* E-mail: reyes.avila@antarconsultores.com

** Departamento de Geografía. Universidad Autónoma de Madrid. 28049 MADRID (España). E-mail: diego.barrado@uam.es

traditional model based on product development has been substituted by a more complex marketplace, which leads us to considerate tourist destination as a whole. This report analyses how these changes are taking place and how the methodologies and planning processes should evolve. The aim of this paper is to help complex sustainable tourism destinations in their planning and development task, so that they can better find their market niches and compete against sound and competitive tourist products.

Key words: Tourism planning, tourism development, destination, integrated tourism development.

1. INTRODUCCIÓN

Si hubiese que buscar una característica que pueda diferenciar al turista del siglo XXI del consumidor que fue protagonista desde mediados del siglo XX, ésta sería su creciente capacidad de elección. El turista de la era del conocimiento y la información, y lo que es más importante, de la facilidad de acceso a ese conocimiento e información, tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio; así como una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística. Además es un consumidor exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Cuenca 2001: 60), por lo que pone el énfasis más que en la cantidad en la calidad de las experiencias que se le ofrecen.

Estos cambios que se están produciendo en la vertiente humana y *vivencial* del turismo obligan necesariamente a replanteárselo como actividad objeto de producción y consumo. En este sentido, la dirección a seguir no sería la de ofrecer más productos ante los cambios de la demanda, sino ofrecer productos innovadores que aporten nuevas posibilidades de consumo. Por tanto, las concepciones tradicionales sobre la oferta y sus procesos de producción, diseño, distribución y comercialización han de ser continuamente revisadas. Si el turismo debe tener una rentabilidad económica y social es necesario ofrecer aquello que buscan los consumidores, y éstos están evolucionando a gran velocidad.

2. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO TRADICIONAL Y EMERGENCIA DE NUEVAS DEMANDAS

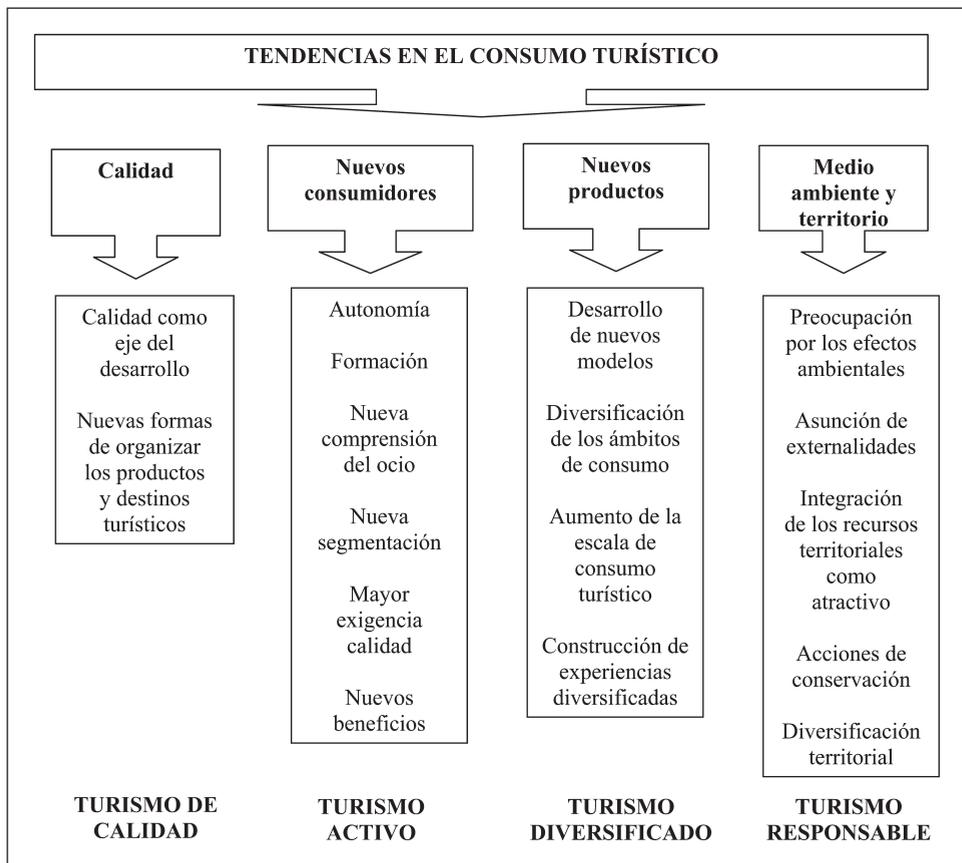
El modelo turístico preponderante en nuestro entorno es el de masas o *fordista*, que sin necesidad de ser alarmista, dado que su comportamiento en los últimos años sigue siendo muy aceptable, presenta una serie de desequilibrios estructurales producto de su adaptación a una situación socioeconómica y a una demanda en evolución. Esos desequilibrios remiten a una serie de problemas como son la estacionalidad, la concentración territorial y la escasa diversificación de la oferta. La realidad es que se trata de un modelo caracterizado por su insuficiente diferenciación en forma, tiempo y territorio, y que a pesar de su enorme tamaño ofrece una relativamente reducida diversidad a unos consumidores que, como se apuntó en la introducción, si por algo se caracterizan es por su creciente capacidad de elección en los aspectos *motivacionales*, temporales y territoriales.

La reestructuración de este modelo pasa por comprender las nuevas necesidades de la demanda, lo cual implica atender a los siguientes parámetros (Figura 1).

Sin duda, la principal referencia ha de ser la **calidad** como eje de desarrollo fundamental. Pero construir un producto de calidad no significa construir un turismo caro, sino partir de una nueva forma de organizar los servicios en la cual prime, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado.

De igual manera, hay que tener claro que ya no se produce para consumidores indiferenciados. El turista actual es un **consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado**, lo que implica la necesidad de construir productos a medida para públicos cada vez más segmentados. Hablar de turistas genéricos tiene poco sentido en un momento en el

Figura 1
NECESIDADES DE RECUALIFICACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO FORDISTA



Fuente: elaboración propia.

que el ocio es ante todo creatividad, autorrealización, calidad de vida y experimentación; en suma, la posibilidad de atesorar vivencias únicas e individuales en lo festivo, lo lúdico, lo educativo y lo cultural.

Finalmente, la última gran necesidad no es construir más productos, sino **diseñar productos novedosos**. Por supuesto que una de las grandes líneas que se está siguiendo es la recualificación de los productos y destinos ya existentes, pero la diversificación implica necesariamente aportar innovación. Esta novedad no estriba, como en muchas ocasiones se piensa, en la oposición litoral frente a interior, dado que pueden existir productos novedosos en el litoral y convencionales o tradicionales en el interior¹. La verdadera diferenciación está en ofrecer productos segmentados, de calidad, temáticos, etc. En suma, ofrecer vivencias únicas que sólo puedan ser experimentadas en el lugar en el que se crearon, de modo que haya que ir allí para consumirlas; y que estas experiencias se reinventen continuamente con el fin de mantener y fidelizar a los clientes.

En este sentido, los **aspectos territoriales y ambientales** que aparecen en la figura 1. presentan un papel transversal a las necesidades de recualificación y diversificación apuntadas. El territorio y sus cualidades, así como las relaciones que establezca con el sistema productivo-turístico, es uno de los referentes fundamentales de la calidad turística. De hecho, esta calidad turística es percibida en un alto porcentaje por los turistas como *calidad geográfica*; es decir, calidad ambiental, en su vertiente objetiva y subjetiva, del lugar en donde se enmarca su consumo. Pero además, el territorio representa un papel esencial a la hora de aportar innovación y diversidad a las nuevas ofertas, en la medida en que dentro del sistema de producción y consumo turístico conlleva variables como localización y recursos, y por tanto, diferentes posibilidades de construcción de productos.

3. UN MARCO CONCEPTUAL PARA LA PLANIFICACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS: 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.

Esta situación era la propia de un momento histórico y de un entendimiento de las actividades turísticas en 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 suerte frente a la que

¹ De hecho, el turismo de interior existe, al menos, desde el mismo momento que el litoral, y aunque a otra escala ha asistido en determinados lugares a procesos de masificación e indiferenciación parecidos. Como ejemplo baste recordar el reciente *boom* de supuestos nuevos productos de turismo rural que poco o nada aportaban como verdaderos productos y como oferta diversificada.

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 productos que permitan realizar actividades, participar.

Con esta evolución las actuales tendencias de la demanda y el 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, al no encajar en los parámetros de lo que los antiguos consumidores consideraban como un lugar atractivo para ser visto. Ahora se irá a ellos siempre y cuando ofrezcan algo que hacer.

De este modo, el desarrollo turístico deja de ser visto conceptualmente como 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 productos que ofrecer a los consumidores. Productos únicos que permitan posicionarse de manera potente en el mercado y, lo que es más importante, en el imaginario de los consumidores.

Pero la evolución de las formas de consumo turístico que muy brevemente se están señalando no se ha detenido. 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*. 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 emergentes, debiera ir más allá de la planificación de productos turísticos para atender al más integrador concepto de **destino**.

Hasta ahora la tradicional planificación turística ha atendido de manera casi exclusiva a estimular el interés de los mercados, otorgando el mayor énfasis a los beneficios económicos. Sin embargo, cada día es más aceptado que los problemas del desarrollo, y el del turismo lo es, debieran tratarse como parte de un proceso de planificación coherente y omnicomprensivo, para lo cual es imprescindible integrar el turismo en la más amplia planificación local o regional del destino (Dredge 1999). 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. 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 producto acaba vendiendo una imagen.

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. Al fin y al cabo, un destino es un conjunto de realidades geográficas, históricas, socioculturales y productivas por las que merece la pena salir de casa (Locum Destination Consulting 2002).

Este nuevo planteamiento debe ser tenido en cuenta de forma genérica para cualquier proceso de planificación y desarrollo, pero cobra especial significación en el caso de los ámbitos turísticos emergentes y que deben encontrar su hueco en el mercado. En primer lugar, porque generalmente se trata de desarrollos turísticos en los que la capacidad de atracción sólo será lo suficientemente importante cuando integre todas las variables sociales, culturales, geográficas y económicas del ámbito de acogida. Generar atracción y competir con ámbitos ya muy consolidados y con imágenes de marca bien posicionadas requiere ofrecer vivencias integrales, y para ello es imprescindible actuar sobre el conjunto de la sociedad y el espacio de acogida, lo cual sólo puede hacerse a partir de una aproximación exhaustiva como la que aquí se propone.

La segunda razón es la de la escala. Como se señala desde Locum Destination Consulting (2002) en la economía de la experiencia lo importante sería la calidad de la oferta, y no tanto el tamaño o las economías de escala. De hecho, es positivo que los destinos, sea cual sea el tamaño de su sector turístico-productivo, se ofrezcan como experiencias a pequeña escala, de tal modo que cada visitante individual pueda realizar en todo momento elecciones individuales de consumo. Sólo así los pequeños destinos emergentes se abrirán un hueco en el mercado y podrán competir de forma rentable frente a las economías de escala de los grandes ámbitos turísticos consolidados, no desde una perspectiva cuantitativa pero sí cualitativa.

De este modo, y en última instancia, entender la planificación turística desde el punto de vista de la intervención integral en el destino permite entender el desarrollo de un modo amplio, e ir más allá de la cuenta de resultados de un único sector, caso del turismo.

4. UN MARCO ESTRATÉGICO DE ACTUACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE DESTINOS TURÍSTICOS INNOVADORES

Partiendo de las premisas conceptuales anteriormente expuestas, un espacio determinado debe abordarse como destino turístico desde tres grandes marcos de trabajo conectados entre sí: el que atañe a los aspectos sociales del desarrollo, el que recoge los elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial, y el que aborda los aspectos económicos. Pero además, junto a estos tres grandes conjuntos imprescindibles para la puesta en valor de un destino, la metodología de trabajo no estaría completa de forma efectiva sin contar con los cada vez más extendidos y considerados planes y sistemas de calidad y de comunicación (Figura 2).

Figura 2
UN MARCO ESTRATÉGICO PARA LA PLANIFICACIÓN INTEGRAL
DE DESTINOS TURÍSTICOS



Fuente: elaboración propia.

Se proponen a continuación una serie de directrices organizadoras en torno a los cinco grandes ejes de actuación, considerados como puntos de partida para una estrategia conjunta de planificación y desarrollo competitivo de destinos turísticos innovadores.

4.1. El desarrollo regional

Uno de los grandes retos de cualquier proyecto de desarrollo turístico sería aunar diferentes sectores productivos en un mismo marco territorial para crear sinergias entre todos los componentes y sectores económicos, lo cual en muchas ocasiones choca de frente con la desestructuración de gran parte de los espacios turísticos o potencialmente turísticos, especialmente en el interior. Conviene no perder de vista que el turismo no es un motor de desarrollo aislado, sino más bien un sector que se apoya en el marco general de desarrollo de un territorio y una sociedad, para integrar y aprovechar oportunidades, estructuras y recursos desde los que construir nuevas realidades productivas.

La rentabilidad del destino implica, evidentemente, la rentabilidad individual de los productos construidos, así como la obtención de beneficios por parte de los agentes económicos implicados. Para ello es necesario construir unas bases imprescindibles desde la gerencia del plan y las administraciones concernidas, que aseguren que los esfuerzos e inversiones privadas no se vean estrangulados por deficiencias estructurales. Sin embargo, la rentabilidad final de un destino es algo notablemente más complejo que la de los productos turísticos individuales o agregados que existen en ese destino, por lo que debe medirse más allá de la cuenta de resultados de las empresas que participan del sistema turístico. El desarrollo turístico integrado sólo podrá serlo si forma parte solidaria del *desarrollo territorial integrado*, por lo que debe medirse también en avance social, cultural y ambiental del conjunto de la comunidad.

En resumen, si no puede existir un marco de implantación turística al margen de la realidad que lo circunda, sino que las cualidades de un área son la base de lo que será su futuro como destino turístico, tampoco parece posible plantear los beneficios económicos del turismo al margen de su transversalidad con el resto de las variables y realidades del desarrollo territorial. Aspectos como el nivel de vida, la estructura productiva, el grado de asociacionismo, la implantación de formulas de decisión y gestión más o menos consensuadas² o el carácter de otros sectores económicos, influyen de forma decisiva en lo que será el modelo turístico final de un territorio.

4.2. La sostenibilidad

A pesar de su indudable importancia la consolidación de los principios de sostenibilidad en el desarrollo turístico es lenta, y generalmente no se comienzan a implementar de forma voluntaria. De hecho, y salvo honrosas excepciones, un turismo equilibrado desde el punto de vista social y ambiental basado en los principios del desarrollo sostenible no suele imponerse por sí mismo, sino que las iniciativas en este sentido se ponen en marcha cuando empiezan a surgir problemas que tocan directamente a la estructura productiva de los destinos. Esto es claramente patente en el caso de los ámbitos maduros de los países desarrollados, que sólo han comenzando a poner en marcha mecanismos correctores en el momento en que se ha visto comprometida la viabilidad de todo el sistema.

Evidentemente, este compromiso debe ir más allá de las declaraciones retóricas, dado que tanto por las características del sector como por la sensibilidad geográfica y social de los ámbitos preferentes para el desarrollo turístico, la sostenibilidad ambiental, cultural y económica están directamente ligadas. Así pues, asegurar la rentabilidad económica del turismo en un destino emergente a medio y largo plazo obliga, necesariamente, a trabajar con metodologías y técnicas que aseguren igualmente la conservación y mejora de los valores en los que se apoyan los productos turísticos.

Desde este punto de vista es ineludible considerar dos aspectos directamente complementarios a la hora de poner en valor un territorio como destino turístico avanzado: en primer lugar, la conservación, mejora y transmisión del patrimonio; y en segundo, su

² Estos aspectos se verán de forma más amplia cuando en páginas posteriores se plantee la creación de redes de colaboración y el desarrollo de una identidad de destino.

utilización como recurso de cara a la producción. En este sentido, es imprescindible superar una visión exclusivamente a corto plazo, siendo necesario valorar los recursos, es decir, la base del producto turístico, no sólo desde el punto de vista de la rentabilidad inmediata que puedan generar, sino evaluando también la viabilidad de su uso futuro y su conexión con los intereses de la demanda y su evolución en el tiempo.

De hecho, si en un destino emergente no se planifica desde un primer momento la integración del turismo en un marco de sostenibilidad, se puede correr el riesgo de que los problemas socioespaciales y ambientales de ese lugar (que en parte se intentarán corregir con el desarrollo turístico) se vean potenciados, dando origen a una confrontación entre los intereses sociales, económicos, culturales y ambientales. De este modo se generaría un ciclo pernicioso y muy difícil de romper, dado que afectaría a la base de la oferta e impediría al destino posicionarse en el mercado de forma diferencial y, por tanto, competitiva.

Esto es así porque el desarrollo turístico sostenible no sólo implica la conservación de unos recursos que son la base del producto, y la implementación de procesos que puedan corregir o minimizar los posibles impactos; sino que se trata al mismo tiempo de un mecanismo fundamental para asegurar la identidad del destino, y por tanto, para permitir que ésta se convierta en el referente cualitativo para los consumidores. Como defiende la OMT el turismo sostenible debe ir más allá del mantenimiento de los procesos ecológicos y culturales, para convertirse en un instrumento que facilite al visitante una experiencia de alta calidad (Frangialli 1999).

4.3. Nuevos productos turísticos

El desarrollo de nuevos destinos turísticos y su inserción en un mercado en cierta medida saturado, con multitud de ofertas en las que siguen representando un papel esencial las economías de escala, implica necesariamente apostar por productos turísticos imaginativos, con capacidad de diferenciación y con posibilidades de hacerse un hueco perdurable en el imaginario de los consumidores. Esta apuesta por la innovación y la diferenciación sólo puede conseguirse partiendo de un conocimiento lo más preciso posible del ámbito en el que se van a insertar esos productos, con el fin de concluir en un conjunto de ideas clave que permitan estructurar el proceso de creación de producto desde un punto de vista estratégico.

Como ya se señaló, uno de los principales retos que presenta el sector turístico español es la diversificación. Ante mercados cada vez más segmentados tanto en motivaciones como en variables socio-demográficas y económicas, nos encontramos con ofertas escasamente diferenciadas, y por consiguiente, fácilmente intercambiables y sustituibles. Esto obliga, ante la dificultad para diferenciarse, a competir vía precio, lo que se ha convertido en uno de los principales obstáculos para la rentabilidad social del turismo.

Lo importante no es ofrecer muchos productos, sino ofrecer productos únicos que permitan que el destino se posicione temáticamente con una imagen fácilmente comprensible y de difícil sustitución. Para ello es imprescindible atender a la tematización del destino, entendida ésta desde un punto de vista positivo. Es decir, rechazar la banalización de los recursos, el territorio, la cultura y el patrimonio heredado así como su ocultación tras refe-

rentes que utilizan modelos importados y generalmente intercambiables; implementando una estrategia que ponga en valor la realidad del destino enraizada con su identidad geográfico-cultural, que por definición será única y no podrá constituir nunca la línea temática de un competidor.

Partiendo de estos principios, resulta imprescindible a su vez abrir un abanico de posibilidades lo más amplio posible, que asegure la satisfacción de segmentos diversos y que favorezca tanto la fidelización como el aumento de las estancias medias. Para el actual consumidor el turismo y el ocio están cada vez más ligados a la creatividad y al desarrollo de la propia personalidad, por lo que la capacidad de sorprender a los visitantes y de ofrecerles experiencias en torno a motivaciones diversas que vayan más allá de lo esperado, asegurará el éxito competitivo.

Como consecuencia de lo dicho, los productos a crear deben incorporar la enorme diversidad que en la actualidad presenta el turismo, pero al mismo tiempo han de ser lo suficientemente flexibles como para satisfacer las necesidades de los actuales consumidores (autonomía, vivencias, significado, autorrealización, etc.), mucho más activos y con interés por socializarse e implicarse con el destino.

4.4. Sistemas de calidad

La calidad es un concepto abstracto, subjetivo e intangible, pero que se traduce en valor tangible para el *cliente-consumidor* y que puede y debe ser gestionado por la empresa turística. Debe ser entendida, por tanto, como una herramienta de gestión, retroalimentación y mejora del destino en todas sus fases.

Los nuevos productos y destinos turísticos deben satisfacer las necesidades de los actuales consumidores, que como se señaló cuentan de manera general con una amplia experiencia en consumo turístico y una gran capacidad de elección. Así pues, es necesario conseguir que el *turista-consumidor* sea el diseñador y evaluador final del proceso de prestación del servicio, premisa que debe impregnar todos los aspectos que integran el producto y a todos los niveles funcionales y jerárquicos de la organización del destino. Con la implantación de un sistema de calidad y un proceso de certificación estandarizado como los que están al amparo del Instituto de Calidad Turística de España³; o bien mediante un proceso más modesto pero también efectivo como pueda ser el diseño y aprobación de unas normas de autorregulación de calidad propias consensuadas por todos los agentes, se obtendrán los siguientes beneficios para el desarrollo turístico:

- Por la propia naturaleza de los servicios, y debido a la *participación* del cliente en la producción del mismo, es muy difícil conseguir el mismo nivel de calidad en el tiempo (distintos momentos de prestación de servicio) y en el espacio (distintos lugares de prestación de servicio), lo cual es posible con un sistema o unas normas de calidad.

3 El ICTE cuenta actualmente con seis subsectores que regulan y certifican otros tantos sistemas de calidad sectoriales: hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viajes, restaurantes, camping, alojamientos de turismo rural y estaciones de esquí.

- Mejora de la imagen de marca o de servicio, con el fin de que el cliente reciba una imagen homogénea de la empresa o institución prestataria del servicio.
- Obtención de indicadores cualitativos de gestión. Valorar los servicios no sólo cuantitativamente (número de turistas/visitantes) sino también cualitativamente (grado de satisfacción), lo que permite retroalimentar la gestión e introducir mejoras que suponen un valor añadido para el cliente.
- Incremento de la participación y del grado de repetición de los clientes en el servicio.
- Diseño de productos a medida. El cliente participa y aporta sus propias ideas en el diseño de la actividad.

Los sistemas de calidad en servicios, caso del turismo, deben de objetivar percepciones subjetivas, para lo cual no es posible inspeccionar un inexistente bien de consumo final sino que es necesario verificar todo el proceso de prestación del servicio. Es decir, el objetivo debe ser construir sistemas de calidad de procesos, con lo cual se asegura que desde su origen tanto los productos como todos los aspectos que forman el destino alcancen y mantengan los niveles previamente establecidos.

En resumen, en un sector como el turismo, que ofrece no tanto bienes como servicios complejos formados por la conexión de multitud de agentes y productos que, además, son comprados a larga distancia, el único modo de trabajar con calidad es construyendo sistemas que aseguren el mantenimiento de esa calidad a través de la gestión de los procesos de producción.

4.5. Redes de colaboración de destino

El desarrollo turístico integrado depende de la capacidad para establecer y mantener redes de colaboración entre los diferentes integrantes y agentes que forman parte, en mayor o menor medida y con mayor o menor grado de responsabilidad, de una realidad tan compleja como es un destino turístico. La creación de una red de colaboración implica una actitud y un comportamiento cooperativo entre empresas que normalmente competirían; así como entre agentes y organizaciones que se encuentran vinculados por relaciones económicas, pero también geográficas, sociales y culturales en un sentido amplio.

El éxito a medio y largo plazo de un destino sólo será posible si entre los diferentes agentes se establecen relaciones de competencia interna que aseguren el mantenimiento de la calidad y la continua renovación a precios adecuados. Pero asumiendo esa competencia interna, que debe ser favorecida en el proceso de planificación y de gestión del desarrollo, un verdadero destino sólo se construirá desde la integración y la concurrencia frente a competidores externos.

Esta concurrencia debe ir mucho más allá del socorrido acudir de forma conjunta y bajo un único paraguas a ferias o redes de promoción y de comunicación, aspecto importante pero prácticamente inoperante cuando se agota en sí mismo. En realidad, implica aceptar unos principios de coordinación que obliguen, sin demérito de la diversidad, a mantener sistemas y niveles de calidad a partir de unos principios y procesos de desarrollo mínimos. Finalmente, la creación, funcionamiento y continuo reajuste de estas redes de colaboración

resulta imprescindible para que una vez finalizado el período de implementación de un plan de desarrollo y las tareas de gestión e inversión de la gerencia del plan, sea posible mantener una serie de esfuerzos y procesos que permitan el mantenimiento del destino como realidad compleja e integradora, más allá de la simple gestión de los productos.

Pero más allá de los aspectos estrictamente productivos es imprescindible generar una conciencia de destino, lo que implica desarrollar estrategias de comunicación interna dirigidas a la sensibilización tanto de los agentes locales públicos y privados (estén o no directamente implicados en el turismo) como al conjunto de la población local. Se trata de un proceso de vital importancia, toda vez que muchas de las nuevas zonas a desarrollar no serán lugares tradicionalmente turísticos, por lo que es necesario conseguir una concienciación social hacia nuevas formas de producción, trabajo y relación. Hay que tener en cuenta que para el desarrollo equilibrado y competitivo de nuevos destinos es necesario contar con sectores y grupos de población que han estado tradicionalmente alejados del turismo, en la medida en que un destino innovador sólo lo será si así es percibido por el conjunto de la sociedad, participe o no económicamente del sector.

Los destinos no vienen hechos ni se desarrollan de forma autónoma. Son producto de una sociedad, de sus compromisos históricos y de sus esfuerzos diarios en la búsqueda de satisfacer necesidades físico-biológicas, económicas, sociales y estético-culturales. Por tanto, sólo son posibles a partir de multitud de esfuerzos individuales que para ser fructíferos deben permitir, en primer lugar, la satisfacción de esas necesidades por parte de sus propios habitantes.

Como consecuencia, crear en la población una conciencia de destino turístico con relación a su propio patrimonio natural y cultural, así como la necesidad de conservarlo y disfrutarlo proyectándolo hacia el futuro, es un compromiso ineludible para un destino innovador. Sólo de este modo el concepto de patrimonio (natural o cultural, tangible o intangible) en relación con el turismo puede alcanzar toda su amplitud polisémica, siendo visto como un referente que es necesario conservar, mantener y transmitir; pero también como conjunto de bienes y de valores que permiten la proyección futura de esa sociedad, incluidos, por supuesto, los aspectos económicos.

5. SECUENCIACIÓN DE PROCESOS E IMAGEN ESPACIAL DE LOS NUEVOS DESTINOS TURÍSTICOS: UNA VISIÓN TEMPORAL Y TERRITORIAL DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO

El desarrollo turístico, y por tanto el modelo que se ha apuntado en las páginas anteriores, no debe ser visto en ningún caso como un proceso adimensional. Antes al contrario, es imprescindible asumir que como cualquier otra estrategia de desarrollo presenta una clara dimensión temporal, con una profundidad en el planteamiento de los procesos que, para ser sostenible, debe incluir ineludiblemente el medio y largo plazo.

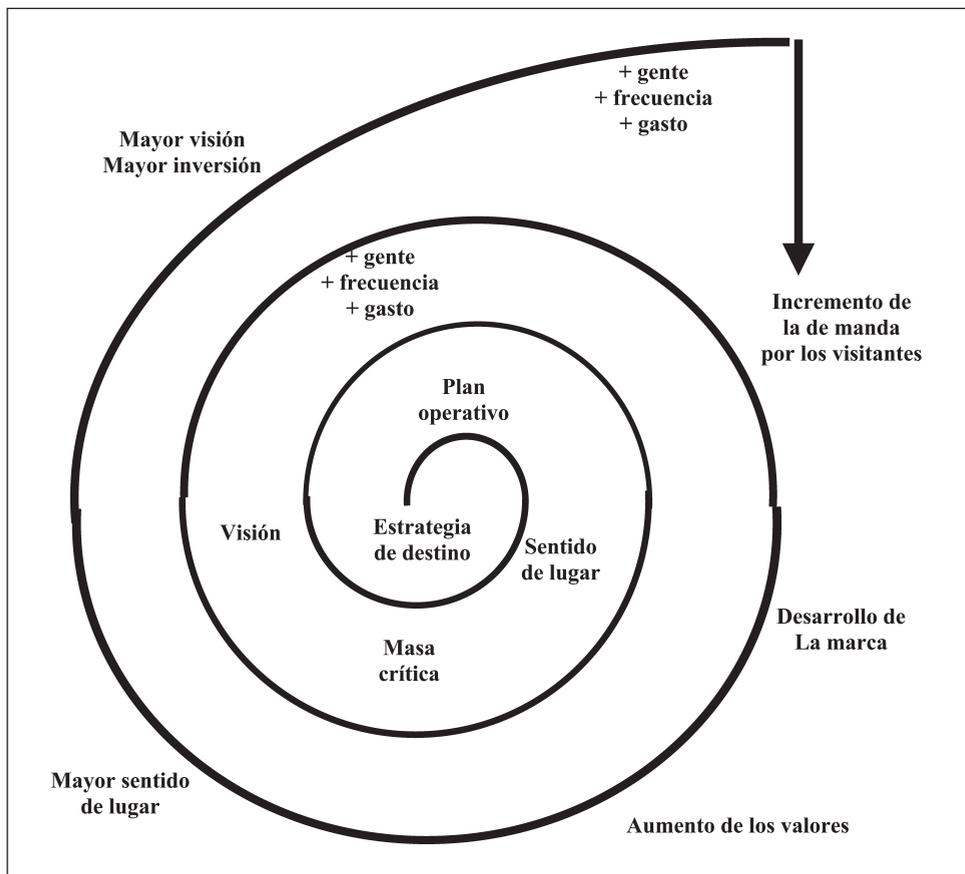
Junto con esta profundidad temporal es necesario asumir otra dimensión horizontal, que tenga en cuenta que el desarrollo turístico implica trabajar sobre una realidad territorial. En este sentido, debe tenerse en cuenta que además de suponer oportunidades en forma de atractivos y costes en forma de impactos, el territorio es el escenario en el que los diferentes procesos de desarrollo y apetencias que convergen sobre un ámbito dejan de ser líneas

paralelas que se proyectan en el tiempo para confluir, compitiendo por unos recursos e intentando adaptar el espacio a sus necesidades operativas.

5.1. La profundidad temporal del desarrollo turístico

El proceso de planificación temporal de un destino turístico debe plantearse de forma iterativa, de tal manera que se produzca una retroalimentación continua entre las actuaciones de los agentes directamente intervinientes en el desarrollo del proyecto (administración, empresarios turísticos, agentes locales, etc.) y la *sociedad de acogida*, que como ya se vio es un conjunto más amplio y con intereses no necesariamente coincidentes con los de los agentes turísticos.

Figura 3
ESPIRAL DE DISEÑO ÓPTIMO DE DESTINO



Fuente: Elaboración propia a partir de James Alexander (2002).

Como puede verse en la figura 3, en donde se desarrolla una *espiral de desarrollo temporal óptimo de destino*, el primer paso debe ser partir de una *estrategia de destino*. Ésta implica construir una visión consensuada para el conjunto de la sociedad que habita y desarrolla sus actividades en ese destino, sobre cuáles son sus expectativas, aspiraciones y objetivos de desarrollo a medio y largo plazo, en función de sus valores sociales, culturales y ambientales. Sólo a partir de ese acuerdo estratégico debiera desarrollarse un *plan operativo*, en donde se plantearían las actuaciones, plazos y dotaciones presupuestarias para alcanzar los objetivos finalistas del conjunto de la sociedad, aunque ahora ya sí directamente relacionados con la actividad turística.

A partir de este momento sería necesario desarrollar dos tipos de actuaciones: unas internas y otras externas. Desde el punto de vista interno debe potenciarse el *sentido del lugar*. Es decir, una conciencia de pertenencia que trascienda los aspectos puramente económicos, y que implica sentirse parte de un entorno territorial, social e institucional con vocación de desarrollo turístico. Un sentido de lugar que conlleve, además, la toma de conciencia sobre los valores y cualidades del destino; y por tanto, sobre su carácter de patrimonio entendido no como traba y estorbo al desarrollo, sino como valor y potencialidad de futuro.

Estas actuaciones internas sobre el destino deben ir acompañadas de otras externas, dirigidas a la creación y desarrollo del producto y de la marca, para de este modo conseguir una masa crítica que permita romper con las inercias existentes y comenzar a atraer visitantes. A partir de este momento se trataría de continuar el proceso, con el fin seguir generando las sinergias que permitan mantener y aumentar la capacidad de satisfacer las expectativas y demandas de los clientes en cuanto a actividades, servicios, productos y experiencias turísticas.

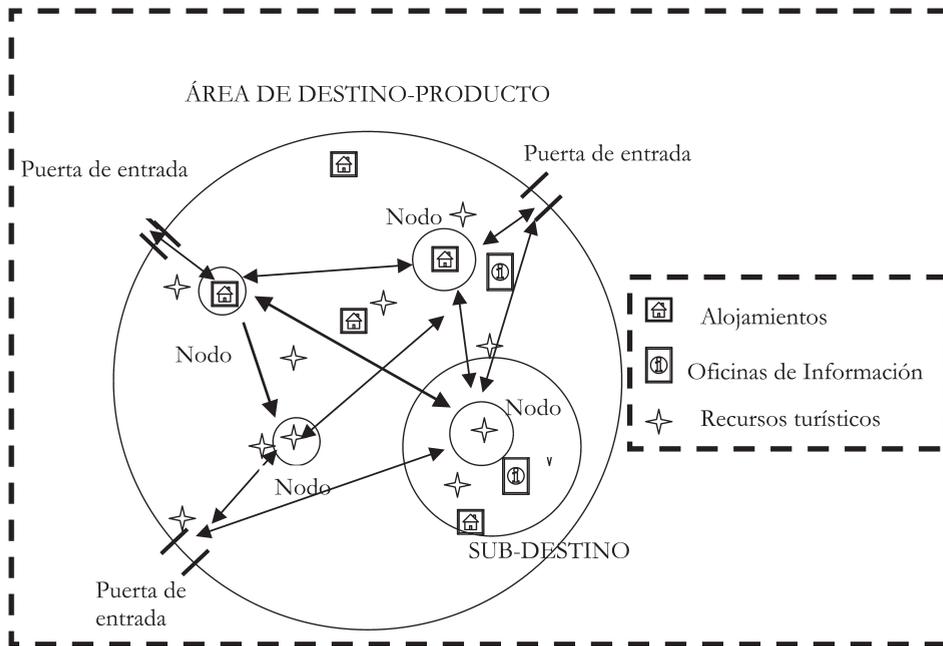
5.2. El desarrollo turístico desde una perspectiva horizontal

En cuanto al proceso ideal de desarrollo desde el punto de vista horizontal, que implica materializar físicamente las propuestas turísticas y coordinarlas con el resto de las apetencias que se derivan sobre el espacio, C. Gunn (1993) identifica varios elementos clave a los que habría que atender con el fin de diseñar los destinos de manera eficaz: las fronteras, las puertas de entrada, las rutas de movilidad, los nodos turísticos y los recursos, servicios y atracciones turísticas.

Las **fronteras**, no necesariamente físicas ni administrativas, deben permitir la construcción de una imagen de destino claramente definida y delimitada, que desde el momento en que sea atravesada por el visitante permita percibir que se inicia una *ruta de consumo turístico* homogénea e integrada (Figura 4). Es decir, a partir del momento en que el turista comienza a consumir turísticamente el destino es necesario contar con unos referentes de comunicación, imagen y calidad en los productos y prestación de servicios homogéneos y controlados, que impidan altibajos que repercutan en el nivel de calidad del conjunto.

Esta sensación de iniciar el consumo turístico una vez se atraviesan las *fronteras* se ve completada por las **puertas de entrada**, elementos que representan un papel muy importante dado que se convierte en lugares de acceso físico, pero también simbólico, al destino.

Figura 4
MODELO HORIZONTAL PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS



Fuente: Elaboración propia a partir de Dredge (1999).

Desde el punto de vista físico y territorial el diseño de las puertas de entrada⁴, que canalizan los diversos flujos desde fuera a dentro, condicionará de forma notable los recorridos y las formas que adopte el consumo turístico, tanto desde el punto de vista temporal como en el modo en que se construya el producto final (visitas de un día o diversas pernoctaciones, ida y vuelta o rutas circulares entre origen y destino, etc.).

Esta configuración del producto depende del trazado de las rutas y la **movilidad interna**, que vendrá condicionada por las posibilidades de las infraestructuras y servicios de transporte, pero también por políticas y decisiones estrictamente turísticas. Es necesario establecer, a partir de diversas políticas, trazados preferentes que favorezcan los consumos turísticos que se consideren más atractivos para el turista, pero también más favorables desde el punto de vista interno del destino; bien sea con estrategias de comunicación para consumos individuales o bien mediante la comercialización empresarial de productos más o menos cerrados. Por supuesto, esto no implica restar capacidad de decisión al consumi-

4 Evidentemente estas puertas pueden adquirir configuraciones muy diferentes, y ser desde la salida de una autopista hacia un destino regional, convenientemente señalizada, hasta un aeropuerto a partir del cual se inicia la *ruta de consumo turístico*.

dor cuando desee construir su propio producto individual a partir de los recursos y servicios que se le ofrecen.

Finalmente, hay que contar con la mayor cantidad posible de **servicios y recursos turísticos**, eso sí, estructurando y ligando productos diversificados en función de los segmentos turísticos a los que nos queramos dirigir en cada momento. A partir de estos complejos de servicios y recursos se pueden acabar definiendo diversos **nodos** dentro del destino, alguno de ellos con la suficiente importancia cuantitativa, cualitativa o temática para convertirse a su vez en un sub-destino, y atraer individualmente a públicos con demandas específicas.

Hay que tener en cuenta que en los nuevos desarrollos turísticos el concepto de destino debe superar el de ciudad o polo turístico, siendo las relaciones sinérgicas entre varios de estos nodos y el resto del territorio las que acaban generando la masa crítica suficiente como para posicionarse eficazmente en el mercado. En este sentido, el destino no es exclusivamente un lugar, sino también un conjunto de relaciones sectoriales y espaciales en las cuales se insertan realidades geográficas de muy diverso carácter, y que integran tanto espacios profundamente urbanizados junto con los espacios simbólicos y de relación (Barrado, 2004).

6. CONCLUSIÓN

Introducirse de forma competitiva en los saturados y complejos mercados turísticos de nuestro entorno socioeconómico implica necesariamente asumir un cierto riesgo de experimentación. Experimentación que, si bien se mira, puede resultar más una obligación que una opción, dado que la necesidad de diferenciación que conlleva el funcionamiento del sector turístico parece obligar a ser de los primeros para tener éxito, lo cual implica arriesgarse ofreciendo productos y experiencias que quizá aún no estén plenamente ensayados en el mercado.

A su vez, cada ámbito socioespacial tiene sus propias necesidades de desarrollo, más o menos al margen o más o menos conectadas con el sector turístico. Por tanto, el punto de conexión entre las necesidades de planificación del turismo y el respeto al resto de los estratos productivos y culturales del destino implica abordar el desarrollo del turismo integrándolo dentro de un conjunto más amplio, y sobre la base de una cooperación que agrupe a agentes públicos y privados y que huya de modelos estandarizados.

La complejidad que deben asumir los nuevos modelos de desarrollo turístico sobrepasa el mero ámbito de la creación de productos turísticos básicos, de los que hasta ahora se había ocupado de un modo aislado la planificación sectorial. Así, sin perder de vista los tradicionales componentes esenciales del producto (hoteles, restaurantes, actividades animación, etc.), es imprescindible para conseguir un turismo de calidad y sostenible la *atención al destino* como parámetro esencial de referencia a la hora de diseñar nuevos desarrollos.

Hasta el momento se ha producido un predominio de la visión sectorial en el tratamiento de los problemas y necesidades del desarrollo turístico, lo que ha dado como resultado desajustes entre los modelos turísticos y la *imagen* —*deseo* existente en el imaginario del consumidor. Pero como advierte M. Marchena (1998), además de necesitar productos

económicamente rentables es imprescindible contar también con territorios y entornos institucionales viables. Es básico, por tanto, definir modelos conceptuales que permitan un ámbito de relaciones en el que, en cada destino y a las distintas escalas a que pueda manifestarse, se desarrollen las relaciones e interconexiones entre el sector público y privado, entre los agentes turísticos y el resto de la sociedad de acogida, y entre los aspectos sectoriales y los territoriales.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, J. (2002). «The destination effect», *Locum Destination Review*, n° 7, spring, www.locum-destination.com, pp. 17-19.
- AVILA, R. (2002). «Introducción al concepto de sostenibilidad y turismo sostenible», en *Turismo sostenible*, IEPALA Editorial, Madrid, pp. 17-24.
- BARRADO, D. (2001). «Ordenación territorial y desarrollo turístico. Posibilidades, modelos y esquemas de ordenación territorial del turismo en la España de las autonomías», *Estudios turísticos*, n° 149, pp. 3-22.
- BARRADO, D. (2002). «La articulación territorial del turismo: apuntes desde la perspectiva territorial y la sectorial», *Cuadernos de Ordenación del Territorio*, n° 3, Cuarta Época, pp. 3-7.
- BARRADO, D. (2004). «El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico territorial», *Estudios turísticos*, n° 160, pp. 45-68.
- CUENCA, M. (2001). «Perspectivas de nuevos hábitos en ocio y turismo», en *Congrés de Turisme de Catalunya*, Tarragona, pp. 59-77.
- DREDGE, D. (1999). «Destination place planning and design», *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, n° 4, pp. 772-791.
- FRANGIALLI, F. (1999). *Sustainable Tourism*, WTO (OMT), Madrid.
- GOYTIA, A. (1997). «Nuevas tendencias de ocio y turismo», en *El turismo en la era de la globalización*, Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos, Benidorm, pp. 7-11.
- GUNN, C. (1993). *Tourism Planning: Basic, Concepts and Cases*, Francis and Taylor, Washington, 442 pp.
- LOCUM DESTINATION CONSULTING. (2002) «The Destination Revolution», www.locum-destination.com.
- MARCHENA, M. (1998): «Políticas de desarrollo de productos turísticos y estrategias de planificación del territorio», en *Turismo y planificación del territorio en la España de fin de siglo*, Asociación de Geógrafos Españoles, Universitat Rovira y Virgili, Tarragona, pp. 125-136.
- SERRA, J. et al. (2001). «Los espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales», *Estudios turísticos*, n° 150, pp. 57-81.
- VALENZUELA, M. (Coord.) (1986). *Los turismos de interior. El retorno a la tradición viajera*, UAM Ediciones, Madrid, 752 pp.

